

І. П. Отенко

І. А. Булкіна

ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Монографія

**Харків
ХНЕУ ім. С. Кузнеця
2018**

УДК 65.012.8:[005.21+005.334](07.034)

О-82

Авторський колектив : д-р екон. наук, професор І. П. Отенко – вступ, підрозділи 1.1 – 1.3; канд. екон. наук, доцент І. А. Булкіна – підрозділи 2.1 – 2.3, 3.1 – 3.2, 4.1 – 4.3.

Рецензенти: завідувач кафедри міжнародних економічних відносин Хмельницького національного університету, д-р екон. наук, доцент *Д. М. Васильківський*; професор кафедри фінансів і банківської справи Полтавського національного технічного університету імені Юрія Кондратюка, д-р екон. наук *Г. В. Козаченко*; завідувач кафедри економічної кібернети та управління економічною безпекою Харківського національного університету радіоелектроніки, д-р екон. наук, доцент *Т. В. Полозова*.

Рекомендовано до видання рішенням ученої ради Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця.

Протокол № 5 від 26.12.2018 р.

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Отенко І. П.

О-82 Економічна безпека підприємств в умовах глобальної трансформації [Електронний ресурс] : монографія / І. П. Отенко, І. А. Булкіна. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. – 253 с.

ISBN 978-966-676-805-9

Розкрито особливості забезпечення економічної безпеки підприємств в умовах трансформаційних змін. Розроблено методичне забезпечення аналізу особливостей стратегічних змін на машинобудівних підприємствах і специфіки їхньої економічної безпеки. Сформовано інструментарій забезпечення економічної безпеки розвитку підприємств шляхом формування методичних підходів до забезпечення економічної безпеки та оцінювання ризиків і загроз в управлінні стратегічними змінами, а також до обґрунтування вибору стратегічних заходів щодо забезпечення економічної безпеки стратегічних змін.

Рекомендовано для науковців, викладачів окремих навчальних дисциплін у ЗВО, аспірантів, студентів спеціальності «Міжнародні економічні відносини».

УДК 65.012.8:[005.21+005.334](07.034)

© Отенко І. П., Булкіна І. А., 2018

© Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, 2018

ISBN 978-966-676-805-9

Вступ

Глобальна трансформація сучасних економічних процесів, що розгортається в сучасному суспільстві, є складним комплексом транскордонної взаємодії між фізичними особами, підприємствами, інституціями та ринками. Це проявляється в розширенні потоків товарів, технологій і фінансових засобів, зростанні та посиленні впливу міжнародних інститутів громадянського суспільства, у глобальній діяльності транснаціональних корпорацій, значному розширенні транскордонних комунікаційних та інформаційних обмінів. Економічна глобалізація передбачає фундаментальну зміну світового економічного порядку, демонструючи виникнення нової глобальної економічної культури, нові типи економічної свідомості та міжнародних відносин.

Традиційні методи та прийоми управління економічною безпекою в умовах трансформаційних змін економічної системи в цілому та промисловості зокрема, не можуть гарантувати надійний захист машинобудівних підприємств від сучасних загроз. З огляду на це виникає необхідність в удосконаленні та розширенні концептуальних засад управління економічною безпекою машинобудівних підприємств у першу чергу шляхом створення комплексного методичного забезпечення щодо прийняття безпекоорієнтованих управлінських рішень. Лише за умов ефективного управління економічною безпекою вітчизняні машинобудівні підприємства можуть утримати та посилити власні конкурентні позиції в умовах євроінтеграції та стабільно розвиватися. Тобто процес функціонування та прогресивного розвитку таких підприємств значною мірою залежить від забезпечення економічної безпеки та підвищення її рівня завдяки ефективному управлінню.

У науковій літературі досить змістовно розглянуто проблеми та шляхи сталого розвитку світу, організації управління глобальними процесами, а також фундаментальні підходи до висвітлення окремих аспектів системи забезпечення економічної безпеки підприємств. Однак попри те, що в арсеналі сучасного безпекознавства багато різних підходів, методик та інструментів, мінливість та динамічність зовнішнього середовища значно ускладнює процес створення та вибору доцільного стратегічного інструментарію управління економічною безпекою. Тому необхідність оновлення бази знань в аспекті забезпечення економічної безпеки підприємств в умовах глобальної трансформації обумовлює доцільність

удосконалення методичного забезпечення аналізу економічної безпеки підприємств та формування інструментарію забезпечення економічної безпеки розвитку підприємств з метою їх ефективного використання в діяльності вітчизняних підприємств.

Монографія складається із чотирьох розділів, у яких розглянуто теоретичні основи економічної безпеки в міжнародному та трансформаційному аспектах діяльності підприємств, досліджено трансформаційні зміни та економічну безпеку на прикладі вітчизняних підприємств машинобудівної галузі, обґрунтовано інструментарій забезпечення економічної безпеки розвитку підприємств.

Перший розділ «Глобалістика та міжнародна економічна безпека» присвячено визначенню змістовного наповнення понятійного апарату економічної безпеки в міжнародному аспекті та проблемам економічної безпеки в умовах глобальної трансформації.

У другому розділі «Економічна безпека підприємств в умовах трансформаційних змін» розглянуто теоретичні підходи до управління стратегічними змінами підприємств з позиції їх економічної безпеки, подано концептуальні положення економічної безпеки стратегічних змін підприємств.

Третій розділ «Аналіз економічної безпеки машинобудівних підприємств в умовах глобальних трансформацій» містить комплексний аналіз процесів стратегічних змін і ризиків їх реалізації на досліджуваних підприємствах, а також методичне забезпечення аналізу особливостей стратегічних змін на машинобудівних підприємствах і специфіки їх економічної безпеки. Таке забезпечення можна визначити як актуальний інструмент підприємств для формування економічної безпеки в умовах глобальної трансформації.

Завершує монографію четвертий розділ «Формування інструментарію забезпечення економічної безпеки розвитку підприємств» який містить розроблені методичні підходи до забезпечення економічної безпеки в умовах трансформаційних змін і до оцінювання ризиків і загроз в управлінні стратегічними змінами підприємств, а також обґрунтування вибору стратегічних заходів щодо забезпечення економічної безпеки стратегічних змін.

Розділ 1. Глобалістика та міжнародна економічна безпека

1.1. Сучасні концепції глобалізації та безпеки світового розвитку

На зламі ХХ – ХХІ ст. людство переходить до нової ери світового розвитку – ери глобалізації, що відкриває не тільки нові можливості якісного зростання, а й породжує загрози, проблеми та глобальні конфлікти. Глобальна нерівність розвитку країн світу є одною з найбільших сучасних загроз людству. Великі країни (такі, як США, Японія, Китай, Індія, Росія, Європейський Союз) несуть особливу відповідальність за розроблення нових правил світового розвитку. Вони повинні відмовитись від політики тиску сильних країн на менш розвинені та країни перехідного періоду. Загроза посилення глобальної нерівності взаємопов'язана з загрозою світового поневолення окремої людини, соціальних груп, суспільств і націй-держав. Про це свідчать тенденції світового розвитку. Тому країни-лідери сьогодні поставлені перед стратегічним вибором: «або забезпечити поступовий, еволюційний, якісно новий розвиток усього глобалізованого світу, або зіткнутися з новими глобальними проблемами» [31, с.14].

Етап глобалізації 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 і взаємодії між структурними елементами світової економічної системи, динамічними змінами на міжнародних ринках.

В основу теорії глобалістики закладені 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. Бжезинського, К. Боулдинга, П. Дракера, Д. Форрестера, Д. Гвішіані, М. Месаровича, Д. Гінбергена, Е. Пестеля, О. Ласло, О. Кінга та інших. Однак сьогодні перед сучасною глобалістикою постають нові завдання, що базуються

на положеннях: єдності світу та світового людства; об'єктивності існування глобалістики як історичного явища та еволюційного процесу, яким можна керувати об'єднаними, солідарними зусиллями людства. Глобалістика містить нові можливості та загрози існуванню, тому необхідна солідаризація людства для вирішення глобальних загроз і проблем зі встановленням пріоритетності глобальних інтересів перед національними. Закономірності глобальної інтеграції походять від закономірностей розвитку людства. Отже, має враховуватись історичний характер змін загроз, криз і конфліктів, пов'язаних з поступовим розвитком суспільства. Найважливіше те, що найвищою соціальною цінністю сучасної людини є її центральне місце в процесах глобалізації.

У періоди економічних трансформацій дослідникам доводиться зважати на такі принципи системності, як саморух і саморозвиток, що органічно пов'язані з синергетичним підходом. На використання системного підходу в дослідженні проблем глобалістики величезний вплив здійснили наукові здобутки Д. Гвішіані, Н. Вінера, А. Берга, В. Глушкова, Г. Хакена, І. Пригожина. 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 і просторово-часових структур у макроекономічних масштабах. Ця нова міждисциплінарна наука базується на таких дисциплінах, як теорія катастроф, системна динаміка, теорія дисипативних структур.

Згідно з поглядами І. Пригожина, зв'язок між порядком і безладом характеризують дисипативні структури. Для опису такого явища науковець використовував тріаду ключових слів – «нелінійність», «нестійкість», «флуктуація». Об'єктом його досліджень були термодинамічні нерівноважні процеси: «В дуже нерівноважних умовах може здійснюватися перехід від безладу, теплового хаосу до порядку. Можуть виникати динамічні стани матерії, що відображують взаємодію даної системи з оточуючим середовищем. Ці нові структури ми назвали дисипативними структурами, щоб підкреслити конструктивну роль дисипативних процесів їх створення» [146, с. 21]. Саме дослідження нерівноваги таких явищ установило, що структура є формою адаптації системи до зовнішніх умов.

Порядок рівноваги характеризується тим, що параметри системи, яка є рівноважною, відповідають параметрам зовнішнього середовища. «Сам Всесвіт перебуває в неоднорідному та далекому від рівноваги

стані, – зазначав І. Пригожин. – Це заважає системам досягати рівноважного стану. Наприклад, потік енергії, джерелом якого є незворотні ядерні реакції в Сонці, підтримує нашу систему в сильно нерівноважному стані, що тим самим дало можливість виникненню життя на Землі» [146, с. 139].

Нерівноважний порядок існує з поданням енергії ззовні. Рівноважний – можливий за повної гармонії людини з навколишнім середовищем, проте він настає тільки зі смертю, коли зникають будь-які потреби. Тому перехід від рівноважних умов до нерівноважних можна сприймати як трансформацію повторюваного в унікальне та специфічне. Аналогічно слід розглядати соціальну організацію, яка є відкритою системою і діє в умовах невизначеності, – як приклад нерівноважного порядку. У відкритих системах випадкові відхилення (флуктуації) виводять систему зі стану рівноваги. Тобто в реальних соціальних системах незначні відхилення, як правило, приборкуються, і система залишається в стабільному стані. Якщо відхилення стають достатньо значними, то стан системи буде нестійкий. У результаті дія таких відхилень може призвести до руйнування структури та переходу її в новий, макроскопічний стан. На думку І. Пригожина, зворотність і детермінізм в оточуючому світі проявляється тільки в простих випадках. Незворотність і випадковість розглядаються як загальне правило.

Як вважав І. Пригожин, глобалізація та мережева революція ведуть не тільки до посилення взаємозв'язку між людьми, а і до підвищення ролі окремого індивіда в історичному процесі. Як і в точці біфуркації, поведінка однієї частини може змінити конфігурацію системи на макроскопічному рівні, творча особистість буде все сильніше впливати на історичні події на новому етапі еволюції суспільства.

Синергетична парадигма, за переконанням І. Пригожина, – це новий спосіб співіснування людини з природою, що спонукає до діалогу людини з самою собою та з іншими людьми. Нелінійна ситуація, біфуркації шляхів еволюції або стану нестійкості нелінійного середовища, чутливість до незначних впливів пов'язані з невизначеністю та можливістю вибору. Здійснення суб'єктом вибору подальшого напряму спирається на власні цінності та переваги. Це вибір найбільш сприятливого шляху, який можна розглядати як оптимістичний спосіб оволодіння нелінійною ситуацією.

Використання синергетичного підходу в дослідженнях економічних систем пов'язане з еволюційною теорією, визнанням динамічності та врахуванням часових обмежень у моделюванні їх поведінки. У кожний

момент часу економічні системи володіють певними потенційними можливостями, що можуть змінюватися в результаті цілеспрямованих зусиль. У розглядуваному випадку важливим є фактор пристосування економічної системи до вимог нових технологій та нововведень.

Основний аспект групи концепцій глобального розвитку стосується вирішення проблеми сталого розвитку світу, що включає положення щодо: соціально-економічного прогресу людства, необхідності забезпечення розширеного відтворення інтелектуальних ресурсів та інтелектуального потенціалу; зростання якості та 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 та керованості світового співтовариства, пошуку ефективної форми глобального управління, що забезпечить синхронізований, справедливий розвиток для всіх націй і країн. Сьогодні глобальна корпоратизація є реальною основою для майбутнього глобального корпоративного менеджменту, що пов'язаний з інформаційною глобалізацією та масовими комунікаціями. Такі дослідники, як З. Бжезинський, К. Боулдинг, Т. Дракер, Б. де Жувенель, М. Месарович, Е. Пестель, заявляють про інтегрований комунікативно-управлінський підхід до глобалістики. У цьому розрізі важливим проблемним питанням розвитку методології глобалістики є розроблення інструментарію глобального моделювання і прогнозування.

Ресурсний (природно-економічний) аспект вирішення зазначених проблем сучасної глобалістики фокусує увагу на таких видах глобальної безпеки, як енергетична, екологічна, сировинна, інформаційна, технологічна. Тому багато дослідників в цій ієрархії проблем на перше місце ставлять екологічну проблему виходячи з безперспективності продовження «технократичного» розвитку суспільства в світлі його загроз. Однак основною ідеєю є тісний взаємозв'язок між соціально-економічними й екологічними проблемами. Це обумовлює необхідність застосування системного та комплексного підходу до дослідження, трактування та прогнозування впливу факторів загроз на глобальний розвиток. У 1992 р. у Ріо-де-Жанейро (Бразилія) на Всесвітній конференції ООН прозвучала Концепція, зафіксована в документі «Порядок дня на ХХІ століття». У концепції наголошується на особливому значенні глобальної інтеграції, кооперуванні, партнерстві країн для сталого розвитку

визначила, а також необхідності розроблення та реалізації відповідних національних стратегій.

Соціальний аспект розвитку виділяє як глобальну таку проблематику, як боротьба цивілізацій, релігій, міжнаціональних відносин, демократії, духовності, культури, захисту здоров'я, безробіття. Демографічна проблема пов'язана з перенаселенням планети. Лідерами серед країн у проблемних питаннях щодо перенаселення виступають Китай (1,3 млрд) та Індія (1,1 млрд). Однак на сучасному етапі розвитку вони ефективно вирішують нестачу продовольства, демонструючи позиції економічного зростання. Тому в соціальному плані найбільш актуальною стає якість життя, освіти, здоров'я. Із цим пов'язані концепції вирішення глобальних проблем людства – «глобальної рівності», вирівнювання дисбалансу розвитку «центру» та периферії для збереження навколишнього середовища. Опоненти критикують таку позицію за відхід від реальності й однобічний максималізм країн, що розвиваються. Тому «сучасні глобалістичні дослідники поступово відмовляються від ідеалізму й еkleктики», хоча визнають необхідність дотримання принципу «стриманого оптимізму» в методології глобалістики та глобалізації [31, с. 34].

Статистика доводить, що кількість катастроф у світі різко зросла з кінця 1970-х рр. Так, з 1901 р. у світі відбулося більше 1 125 індустриальних катастроф, постраждало близько 4,5 млн людей, приблизно 49 тисяч загинуло [93]. За даними аналітики, у 2011 р. [324] економічний збиток в світі від природних і техногенних катастроф склав 370 млрд дол. США і відбулося понад 300 глобальних стихійних лих. Збиток виявився на дві третини більший, ніж у рекордному 2005 р., коли на півдні США пронісся ураган Катрина. А в 2010 р. природні катаклізми коштували страховикам 226 млрд дол. Найбільш смертоносними природними стихійними лихами є землетруси. Так, згідно зі статистикою ООН, переважна більшість людських жертв (близько 60 %) протягом останнього десятиріччя припадає саме на землетруси. Приблизно 22 % смертей спричиняють шторми й урагани, тоді як 11 % – екстремально високі температури. Вважається, що найсмертельнішим стихійним лихом в історії нині вважається повінь, котра відбулася в липні-листопаді 1931 р. у Китаї. За різними оцінками вона забрала життя 4 млн осіб. Найбільший за кількістю людських жертв землетрус також стався у Китаї : зимою 1556 р. у провінції Шаньсі, згідно з доступними нині даними, загинуло понад 830 тис. осіб. Слід зазначити, що, за даними консалтингової фірми Risk Management

Solutions, за останні десятиріччя кількість значних техногенних катастроф стабільно перевищує кількість природних, хоча природні катаклізми завдають значно більшого збитку.

Отже, перебіг історичних подій, що відбуваються на тлі глобальних змін біосфери та ноосфери, робить проблему безпеки надважливою. Насамперед це стосується життєдіяльності людини. Через надзвичайну кількість загроз доктрина потреб людини є сьогодні у фокусі сучасних наукових досліджень. Головним завданням сучасної глобалістики є: виявлення загроз глобалізації політичного, економічного та соціального розвитку; розроблення концепцій та міжнародних антикризових стратегій, які б були базовими для вирішення проблем і глобальних конфліктів; розроблення національних стратегій розвитку.

Міжнародною суспільною організацією, що доклала значного внеску в дослідження перспектив розвитку біосфери та пропаганду ідей гармонізації відносин людини та природи, є Римський клуб, заснований Ауреліо Печчеї, який став його першим президентом [308]. Основною метою створення цієї організації вважається залучення уваги світової спільноти до глобальних проблем. Діяльність Римського клубу охоплює широкий спектр наукових досліджень – глобальне моделювання, глобальні проблеми, загальнофілософські судження щодо ролі людини в сучасному світі, цінностей життя та перспективи розвитку людства.

Концепції Римського клубу базуються на об'єктивних законах глобалізації розвитку за ознаками: колосального «зростання масштабів глобалізації», «прискорення процесів глобалізації», «посилення і поглиблення глобальної інтеграції». Розроблення в сфері глобального моделювання, критика негативних тенденцій західної цивілізації та технократичного міфу економічного зростання як найбільш ефективного засобу вирішення всіх проблем, пошук шляхів гуманізації людини та світу, засудження гонки озброєння, призов до світової спільноти щодо об'єднання зусиль для припинення міжнаціональних воєн – усе це є позитивними аспектами діяльності Римського клубу [275].

У витоків глобального моделювання динаміки розвитку світового соціуму стояли дослідження Х. Озбекхана, А. Христакіса. У 1971 р. вийшла у світ робота Дж. Форрестера «Світова динаміка». За поданою в ній динамікою науковець розробив прогнози щодо планетарних екологічних катастроф на двадцять років XXI ст. Проект Д. Медоуза «Межі зростання» (1972) завершив дослідження Дж. Форрестера. Однак

запропонований ним метод системної динаміки не дозволив побудувати регіональну світову модель, що викликало певну критику. У 1974 р. вийшла друга доповідь з концепцією «обмеженого зростання» М. Месаровича й Е. Пестеля щодо обмеженого споживання ресурсів, що була визнана Римським клубом.

Як зазначає В. М. Лейбін [275], новою концепцією глобальної організації співіснування країн світу можна вважати доповідь Я. Тинбергена «Перегляд міжнародного порядку» (1976). Тези доповіді стосувалися принципів поведінки та діяльності, основних напрямів політики, створення нових та реорганізація існуючих інститутів для більш стійкого розвитку світової системи. Праця А. Печчеї «Людські якості» (1980) присвячена вдосконаленню людини, розкриттю її потенційних можливостей. У 1991 р. вийшла доповідь О. Кінга та Б. Шнайдера «Перша глобальна революція», де проаналізовано стан глобальної проблематики та напрями діяльності Римського клубу. На сучасному етапі були опубліковані доповіді «Процвітання по-новому: Управління економічним зростанням для скорочення безробіття, нерівності та змін клімату» Г. Макстона та Й. Рандерса (2016) і «Капіталізм, короткозорість, населення і руйнування планети» Е. фон Вайцзеккера і А. Війкмана (див. у [275]).

Розгляд глобальної безпеки як системоутворювального фактора глобального розвитку виділяє її види відповідно до об'єктів – від глобальної та міжнародної до індивідуальної безпеки (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Ієрархія видів безпеки

Види безпеки	Характеристика
1	2
Індивідуальна безпека людини як загальна категорія, 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, заробітна плата, освіта та інше)
Локальна безпека	Мікрорівнева сукупність умов існування конкретної організації, проявлених у можливості вільного обрання і здійснення власної стратегії розвитку

1	2
Регіональна безпека	Мезорівнева умова забезпечення безпеки на міжнародному та національному рівнях, утворювана шляхом узгодження інтересів регіонів світу або країни з національними інтересами
Національна безпека	Макрорівнева сукупність умов існування нації, виражена у можливості суверенного визначення напряму розвитку шляхом захисту та просування національних інтересів громадян країни
Міжнародна безпека	Сукупність міжнародних умов співіснування держав членів світової спільноти, за яких їм забезпечується можливість вільно обирати та здійснювати свою стратегію розвитку, не зазнаючи зовнішнього тиску та розраховуючи на невтручання, розуміння та взаємоприйнятну та взаємовигідну співпрацю з боку інших держав
Глобальна безпека	Мегарівневі умови співіснування інституціональних структур, за яких кожен член світової спільноти має можливість вільно обирати та здійснювати свою стратегію розвитку відповідно до принципів глобалізації

Теоретичним підґрунтям становлення безпеки, як вважає О. Ляшенко, [93] виступають :

теорія класичного реалізму (40 – 50-ті рр. ХХ ст.) – як основа національної безпеки, формування погляду на забезпечення безпеки держави шляхом захисту національних інтересів;

теорія плюралізму (60-ті 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;

ідеї марксизму (70-ті рр. ХХ ст.) – забезпечення глобальної безпеки через експлуатацію слабких держав шляхом контролю держав-лідерів над корисними ресурсами;

теорія соціального конструктивізму є підґрунтям парадигми універсальної безпеки, стрижневою ідеєю якої виступає безпека людини.

Однак, якщо спиратися на останню ювілейну доповідь Римського клубу, можна зазначити, що дещо спрощений погляд на теоретичну спадщину світового розвитку та його безпеки не відповідає сучасній

картині світу. Так, на п'ятдесятому засіданні Римського клубу (16 – 18 листопада 2018 р.) його учасники прийшли до одностайного висновку, що настав час корінної зміни парадигми розвитку нашої цивілізації. Жорстка критика капіталізму, несприйняття фінансових спекуляцій, відмова від матеріалізму та спрощеного сприйняття світу, призив до альтернативної економіки, «нової Просвіти», духовного світогляду, єдиної планетарної гармонічної цивілізації – таким є погляд на майбутній розвиток, що запропонований Римським клубом.

Остання доповідь Римського клубу «Come on! Капіталізм, короткозорість, населення та руйнування планети» [336], авторами якої є Е. Вайцеккер та А. Війкман, є одним з найважливіших документів нашої планети, має «філософські корені поточного стану світу» та наголошує, що його рятування залежить від зміни світогляду людства. Концептуальною основою цієї тези слугує концепція «повного та пустого світу», розробником якої є американський еколог та економіст Г. Дейлі. Людська цивілізація сформувалася в умовах «пустого світу» з незасвоєними територіями та з надлишками ресурсів. Усталені релігії, ідеології, соціальні інститути, способи мислення виступають певними правилами життя «пустого світу», тоді як людство вже ввійшло в світ «заповнений» без певних перспектив подальшого розширення його меж. Отже, проблему слід перевести на якісно інший рівень, інакше виниклі суперечності можуть привести до колапсу.

Доповідь складається з трьох частин: перша – описує глибину сучасної кризи, тенденцію її поглиблення; друга – присвячена критиці домінуючого світогляду та розкриває альтернативну філософію «нової Просвіти»; третя – надає практичні рекомендації вирішення проблем. Основними проблемами безпеки визначено – деградацію планети, дію авторитаризму та фундаменталізму, спекулятивного капіталу. Сучасна криза не є циклічною, однак постійно посилюється та має соціальний, політичний, культурний і моральний характер демократії, ідеології капіталістичної системи.

На думку членів Римського клубу, у 80-х рр. ХХ ст. сталося виродження капіталізму, основним джерелом прибутку якого виступають фінансові спекуляції, що було основною причиною фінансової кризи 2008 – 2009 рр. Сьогодні 98 % [340] фінансових операцій мають спекулятивний характер, в офшорних зонах знаходиться від двадцяти одного до тридцяти двох трлн дол. США, існує надлишок капіталу у фіктивних, дохідних бізнес-сферах, проте у напрямках, від яких залежить майбутній розвиток,

спостерігається дефіцит засобів. Економісти-дослідники не дають способів розв'язання проблеми, оскільки розглядають екологічний, фінансовий та промисловий капітали як еквіваленти, вважаючи зростання фінансового капіталу позитивним фактом.

Автори концепції зазначають, що геологічна епоха Антропоцену, що є сучасною для людства, характеризується визначальним моментом діяльності людини для всієї планети. Найзначнішою планетарною проблемою залишається глобальне потепління. Однак, незважаючи на підписання багатьма державами Паризької угоди щодо недопущення підвищення температури понад у два градуси, необхідним є проходження швидкої та фундаментальної трансформації систем виробництва та споживання. Серед інших проблем виділено стрімке скорочення популяцій фауни, що визначено як непередбачені наслідки застосування технологій та загроза ядерного конфлікту. Тому автори закликають перейти від «стратегії гарантованого знищення», що виправдовує збереження ядерного арсеналу захисного призначення, до стратегії «гарантованої планетарної безпеки та виживання».

Найбільшу критику серед концептуальних пропозицій щодо вирішення проблем людства визивають демографічні питання. Дослідники зазначають необхідність максимального скорочення народжуваності та «дякують країнам, що досягли швидкого скорочення». Водночас зазначається, що неправильно пов'язувати збільшення навантаження на планету тільки із зростанням населення: на початку минулого століття населення зросло п'ятикратно, тоді як економічний оборот – у сорок разів, споживання пального – в шістнадцять, вилов риби – в тридцять п'ять. Крім того, майбутнє людства пов'язано з урбанізацією: двісті років тому існувало одне місто-мільйонер, сьогодні їх триста, з яких двадцять два – з населенням понад десяти мільйонів. Це визиває зростання ресурсоспоживання людей в містах – переїхавши до міста, людина починає споживати вчетверо більше ресурсів.

У доповіді звертається увага на наявність темного боку в цифровій економіці – так, сервіси та їх користувачі не поділяють загальних витрат (наприклад, на використання водіями інфраструктури міста). Крім того, це стосується вад технократичного розвитку: існує реальна загроза неконтрольованого розвитку та неетичного використання технологій. Автори концепції погоджуються з експертами, які стверджують, що «закон Мура» перестане діяти в 2020 – 2025 рр. Отже, не слід очікувати сингулярності, а обіцянки техноутопістів (Р. Курцвейл, П. Діамандис) демотивують

людей, позаяк технології не вирішують усіх проблем й існує нагальна потреба в пошуках відповідей на складні, комплексні рішення щодо змін способу життя.

Особливе місце в розглядуваній концепції відведено інструментарію обґрунтування найважливіших політичних рішень – показнику ВВП. Цей показник відображує витрати, швидкість руху грошей в економіці, а не блага поза ринком. Автори аналізують парадоксальні випадки: розлив нафти збільшує ВВП, оскільки збільшуються витрати на ліквідацію аварії; хвороби, катастрофи та нещасні випадки також потребують значних коштів. Цей показник має значний вплив на політичні орієнтири, адже не існує успішної політичної сили, яка б заявляла про бажання зменшити ВВП країни. Тому необхідним є вироблення нових підходів, положень «нової політичної та цивілізаційної філософії» світогляду.

Викладення концептуальних ідей базується на ґрунтовному аналізі теоретичних здобутків і включає: обговорення екологічної енцикліки папи Франциска щодо діагностування проблем сучасності; розгляд витоків і патологій сучасного світогляду; опис альтернативної філософії «нової Просвіти». Авторами було зазначено, що спадщина А. Сміта, Д. Рикардо та Ч. Дарвіна хибно інтерпретована послідовниками. Так, А. Сміт засновувався на співпадінні меж ринку, законів і моралі: право та цінності є фоном, на якому існують ринкові відносини; економіка обмежена більш фундаментальними правилами – юридичними та моральними. Тобто основна ідея Сміта не відповідає глобальному капіталізму транснаціональних корпорацій. Д. Рикардо розробив теорію відносних переваг, що використовується ліберальними економістами, ВТО та МВФ в якості одного з основних аргументів для просування ідеї глобалізації. Однак він виходив з нерухомості капіталу та праці, а в умовах вільного руху капіталу завжди виграє країна, що має абсолютні переваги. Тому автори концепції підтримують держави, що з великою ймовірністю будуть турбуватися про загальне благо, ніж транснаціональні корпорації. Обговорюючи ідеї Ч. Дарвіна, автори наполягають, що в його теорії конкуренція не становить єдиний механізм еволюції, навпаки – обмеження конкуренції та захист слабких видів є фундаментом еволюції. У проектуванні на соціальну реальність це означає, що захист до будь-якого ступеня локальних культур, спеціалізація політики сили на пригнічування гравців світового рівня можуть допомогти диверсифікації, інноваціям та еволюції [336].

На більш фундаментальному рівні патологічні риси сучасного світогляду пов'язані з домінуванням редукціоністського мислення та фрагментацією знань. «Редукціоністська філософія неадекватна не тільки для розуміння живих систем, а і для подолання трагедії руйнівного соціального й економічного зростання» [336]. Автори концепції доводять марність переходу «від розгляду реальності як цілого до її розподілу на множину малих фрагментів» [336]. Відповідно до принципу невизначеності В. Гейзенберга та концепції компліментарності Н. Бора автори фокусують увагу на положенні, що «взаємодія дослідника з його об'єктом – базова складова акту пізнання» [336]. В якості альтернативи члени Римського клубу визнають можливим досягнення згоди між релігійними та науковими пошуками.

Кульмінаційною точкою концепції виступає ідея «нової Просвіти», фундаментальної трансформації мислення. Її результатом повинен стати цілісний світогляд: гуманістичний, вільний від антропоцентризму, відкритий до розвитку, що цінує стійкість і піклується про майбутнє. Поряд з компліментарністю, основою «нової Просвіти» виступає синергія – пошук мудрості через примирення протилежностей та досягнення балансу (філософія балансу) в сфері відношень між:

людиною та природою – стійкий розвиток, екологічна свідомість;

короткостроковою та довгостроковою перспективами;

швидкістю та стабільністю – зміни та прогрес не повинні сприйматися в якості самооцінки;

індивідуальним і колективним – баланс і врахування особистої автономії та загального блага (суспільство повинно встановлювати правила для ринків, а не навпаки);

жінками та чоловіками – досягнення балансу потребує «зміни типології функцій» (Ріана Айслер), а не переміщення більшої кількості жінок на «чоловічі» позиції;

рівністю та справедливою винагородою – забезпечення механізмів, за дією яких держава гарантує соціальну справедливість;

державою та релігією, оскільки держави, що проводять політику нетерпимості до релігії, втрачають етичну перспективу.

Релігії в концепції відведено певне місце: визначено її позитивний внесок у людську цивілізацію, хоча зростання фундаменталізму вважається загрозою. Тому зазначається про необхідність включення базових принципів релігій світу в міжнародне право.

Завершальна частина доповіді має прикладний характер; у ній узагальнено експериментальні підходи до управління, економіки, освіти,

суспільного розвитку й успішного досвіду їх імплементації. Полеміка охопила питання стійкості сільського господарства, децентралізації енергетики, регенеративну урбанізацію, кругову економіку, реформу фінансового сектора, етичне інвестування тощо.

Спираючись на результати дослідження щодо перспектив розвитку альтернативної енергетики Т. Себа, автори концепції зазначають, що вартість чистої (вітру та сонячної) енергії буде скорочуватися, а її виробництво зросте в рази; зростання попиту на нафту зупиниться до 2020 р.; перехід на відновлювальні джерела може здійснитися вже до 2030 р. Позитивні зміни у Китаї в галузі створення альтернативної енергетики (за чотири останні роки виробництво сонячної енергії зросло в чотири рази; до середини століття намічено отримати 80 % енергії з відновлювальних джерел) стали підґрунтям для формування прогнозів щодо тенденцій розвитку людства.

Модель майбутньої економіки містить кілька альтернативних варіантів, розроблених Дж. Рифкіним, К. Фельбером, Дж. Фуллертоном і Г. Паулі. Загальним для всіх моделей є дотримання принципу стійкості в зростанні загального блага, а не максимізації приватної вигоди. Дослідники передбачають, що кругова логіка замінить лінійну: вироблені предмети будуть легко оптимізовані для ремонту та повторного використання, в сфері нерухомості прогнозується заміна ексклюзивного володіння на модель спільного використання.

Застарілість ідей, на яких вчать сучасні студенти, вимагає розроблення нового підходу до оновлення сучасної освіти. За словами К. Раворти, оксфордського економіста та члена Римського клубу, сучасні студенти, які визначатимуть політику на 2050 р., вчать на ідеях, викладених в теоріях у 1850 р. Тому формування майбутньої освіти (futures literacy) повинно відповідати таким положенням :

базуватися на «взаємозв'язку» та «співвідносності». Використання інформаційних технологій є цінним та ефективним, забезпечуючи зв'язок між людьми. «Освіта повинна спонукати інтерес, звільнювати енергію та активно залучати здатності кожного студента вчитися самому та допомагати вчитися іншим» [247];

мати ціннісний характер, коренитися в універсальних цінностях і повазі до культурних відмінностей; «цінності – квінтесенція людської мудрості, що накопичується роками» [247];

фокусуватися на стійкості. Переважна частина знань з екології, взаємозв'язку систем і сталого розвитку з'явилася нещодавно, тому ще не стала частиною загальної спадщини. Отже, тому навчання нових поколінь відповідним дисциплінам і навикам має принципове значення;

зрощувати інтегральне мислення, а не обмежуватися аналітичним, оскільки інтегральне мислення здатне сприймати, організовувати, узгоджувати, поєднувати окремі фрагменти та досягати дійсного розуміння реальності;

виходити з плюралізму змісту, позаяк сучасна освіта повинна бути інклюзивною, коли різні форми знань є взаємодоповнюваними.

Комплексність і системність розглянутого формує парадигмальний зріз сучасного концептуального базису світового розвитку та його безпеки. 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».

1.2. Проблеми економічної безпеки в умовах глобальної трансформації

Характерною ознакою сучасності є умови ведення міжнародного бізнесу, глобалізації та інтернаціоналізації виробництва, впровадження науково-технічних інновацій, реалізація якісних і кількісних змін у формах, зв'язках і взаємовідносинах між суб'єктами бізнес-середовища. Усі вони вимагають усвідомлення проблем безпеки національного бізнес-середовища, процесів участі у глобальній економіці. Стратегічною метою України є її інтеграція в світовий економічний простір, зокрема інтеграція з Європейським Союзом. Вимоги до входження в Європейський Союз визначені Копенгагенськими критеріями за політичною, економічною та правовою складовими. Політичні критерії уособлюють стабільність інституцій та верховенство права. Економічні – передбачають відкриту ринкову економіку, наявність висококонкурентного середовища. Правові – забезпечують виконання зобов'язань, створення демократичних інституцій, свободу вибору, боротьбу з корупцією.

Перспективи інтеграції залежать від місця країни в глобальному економічному середовищі, від її конкурентних позицій у поточному періоді

та в довгостроковій перспективі. Динаміку цих процесів відображують результати рейтингів визнаних міжнародних інститутів, консалтингових центрів. Це Інститут стратегій і конкурентоспроможності при Гарвардському університеті (США), Всесвітній економічний форум – WEF (Давос, Швейцарія), Міжнародний інститут розвитку менеджменту – IMD (Лозанна, Швейцарія), Швейцарський економічний інститут і Федеральний Швейцарський технологічний інститут. Кожен з них використовує свою технологію дослідження, критерії оцінювання. Так, у 2002 р. у Швейцарському економічному інституті та за участю Федерального Швейцарського технологічного інституту було розроблено індекс рівня глобалізації країн (KOF Index of Globalization) – комбінований показник, що дозволяє оцінити масштаб інтеграції країни в світовий простір. Цей індекс розраховується за двадцятьма чотирма показниками, які об'єднано в три групи глобальної інтеграції:

економічну глобалізацію обчислюють за такими показниками, як: обсяг міжнародної торгівлі, рівень міжнародної ділової активності, торгові потоки, міжнародні інвестиції, тарифна політика, обмеження і податки на міжнародну торгівлю та ін.;

соціальну глобалізацію відображено показниками рівнів: культурної інтеграції, відсотка іноземного населення, міжнародного туризму, міжнародних особистих контактів; обсягів телефонного трафіку, поштових відправлень, транскордонних грошових переказів, інформаційних потоків, розвитку інформаційно-комунікаційної культури;

політичну глобалізацію характеризують: членство держав у міжнародних організаціях, участь у багатосторонніх місіях (включаючи місії ООН), ратифікація міжнародних багатосторонніх договорів, кількість посольств та інших представництв у країні.

Індекс рівня глобалізації [286] розраховується як сума складових з відповідними ваговими коефіцієнтами – 26, 36 і 38 %. Його значення вказує на місце держави серед інших держав у процесах глобалізації: чим вище значення індексу держави, тим більше вона залучена у світові процеси. Джерелами інформації виступають спеціалізовані бази даних Світового Банку, Міжнародного валютного фонду, Організації Об'єднаних Націй, Міжнародного телекомунікаційного союзу, інших міжнародних організацій. У 2013 р. серед 187 країн Україна за таким показником посіла 47 позицію (67,78), у 2014 р. серед 191 країн – 44 позицію (68,85), у 2015 р. серед 191 країн – 42 позицію (69,50), у 2016 р. – 41 позицію серед 192 країн (70,71), а в 2017 р. – 445 місце серед 193 країн світу (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

**Рейтинг України за індексом глобалізації серед світових держав
за 2013 – 2017 рр.**

20

2013			2014			2015			2016			2017		
Рейтинг	Країни	Індекс глобалізації	Рейтинг	Країни	Індекс глобалізації	Рейтинг	Країни	Індекс глобалізації	Рейтинг	Країни	Індекс глобалізації	Рейтинг	Країни	Індекс глобалізації
1	Бельгія	92,30	1	Ірландія	92,14	1	Ірландія	91,30	1	Нідерланди	91,70	1	Нідерланди	92,84
2	Ірландія	91,79	2	Бельгія	91,61	2	Нідерланди	91,24	2	Ірландія	91,64	2	Ірландія	92,15
3	Нідерланди	91,33	3	Нідерланди	91,33	3	Бельгія	91,00	3	Бельгія	90,51	3	Бельгія	91,75
4	Австрія	89,48	4	Австрія	90,48	4	Австрія	90,24	4	Австрія	89,83	4	Австрія	90,05
5	Сінгапур	88,89	5	Сінгапур	88,63	5	Сінгапур	87,49	5	Швейцарія	87,01	5	Швейцарія	88,79
6	Данія	88,12	6	Данія	87,43	6	Швеція	86,59	6	Сінгапур	86,93	6	Данія	88,37
7	Швеція	87,63	7	Швеція	87,39	7	Данія	86,30	7	Данія	86,44	7	Швеція	87,96
8	Португалія	87,07	8	Португалія	87,01	8	Португалія	86,29	8	Швеція	85,92	8	Великобританія	87,26
9	Угорщина	86,85	9	Угорщина	85,91	9	Швейцарія	86,04	9	Угорщина	85,87	9	Франція	87,19
10	Швейцарія	86,28	10	Фінляндія	85,87	10	Фінляндія	85,64	10	Канада	85,67	10	Угорщина	86,55
	
47	Україна	67,68	44	Україна	68,85	42	Україна	69,50	41	Україна	70,71	45	Україна	70,24
187	Тимор-Лешти	24,35	191	Сомалі	24,03	191	Соломонові острови	25,26	192	Соломонові острови	25,10	193	Соломонові острови	23,98

Слід зазначити, що найбільш глобалізованою державою серед інших досліджуваних країн були: у 2013 р. – Бельгія (92,3), у 2014 – 2015 рр. – Ірландія (92,4 і 91,3), у 2016 – 2017 рр. – Нідерланди (91,70 і 92,84). Найменш глобалізована держава у світі, за даними досліджень, у 2017 р. були Соломонові острови (23,98) [311].

За світовими рейтингом регіони світу розподілилися таким чином. Найбільш глобалізованою державою в Азії у 2015 р. визнаний Сінгапур (87,49); на Північноамериканському континенті – Канада (85,63), яка значно випередила США (74,94); на Близькому Сході – ОАЕ (76,71), що увійшли до тридцятки рейтингів кращих світових держав; серед Латиноамериканських держав. першість дістала Чилі (71,08), що посіла 39 місце; регіональним лідером Африки є Марокко (65,97 – 51 місце). Серед колишніх республік Радянського Союзу найбільш глобалізованою визнана Естонія (79,35 – 24 місце). Серед країн Східної Європи перше місце посідає Чеська Республіка (84,10 – 13 місце).

Згідно з індексом глобалізації за аналізований період Україна покращила свої результати: у 2015 р. найкращі результати були досягнуті у політичній сфері (86,01), найгірші – в соціальній (59,95). Формування та реалізація гео економічної політики України здійснюється в умовах зростання взаємозалежності країн, регіонів і транснаціональних економічних структур через інтенсифікацію товарної, фінансової, інвестиційної взаємодії. Напрямок економічних глобальних зрушень визначають країни-лідери, що мають найбільшу частку в загальному світовому ВВП: США – 22 %, Китай – 13 %, Японія – 6 %, Німеччина – 5 %. Частка ВВП України у світовому ВВП становить 0,17 % [340].

Щорічно складаються рейтинги конкурентоспроможності національних економік у системі світового господарства, що враховують стан бізнес-клімату, рівень економічної свободи, якість і ефективність державного управління, рівень розвитку людського капіталу, потенціал зовнішніх запозичень, рівень корумпованості суспільства та ін.

Всесвітній економічний форум (WEF) розраховує глобальний рейтинг конкурентоспроможності країн з 1979 р. Україна була включена в цей рейтинг у 1997 р. Щорічні результати рейтингового оцінювання конкурентоспроможності країн розглядаються як своєрідні стандарти розвитку та стратегічних позицій національних економік. Традиційно готуються два щорічних звіти: перший базується на індексі конкурентоспроможності для зростання (Growth Competitiveness Index, GCI), який запропоновано Дж. Саше; другий – на індексі конкурентоспроможності

бізнесу (Business Competitiveness Index, BCI), визначений М. Портером. Зазначені індекси формуються на основі результатів опитування керівників і на статистичних даних.

Конкурентоспроможність зростання визначається можливостями економічної системи в досягненні стабільного економічного розвитку в середньостроковій та довгостроковій перспективах. Показниками, що формують цей вид конкурентоспроможності виступають: якість макроекономічного середовища, ефективність громадських інститутів та технологічний рівень. Конкурентоспроможність бізнесу характеризують макроекономічні фактори, що визначають поточний рівень продуктивності національної економіки. Показники, застосовані для оцінювання конкурентоспроможності бізнесу, розподілені на дві групи, що описують: якість стратегій, ефективність діяльності компаній та якість національного бізнес-клімату.

Індекс глобальної конкурентоспроможності [302] був запропонований у 2004 р. для Світового економічного форуму професором Колумбійського університету Ксав'є Сала-і-Мартіна. Постійно вдосконалюючись на підставі тестування та консультацій з провідними експертами, нині цей показник розраховується за дванадцятьма критеріями. Серед них: якість інститутів; інфраструктура; макроекономічна стабільність; здоров'я; початкова та вища освіта, професійна підготовка; ефективність ринку товарів і послуг; ефективність ринку праці; розвиненість фінансового ринку; технологічний рівень; розмір внутрішнього ринку; конкурентоспроможність компаній; інноваційний потенціал. Зазначені критерії виступають інституціональними та економічними факторами, що чинять вплив на конкурентоспроможність на національному та корпоративному рівнях. Таким чином, найбільш конкурентоспроможними є економіки тих країн, що проводять комплексну політику, враховуючи зазначені фактори та взаємозв'язок між ними.

За рейтингами конкурентоспроможності Україна посідає одне з останніх місць – існує суттєва різниця між економічними системами високорозвинених країн та України. Так, за даними Світового Банку [301], ВВП на душу населення в Україні є одним з найнижчих у світі (135 місце) [320]; виробничо-промисловий комплекс України не здатний адаптуватися до попиту на світовому ринку; частка України у глобальних інвестиційних потоках не перевищує 0,5 % [33]. Тому нагальною стала проблема проведення в країні інвестиційної реформи, що радикально збільшить обсяг інвестицій в національну економіку. Для забезпечення фінансової безпеки інвестиційної діяльності надзвичайно важливе залучення капіталу

у певних масштабах і формах. Умови його використання мають забезпечувати для інвестора достатній прибуток за оптимального рівня ризику. Інвестиційний потенціал країни визначають співвідношення макроекономічних факторів виробництва, розвиненості інфраструктури. Це показники: темпів економічного зростання, співвідношення споживання і заощаджень, ставки позичкового відсотка, норми прибутку, рівня і динаміки інфляції, споживчого попиту населення. Інвестиційний ризик країни характеризується рівнем невизначеності прогнозу щодо отримання прибутку від упровадження інвестицій або ймовірності втрати доходу від них. Тобто для України залишаються відкритими питання формування сприятливого інвестиційного клімату, залучення зарубіжних інвестицій, підвищення інвестиційної активності бізнес-систем.

Небезпекою для формування та розвитку інвестиційного клімату виступають: на законодавчому рівні – прямі обмеження діяльності іноземних фірм, нечіткість і нестабільність законодавства приймаючої країни; в економічній сфері – стан економіки та рівень її конкурентоспроможності, стан кредитно-фінансової системи, митний режим, можливості використання робочої сили; в соціальному середовищі – недовіра суспільства до владної політики, його ставлення до іноземних інвестицій, ступінь його розшарування, рівень безробіття, можливість страйків.

На корпоративному рівні інвестиційний клімат проявляє себе в між-організаційних відносинах фірм-інвесторів і підприємств-виробників, конкретних державних органів, суб'єктів постачальників, клієнтів і покупців, банків тощо. Відбувається конкретизація активності та сприятливості інвестиційного клімату в ході економічних, юридичних, культурних контактів іноземних інвесторів з новим середовищем.

Отже, для економічної безпеки розвитку міжнародних бізнес-систем необхідний сприятливий інвестиційний клімат. Економічні умови для цього мають створювати відповідні інституції, які шляхом використання суспільно-економічних відносин залучають іноземні інвестиції, потрібні для стабільного розвитку та науково-технічного відновлення продуктивних сил суспільства. Про сприятливість інвестиційного клімату свідчать результати рейтингового оцінювання щодо «легкості» ведення бізнесу (відношення між підприємствами й інвесторами, урахування факторів чинного податкового режиму, втручання держави в економіку та регулювання цін, рівень корупції та свободи підприємництва), а також кількісні показники обсягів залучених на ринок іноземних інвестицій.

Місце України в міжнародних рейтингах наведено в табл. 1.3 [327].

Місце України в міжнародних рейтингах

№ п/п	Показники	Коментар	Період							
			Позиція / загальна кількість позицій у рейтингу							
			2007	2008	2009	2014	2015	2016	2017	2018
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	Індекс легкості ведення бізнесу The Doing Business	Індекс порівняння простоти підприємницької діяльності між країнами світу, що характеризує простоту регулювання бізнесу, а також силу захисту прав власності	118 / 179	139 / 178	145 / 181	96 / 189	87 / 189	83 / 189	80 / 190	76 / 190
2	Індекс глобальної конкурентоспроможності економіки World Economic Forum	Індекс, що детально характеризує конкурентоспроможність країн світу. Охоплює 114 складових (показників), з яких дві третини складається з результатів глобального опитування керівників компаній (щоб охопити широке коло факторів, що впливають на бізнес-клімат у досліджуваних країнах), а на одну третину – із загальнодоступних джерел (статистичні дані та результати досліджень, що здійснюються на регулярній основі міжнародними організаціями)	73 / 131	72 / 134	82 / 133	84 / 148	79 / 140	85 / 138	81 / 137	—

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
3	Рейтинг конкурентоспроможності World Competitiveness Yearbook	Дослідження конкурентоспроможності (стан економіки, ефективність уряду, ефективність бізнесу та стан інфраструктури)	46 / 55	54 / 55	54 / 56	49 / 60	60 / 61	59 / 61	60 / 63	–
4	Індекс сприйняття корупції Transparency International	Індекс, який відображає сприйняття корупції від 100 (немає корупції) до 0 (сильна корупція). Індекс базується на комбінації незалежних опитувань та оцінок рівня корупції. У дослідженнях беруть участь авторитетні міжнародні фінансові та правозахисні експерти, в тому числі зі Світового Банку, Світового економічного форуму, Азійського та Африканського банків розвитку тощо	118 / 180	134 / 180	146 / 180	142 / 175	130 / 168	131 / 176	130 / 180	–
5	Індекс економічної свободи Heritage Foundation	Показник, що визначає ступінь свободи економіки (ділова, торгова, фінансова, грошово-кредитна, інвестиційна, фінансова, трудова свобода; свобода від уряду, від корупції, захищеність прав власності)	125 / 161	133 / 157	152 / 179	155 / 186	162 / 178	162 / 178	166 / 180	150 / 180

Так, для України загрозовою є позиція в рейтингах щодо рівня корупції. Вважається, що якщо рівень річного ВВП на одного громадянина нижчий за 8 тис. дол. США, то така держава не може бути не корумпованою [321]. В Україні за всіма підрахунками (враховуючи всі соціальні пільги та виплати) цей показник становить не більше 5 тис. дол. США. За цією позицією найменш корумпованими вважаються Данія, Фінляндія, Швеція, Нова Зеландія, Нідерланди, Норвегія. Таким чином, держава виступає гарантом створення умов економічної безпеки для підприємницької діяльності та вкладення капіталу. Європейським інститутом менеджменту (Institute of Management Development) під конкурентоспроможністю країни визначається здатність національної економіки створювати та підтримувати середовище, в якому виникає конкурентоспроможний бізнес. Оцінюючи ризики та загрози щодо конкурентоспроможності міжнародного бізнесу, слід ураховувати взаємозалежність між соціально-економічним середовищем, системою взаємовідносин влади та підприємців, конкурентоспроможністю країни та національних підприємств.

За даними дослідження Світового Банку та Міжнародної фінансової корпорації (IFC) «Doing Business – 2016» позиції України в рейтингу за умовами ведення бізнесу покращилися на дев'ять пунктів (87 місце у порівнянні з 96 у попередньому році). Значне покращення спостерігалось у рейтингу за індикатором «Реєстрація підприємств», що відображає легкість процедури започаткування бізнесу: Україна піднялася з 70 на 30 позицію. Такий результат кращий у порівнянні з Польщею (85), Росією (41), Киргизією (35) і в цілому в регіоні. Найвищі місця Україна посіла за індикатором отримання кредитів (19 серед 189 країн) і за показником оподаткування (107) [301].

Незмінним (109 позиція у рейтингу) залишився індикатор «Міжнародна торгівля», який характеризує вартість і процедури, необхідні для експорту/імпорту стандартної партії продукції. Такий результат оцінювання не завжди відображує реальну економічну ситуацію, однак є певним стимулятором для залучення фінансових ресурсів іноземних інвесторів і критерієм з проведення реформ.

Слід зауважити, що певною загрозою для розвитку міжнародного бізнесу в Україні виступає стан макроекономічного середовища (134 місце

серед 140 країн), що визначається інфляційними процесами, втратою бізнесу через загрози тероризму (133), марнотратністю державних видатків (134), низьким рівнем юридичної незалежності (132), захисту міноритарних акціонерів (134), якістю доріг (132), ефективністю антимонопольної політики (136), стійкістю банків (140) [327].

Позитивним є результат оцінювання за напрямом «Інновації» та «Освіта», що свідчить про високий науково-технічний та кадровий потенціал України: наявність наукових та інженерних кадрів (29 місце), якість науково-дослідних закладів (43), кількість патентів і винаходів (50), здобуття вищої освіти та професійної підготовки (34 місце).

Однак найвищі ризики щодо економічної безпеки пов'язані з кризовим становищем економіки України. Такий висновок підтверджується дослідженням, проведеним Фондом «Ефективне управління» за методологією Світового економічного форуму. У 2014 р. розмір ВВП з розрахунку на душу населення склав 3 560 у дол. США (140 місце серед 213 країн світу), тоді як у Білорусії – 17 610, Казахстані – 21 710, Росії – 22 160, Словенії – 23 580, Польщі – 24 430, Чехії – 28 740, Японії – 42 000, США – 55 230, Катарі – 92 200 [302].

Другий критерій, що свідчить про економічне процвітання, залежить від здобичі ресурсів – шляхом підрахунку визначається частина корисних копалин у загальному експорті (товари та послуги) країни. За умови досягнення частки корисних копалин у цьому показнику більше 70 % країна вважається переважно факторно-орієнтованою. Країна, економіка якої перебуває між двома з будь-яких трьох стадій, вважаються країною з «перехідною економікою». У 2012 р. Україну оцінено як країну з економікою, орієнтованою на ефективність (друга стадія). Естонія, Казахстан, Латвія, Литва, Росія включені до групи країн вищої перехідної стадії (від другої до третьої). До третьої стадії, орієнтованої на інновації, увійшли тридцять п'ять найбільш технологічно розвинених країн: Японія, США, Австрія, Великобританія, Німеччина, Тайвань, Франція, Швеція, Швейцарія та інші.

Порогові значення діапазонів для визначення стадій розвитку країни подані в табл. 1.4.

**Порогові значення показників для визначення стадій
розвитку країни**

Показники	Стадія факторної орієнтованості	Перехід від 1-ої до 2-ої стадії	Стадія орієнтованості на ефективність	Перехід від 2-ї до 3-ї стадії	Стадія орієнтованості на інновації
ВВП на душу населення, порогове значення у дол. США	< 2 000	2 000 – 2 999	3 000 – 8 999	9 000 – 17 000	> 17 000
Вага субіндексу «Базові умови», %	60	40 – 60	40	20 – 40	20
Вага субіндексу «Посилювачі ефективності», %	35	35 – 50	50	50	50
Вага субіндексу «Фактори розвитку та інноваційного потенціалу», %	5	5 – 10	10	10 – 30	30

Ризиковою зоною для розвитку міжнародного бізнесу в Україні є недостатній рівень інвестиційного потенціалу й ефективності його використання, тому за конкурентоспроможністю в міжнародних рейтингах країна є аутсайдером.

Оскільки річний ВВП на душу населення, з усіма соціальними пільгами та виплатами, не сягає 5 тис. дол. США, то Україна вважається країною з високим рівнем корупції. Попри реалізацію політики спрощення податкового законодавства кількість податків залишається значною, що негативно впливає на стан підприємництва в країні. 07.04.2015 р. в Україні набув чинності Закон «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України відносно спрощення умов ведення бізнесу (дерегуляції)» [310], що значно посилить позицію України в рейтингу Doing Business за рахунок приведення законодавства в окремих сферах відповідно до правового поля ЄС.

Основним напрямом економічної безпеки є здійснення стійкого розвитку країни на довгострокову перспективу. Однак сьогодні для України тіньовий сектор економіки створює проблеми для реалізації державного бюджету, правової та соціальної сфери, конкурентоспроможності національної економіки на світовому ринку. Вважають, що основними причинами поширення економічної активності у тіньовому секторі виступають: високий рівень транзакційних витрат легального бізнесу; відсутність ефективної системи захисту прав власності; підпорядкування системи державних інститутів певній групі еліт [108].

Проте науковці неоднозначно трактують саме поняття «тіньова економіка», що значно ускладнює дослідження цього явища та формування підходів до розроблення системи впливу на нього. Професор Ф. Шнайцер (Університет Й. Кеплера, Австрія), посилаючись на джерела МВФ, вважає, що зростання тіньового сектора економіки нівелює будь-які статистичні дані, а державну політику та програми боротьби з корупцією робить недоцільними. Функціонування тіньового сектора є вигідним бізнесу, котрий ухиляється від тиску офіційних регуляторних інститутів. Зростання тіньової економіки може привести в дію «руйнівний цикл», оскільки у відповідь на скорочення податкової бази або недотримання податкового законодавства органи державного управління можуть підвищувати податкові ставки, що стимулює перехід бізнесу в тіньову економіку, відтік робочої сили з офіційної [333].

З іншого боку, не менше двох третин доходів, отриманих у тіньовій, витрачаються в офіційній економіці, що розглядається як позитивний вплив. Необлікована трудова діяльність підвищує добробут зайнятих в ній, стимулює внутрішній попит у країні. Крім того, як стверджують економісти, тіньова економіка слугує демпфером під час криз [263].

За даними Міністерства економічного розвитку та торгівлі, рівень тіньової економіки за підсумками II кварталу 2015 р. становив від 35 до 54 % (залежно від методу розрахунку), а за інтегральним показником – 40 %, що на 3 % менше у порівнянні з 2014 р. Водночас за підсумками 2015 р. рівень тіньової економіки значно вищий показників за 2011 – 2013 рр. (зростав з 34 до 35 %) [325]. Основними вадами зниження рівня тіньової економіки було визнано: значне податкове навантаження

на корпоративний сектор на фоні високих кредитних ставок; негативну зовнішньоекономічну ситуацію на ключових товарних ринках; скорочення внутрішнього попиту; зростання витрат на імпорتنі сировину та матеріали через девальвацію гривні та введення додаткового імпортного збору; наявність інвестиційних ризиків і погіршення зовнішньої кон'юнктури через воєнний конфлікт, розв'язаний Росією [328]. Конфлікт на Сході країни призвів до руйнування інфраструктури, що викликало розрив виробничих і логістичних зв'язків, і їх відновлення потребує значних інвестицій.

Як зазначає Міністерство економічного розвитку та торгівлі, найвищий показник тінізації спостерігається в: добувній промисловості (62 %), фінансовому секторі (61 %), переробній промисловості (58 %); найменший – в аграрному секторі (7 %). Однак, як вважають економісти, частина аграріїв буде вимушена «піти в тінь» або закритися, оскільки зросте у 2016 р. податкове навантаження ускладнює ведення бізнесу [333].

Глобальний центр інформації про тіньовий бізнес Navoscore [281] проводить моніторинг п'ятдесяти тіньових, «чорних» ринків – від підробки фармакології до підробки акумуляторів/батарей. За даними Центру, тіньова економіка є в будь-якій країні: кримінальна діяльність, проституція (якщо вона нелегальна), ухилення від податків. Якщо аналізувати країни ЄС за рейтингом тінізації, то найнижчий її рівень у Швейцарії – 6,5 %, найвищий – в Болгарії (30,6 %). Водночас існує зацікавленість країн у виході бізнесу з тіні, що проявляється у пошуку методів боротьби з цим явищем. Як застерігають спеціалісти, не слід розраховувати на швидке та значне зменшення масштабів тіньової економіки за рахунок скорочення податкових ставок; однак такий захід може забезпечити їх стабілізацію. Реформи, спрямовані на лібералізацію регулювання та підвищення конкурентоздатності економіки, значно послаблюють стимули для корупції та впливають на переміщення компаній з тіньової економіки в офіційну. Органи державного управління повинні приділяти особливу увагу та надавати ваги принципам правової держави та забезпечувати дотримання мінімально необхідного, проте якісного набору нормативних актів, а не зростання кількості нормативів.

1.3. Генеза та сутність міжнародної економічної безпеки

У доповіді ООН «Про сталий людський розвиток» «безпека» визначена як невід'ємна складова характеристики стратегічного напрямку людства та базисна потреба людини [72]. Такий розвиток веде не тільки до економічного, а і до соціального, культурного, духовного зростання, що сприяє гуманізації менталітету громадян і збагаченню позитивного загальнолюдського досвіду.

Сьогодні новим науковим напрямом виступає безпекознавство, основу якого складають дослідження безпечного існування антропо-соціокультурного організму, а концептуальною ідеєю – органічна єдність безпеки людини, суспільства, держави, довкілля. Основним завданням безпекознавства є розроблення методів дослідження і конструювання систем безпеки різних типів, класів і рівнів, а лейтмотивом є вивчення та викладення реалізації безпеки в практиці безпекотворення.

Концептуальним ядром безпекознавства є ідеологія безпекостворення, яка постає як ідея безпеки [59; 93; 145; 273]. Безпекознавство охоплює широке коло проблем. По-перше, воно нерозривно пов'язане з реалізацією важливої національної ідеї – безпеки нації. По-друге, саме безпекознавство заглиблюється в різні аспекти управління, право, геополітику, психологію, кібернетику тощо, досліджуючи корелятивний зв'язок організаційних і самоорганізаційних структур і можливість розроблення механізму управління ними. По-третє, на безпекознавство покладається завдання розкриття природи безпеки, сучасне тлумачення поняття «безпека», вироблення підходів щодо теорії безпекознавства, галузевих безпекознавчих дисциплін, співвідношення державної і недержавної систем безпеки в контексті потреби формування системи національної безпеки – стрижня сучасної державності.

Безпекознавство як наука має кілька напрямів, найважливіші серед яких соціально-правовий, організаційно-управлінський, науково-технічний, психологічний, синергетичний. Сутністю кожного з них є: визначення цілей, які стоять перед системами безпеки, напрямів і методів їх досягнення (соціально-правовий); дослідження організаційно-управлінської системи забезпечення безпеки (організаційно-управлінський); аналіз організаційної та функціональної структур системи безпеки, а також інформаційно-аналітичне, технічне забезпечення (науково-технічний); вивчення проблем, які пов'язані з впливом різних факторів на людину в процесі забезпечення

безпеки (психологічний); дослідження механізму самоорганізації (синергетичний). Основою безпекознавства є безпеко-центризм, який полягає в тому, що на центральному місці стоїть забезпечення безпеки об'єкта (людини), і базується на принципі безумовного пріоритету безпеки у вирішенні будь-яких питань.

Загальну структуру знань про безпеку можна представити такими знаннями: про людину як суб'єкт забезпечення безпеки – знання про місце людини в управлінні процесами безпеки; про людину як об'єкт безпеки – знання про формування, розвиток та функціонування об'єкта безпеки; відомості про структуру систем безпеки, методи її розроблення, розвиток та функціонування цих структур; про методологію забезпечення безпеки; про психологію безпеки; про юридичні основи безпеки; про синергетичні основи безпеки – знання про сутність самоорганізаційних процесів і можливість ефективного управління ними.

Одним із напрямів безпекознавства є безпека життєдіяльності людини. Актуальність вивчення цього напрямку визначається: глобальними негативними проблемами людства, які є результатом складних демографічних, соціально-політичних та економічних процесів; науково-технічною революцією, яка призводить до суттєвого техногенного впливу на довкілля і здоров'я людини; катастрофічним зростанням забруднення навколишнього середовища, що є результатом прорахунків і недбалого ставлення суспільства до вирішення екологічних проблем.

Дослідження моделі дійсності, основаної на зазначеному колі подій, виявляє і пояснює суттєві закономірності, пов'язані із задовільненням найважливішої потреби людини в безпеці. Це, зокрема: залежність рівня безпеки людини не тільки від власної поведінки, а і від досягнутого спільнотою рівня безпеки, в якому людина існує; рівень безпеки людини віддзеркалює рівень розвитку суспільства, в якому вона живе; першочергового значення набуває запровадження комплексних безпекових заходів для всієї спільноти та кожного її члена.

У доповіді ООН «Про сталий людський розвиток» [72] виділені такі напрями створення умов для збалансованого безпечного існування людини:

безпека життєдіяльності населення будь-якої країни забезпечується не озброєнням, а довготривалим процесом сталого розвитку людини;

безпека життя і здоров'я людини повинна розглядатися як компонент розвитку матеріально-виробничої, соціально-політичної, культурно-духовної та побутової сфер життя суспільства;

для більшості людей відчуття безпеки асоціюється переважно з проблемами повсякдення (харчування, тепло, стабільність, одяг, медичне обслуговування, робота, заробітна плата, освіта та інше);

безпека людини є загальною категорією, яка характеризує забезпечення життєдіяльності людини будь-якої країни.

За матеріалами ООН [72], основними завданнями створення умов безпеки життєдіяльності людини є: формування культури молоді людини щодо безпеки та відповідних моральних цінностей, поглядів, поведінки тощо; освітнє та інформаційне забезпечення молоді, а також усіх верств населення з питань безпеки; пропаганда безпечної поведінки та здорового способу життя; забезпечення певного стану індивідуальної захищеності людини шляхом формування і розвитку тих знань і вмінь особистості, що сприяють підвищенню рівня безпеки; сприяння високій ефективності роботи державної системи з безпеки населення шляхом навчання і підготовки людей до їх адекватної взаємодії, активної позиції щодо вдосконалення державної системи, у тому числі у законодавчій сфері.

Історичний аспект є основою вивчення будь-якої наукової категорії. Історичні корені та джерела допомагають детальніше розкрити її змістовність. Так, історія розвитку наукової категорії «економічна безпека підприємства» не є актуальною без дослідження її сучасних особливостей, а її сучасні риси без дослідження історичного аспекту неможливо повністю ідентифікувати. У результаті проведеного аналізу наукових досліджень щодо економічної безпеки виявлено, що на різних етапах розвитку економічна безпека підприємства відігравала різну за значущістю роль у системі економічної безпеки країни.

У вирішенні наукових проблем, пов'язаних з економічною безпекою простежується нетривала історія, яка починається з використання Ф. Рузвельтом терміну «економічна безпека» для проведення аналізу внутрішніх проблем Сполучених Штатів Америки. У 1934 р. було прийнято перший нормативно-правовий акт з питань безпеки – закон «Про національну безпеку» та створено Федеральний комітет з економічної безпеки з метою підвищення рівня якості життя населення через забезпечення економічної безпеки держави. Основний акцент робився на забезпечення розвитку промисловості, тоді як економічна безпека підприємства не виокремлена. З цього часу вчені розвинених економічних держав активно й ефективно досліджували економічну безпеку різних

рівнів. Таким чином, з точки зору самостійності та незалежності держави безпека визначається як стан суспільних відносин, за якого особистість, соціальна група, народ, країна (держава) можуть самостійно, суверенно, без втручання і тиску ззовні вільно обирати та здійснювати свою стратегію міжнародної поведінки, духовного, соціально-економічного та політичного розвитку.

На другому етапі розвитку економічної безпеки в 1940 – 60-х рр. створювались міжнародні асоціації забезпечення міжнародної економічної безпеки розвинених країн світу, зокрема: Міжнародний валютний фонд, Міжнародний банк реконструкції та розвитку, Міжнародну асоціацію розвитку, Міжнародну фінансову корпорацію, Міжнародний центр з регулювання інвестиційних спорів, ОПЕК. У цей період виділявся паливно-енергетичний сектор економіки та зосереджувалась увага розвинених країн світу на їх інтеграції та недопущенні паливної кризи.

Третій етап характеризується прийняттям країнами Західної Європи стратегії економічного методу забезпечення національної безпеки, в результаті чого було створено механізм протидії внутрішнім і зовнішнім загрозам. Забезпечення економічної безпеки підприємства розглядалось насамперед для забезпечення соціально-економічних інтересів працюючих.

У 1988 р. з'являються перші оглядові статті напряму дослідження економічної безпеки. Наступний, четвертий етап є характерним переважно для країн колишнього Радянського Союзу, але його вплив було відчутно в глобальних світових процесах економічної безпеки. На цьому етапі пройшла зміна курсу країн колишнього СРСР з командно-адміністративної системи на формування ринкової системи господарювання. Економічна безпека держав акцентувалась в основному на збереженні їх економічної незалежності. У цей період підприємства були вимушені перебудовувати свою діяльність повністю під ринкові закони, до чого більшість із них не були готові. Економічну безпеку підприємствам тепер необхідно забезпечувати цілком самостійно, не очікуючи підтримки від держави.

П'ятий етап характеризується прийняттям державних нормативно-правових актів з питань забезпечення національної економічної безпеки, які дозволяли формувати безпечне підприємницьке середовище. З 1994 р. з'являються праці вітчизняних вчених, присвячені дослідженню економічної безпеки України, створюються вагомні наукові школи.

Таким чином, відповідно до етапів становлення та формування теоретичного базису можна виділити рівні та суб'єкти економічної безпеки (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Рівні та суб'єкти економічної безпеки

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 кризових 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. У цьому контексті особливої терміновості набуває необхідність розроблення нових підходів та адекватних методів і механізмів підвищення рівня економічної безпеки.

Нова ера інтелектуальної глобальної економіки характеризується комплексною механізацією, автоматизацією, інформатизацією майже всіх бізнес-процесів. Але поряд з такими позитивними характеристиками, що дозволяють значно підвищити інтенсивність виробництва, сучасне світове економічне співтовариство зіткнулось зі значними проблемами,

які загрожують зниженням глобальної економічної безпеки. Серед них 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; спрямування значних фінансових ресурсів на запобігання озброєним конфліктам і багато інших [335].

Під міжнародною економічною безпекою слід розуміти таку економічну взаємодію країн, яка виключала б навмисне завдання збитку економічним інтересам якоїсь країни [59; 273; 335]. Дестабілізаційними факторами зниження рівня міжнародної економічної безпеки можуть бути: порушення стабільності міжнародної торгівлі; обмеження доступу деяких країн до стратегічних ресурсів шляхом їх дорожчання або під впливом політичних факторів; навмисне створення перешкод для обміну новими актуальними технологіями; створення деякими країнами сприятливих умов для «відпливу» висококваліфікованих кадрів до інших країн та інші.

Концепція економічної безпеки України [80] визначає її сутність як «спроможність національної економіки забезпечити свій вільний незалежний розвиток і утримати стабільність громадянського суспільства та його інститутів, а також достатній оборонний потенціал країни за всіх несприятливих умов і варіантів розвитку подій та здатність Української держави до захисту національних економічних інтересів від зовнішніх і внутрішніх загроз». Інтенсифікація інтелектуально-інноваційного розвитку України є основною передумовою досягнення нею високого рівня економічної безпеки.

У розвиток теорії та методології національної безпеки, адаптації загальнонаукових і специфічних методологічних підходів до вивчення проблем національної безпеки України доклали значного внеску 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 рівнях. Опорою національної економіки та економічного розвитку регіонів є високорозвинені виробничі структури, які спроможні успішно досягати поставлених ринкових цілей. Серед дестабілізаційних факторів виявлені такі, як: виснаження виробничо-технічного потенціалу, погіршення екологічної

ситуації, зростання безробіття, втрата продовольчої незалежності, порушення рівномірності фінансового забезпечення. Основним теоретичним підходом, використовуваним вченими для дослідження економічної безпеки, є системний. Однак слід зазначити, що недостатньо вивчений аспект впливу інституційного 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.

Формування методології управління економічною безпекою неможливе без застосування інституціонального підходу через урахування факторів – форм і структури власності, інституту ухвалення стратегічних рішень, асиметричності інформації, збалансованості інтересів підприємства й учасників корпоративного управління. Усталені політичні, соціальні та юридичні правила та норми, у межах яких відбуваються процеси виробництва й обміну (конституційне, виборче, майнове, контрактне та ін. право), складають інституційне середовище, в якому діють підприємства. Норми привносяться в організації, формують індивідуальні та групові уявлення про переваги до певного рішення. М. Пул і М. Уорнер [173] визначили та описали чотири типи норм, що обмежують управлінське рішення і вибір, який здійснюється одноосібно або організацією: економічні, інструментальні, референтні (соціальні) та моральні. Незалежно від запропонованої типології, організація сама обирає найбільш важливі норми для ухвалення рішень і забезпечення її економічної безпеки. Так, теорія прав власності акцентує увагу на виграші у добробуті, який забезпечують правові інституції.

Основними, що створені у рамках інституціонального підходу, є концепції: акціонерів, співучасників (зацікавлених сторін) і корпоративної соціальної відповідальності. Головним критерієм класифікації зазначених концепцій є вибір суб'єкта корпоративного управління, інтереси якого є пріоритетними для корпорації.

Концепція акціонерів, яка набула розповсюдження в більшості країн світу (США, Великобританія, Канада, Австралія, країни Південно-Східної Азії та Латинської Америки), акцентує увагу на пріоритетності інтересів лише однієї групи учасників корпоративного управління – акціонерів. Головною рисою концепції є обґрунтування положення про необхідність повного та необмеженого контролю акціонерів і вищого керівництва

за діяльністю корпорації та її працівниками, які продають свою працю власникам, отримуючи заробітну плату. Прихильники цієї концепції заперечують також корпоративну соціальну відповідальність підприємства. Її критики ставлять наголос на конфлікті між сильними менеджерами та слабкими розрізненими акціонерами, концентруючи практичні заходи на проблемах моніторингу та контролю за діями менеджерів за допомогою ради директорів, захисту прав акціонерів, поглинань та злиття тощо. Недоліком цієї концепції вважається проблема взаємодії акціонерів і менеджерів для забезпечення надходжень зовнішніх інвестицій і недооцінювання інших інвесторів (кредиторів, працівників, місцеві органи влади тощо).

Опозиційною до зазначеної є концепція співучасників (зацікавлених сторін або стейкхолдерів, теорія інтересів), виникнення якої пов'язано з виходом праці Р. Е. Фримена «Стратегічний менеджмент: концепція зацікавлених сторін» [238]. Концепція зводиться до того, що всі зацікавлені групи (акціонери, менеджмент, постачальники, працівники, споживачі тощо) у тій чи іншій формі та мірі беруть участь в ухваленні управлінських рішень, у власності та прибутках, ділять між собою як права, так і відповідальність. Головною проблемою виступає практична неможливість підприємства виконувати зобов'язання перед усіма співучасниками, тому останнім часом концепцію було переглянуто в бік звуження поняття «співучасник» до визначення «суб'єкти ринку, що сприяють зростанню активів підприємства». Відносини між менеджерами й акціонерами є лише частиною більш широких відносин підприємства з навколишнім інституційним середовищем; акціонери стають зацікавленими в урахуванні інтересів інших співучасників, у становленні довгострокових відносин з ними й атмосфери довіри. Перевагою цієї концепції є забезпечення чітких орієнтирів для менеджерів у визначенні пріоритетів діяльності підприємства та надання механізму визначення ефективності діяльності його керівництва.

Для виділення механізмів реалізації інтересів у системі корпоративних відносин підприємства, що повинні відповідати критерію забезпечення умов економічної безпеки, можна скористатися класифікацією підходів «теорії інтересів» [173]:

онтологічний, що визначає фірму як організаційну одиницю, яка надає можливість індивідуумам чи групам досягти своїх цілей, тобто її ціль – узгодження інтересів зацікавлених осіб;

пояснювальний, що надає описання і роз'яснення реальної поведінки корпорації та її менеджерів;

стратегічний, що зосереджує увагу на відносинах менеджерів із зацікавленими особами, виділенні певних ресурсів;

маркетинговий, що відповідає просуванню торгівельних марок, корпоративної культури фірми, виділяє інтереси клієнтів;

деонтологічний, що визнає правомірність інтересів і прав різних зацікавлених осіб (за межами прав, визнаних законом) і використовує її як спосіб визначення корпоративних і менеджерських обов'язків;

менеджеріальний, що доводить необхідність одночасної уваги до інтересів зацікавлених осіб у розробленні організаційної структури, загальної політики й оперативному ухваленні рішень;

управлінський, де основний акцент робиться на механізми нагляду та контролю за менеджментом з боку зацікавлених осіб;

регуляторний, що обґрунтовує необхідність державного регулювання для захисту інтересів зацікавлених осіб;

законодавчий, що втілює теорію інтересів у корпоративному законодавстві.

Дедалі частіше науковці та практики поєднують концепцією економічної безпеки підприємства з концепцією корпоративної соціальної відповідальності, згідно з якою підприємство, як громадянин певної території або місцевої громади, зобов'язане: платити встановлені податки відповідно до норм чинного законодавства; дотримуватися норм і правил законодавства про працю, охорону навколишнього середовища; брати на себе певну додаткову відповідальність у вигляді розвитку соціальної інфраструктури, здійснення спільних з місцевою адміністрацією проектів тощо.

Концепція корпоративної соціальної відповідальності офіційно оформилася на Лісабонському європейському саміті в березні 2000 р. В опублікованій Європейською комісією «Зеленій книзі про корпоративну соціальну відповідальність» (липень 2001 р.). ця дефініція визначається як: «концепція інтеграції турботи про соціальний та екологічний розвиток у бізнес-операціях компаній у взаємодії зі своїми акціонерами та зовнішнім середовищем»; «відповідальність компанії перед усіма людьми й 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 родин, громади та суспільства загалом»; «збалансованість економічних, соціальних та екологічних цілей суспільства, інтеграція їх у взаємовигідні приписи та підходи» [93; 159; 273].

Корпоративна соціальна відповідальність – це нова управлінська філософія, коли управлінське рішення ухвалюється з урахуванням забезпечення економічного, екологічного та соціального аспектів безпеки. А. Сеттлз зазначає, що впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності дозволить знизити витрати, операційні ризики, збільшить виручку, стимулюватиме інноваційний розвиток, полегшить доступ на товарні ринки та ринки капіталу, покращить репутацію [159, с. 94].

В аспекті ресурсного підходу аналіз і оцінювання рівня економічної безпеки соціально-виробничої системи на мікро-, мезо- та макрорівнях зводиться лише до самозбереження системи через ресурсну складову. Водночас кількісним вимірником значення виступають витрати на ресурси системи. Так, визначаючи закон самозбереження будь-якої матеріальної системи, Е. Смірнов [160, с. 113] вводить поняття «енергія втримання» (У) і «енергія ліквідації» (Л). В аналітичному вигляді цей закон можна записати так:

$$У > Л. \quad (1.1)$$

Енергія втримання відповідає потенціалу (ресурсу) організації і сприяє її розвитку. Енергія ліквідації складається із зовнішнього ресурсу руйнівного впливу та внутрішнього, який прагне ліквідувати організацію або нанести їй відчутну шкоду. За чинності закону самозбереження можливі три варіанти для організації: ліквідація, якщо немає ресурсів для протистояння руйнівному впливу; ресурсів, щоб нівелювати руйнівний вплив і зберегти свої позиції на ринку; активізація діяльності персоналу та підвищується ресурс організації.

Для аналізу положення організації Е. Смірнов вводить показник «рівень самозбереження» (УР):

$$УР = \frac{У - Л}{У} \times 100 \%. \quad (1.2)$$

Відповідно до діапазону значень рівнів самозбереження (табл. 1.5) визначається положення організації щодо її безпеки. Однак для «фахівців, здатних розпізнати небезпеку, що насувається», оцінити «енергію втримання» і «енергію ліквідації» системи без наявності чіткого описання та розрахунку рівнів самозбереження організації буде достатньо складно, що практично унеможлиблює використання запропонованого методу [344].

Характеристика рівнів самозбереження

Рівні	Діапазон значень, %	Коментарі
1	-1000 ... -100	Організацію варто негайно ліквідувати
2	-40 ... -10	Для старих організацій – переглянути цикли підйому та спаду. Загальна тенденція – ухвалення рішення про ліквідацію або реорганізацію. Для нових організацій – або ліквідація, або підключення нових джерел утримання
3	0	Для старих організацій – це сигнал до ухвалення радикальних рішень. Для нових – це звичайна боротьба за виживання
4	10 – 20	Нормальна ситуація в ринковій економіці
5	100 – 200	Сприятлива ситуація в ринковій економіці
6	300 – 400	Організація перебуває в штучно пільгових умовах
7	500 – 1 000	Організацію варто негайно ліквідувати

Формування методологічного базису з управління економічною безпекою підприємства потребує використання поведінкового та когнітивного підходів. Кожному типу моделі поведінки підприємства відповідають дії внутрішніх організаційних механізмів – комунікації, впливу, взаємодії, обміну, співробітництва, кооперації, компромісу, конфлікту, асиміляції тощо (див. табл. 1.5). Тому характер дій з економічної безпеки, методи та інструментарій формуються відповідно до моделі поведінки підприємства. Тип поведінки в найпростішому виді характеризується планами, процедурами та стандартами, що запропоновано настановами та нормами діяльності організації. Загально визнаними є чотири типи стратегій, що відповідають характеру стратегічної поведінки підприємства: реактивний, інактивний, проактивний та інтерактивний.

Реактивний тип характерний для автократії та орієнтації на традиції. Планування починається за наказом «зверху» та є аналітичним процесом. Реактивні зміни мають на меті здійснити часткові перетворення; це переважно фрагментарні заходи, спрямовані на відновлення попереднього стану. Для економічної безпеки підприємства з поведінкою реактивного типу характерними діями є використання корисного досвіду, передбачування загроз, відчуття безпеки, надійності та наступності.

Інактивна поведінка підприємства скерована на виживання та стабільність. Бажаним станом економічної безпеки підприємства, що відповідає

такому типу поведінки, є: рівновага, орієнтація на поточний момент, поінформованість про поточний стан, конформізм, узгодженість інтересів підприємства та зацікавлених осіб в ухваленні будь-яких рішень, дотримання правил і норм в ухваленні стратегічних рішень, обізнаність керівництва щодо поточного стану.

Проактивний тип поведінки організації ставить своєю ціллю зростання, значну частку ринку та лідерство. Планування полягає в передбачуванні майбутнього, підготовка до нього здійснюється «зверху вниз». Для ухвалення стратегічних рішень характерною буде поведінка «натхнення» та лідерства. У подібних умовах похибки вибору вважаються можливими, завдання полягають в їх виправленні подальшими рішеннями.

Інтерактивний тип поведінки передбачає осмислення та взаємодію етапів розвитку підприємства, цілісність майбутнього, сьогодення та минулого. Для стану економічної безпеки на стадії реалізації інтерактивних змін характерна наявність високого рівня невизначеності, пов'язаної з вибором результатів, шляхів і способів досягнення мети. Знання та використання організаційних та аналітичних методів і моделей значно знижує ступінь невизначеності, підвищує компетентність і гнучкість управлінських рішень щодо створення умов економічної безпеки діяльності підприємства. Тому вивчення та систематизація сучасного аналітичного інструментарію є складовою методологічного базису забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства.

У сучасній теорії управління використання поведінкового підходу пов'язане з орієнтацією професійного навчання управлінського персоналу на створення компетенцій та знань підприємства. В Американському стандарті управління знаннями, розробленому провідними теоретиками та практиками менеджменту за участю міжнародних організацій, стратегічні дії та компетенції підприємства асоціюються з управлінням знаннями. Так, Е. Дероуз розуміє компетенцію як «основоположний поведінковий аспект або характеристику, яка може виявлятися в ефективній і успішній дії і залежати від контексту дії, організаційних факторів і факторів середовища, а також характеристик професійної діяльності» [337]. Таке визначення підтримують дослідники [173], які пов'язують компетенцію з особливостями поведінки успішних керівників. З їх точки зору, диференціація поведінки суб'єктів управління засновується на індивідуальних моделях компетенцій, які у сукупності створюють управлінську компетенцію підприємства, що безпосередньо пов'язана з управлінням знаннями, а саме – знаннями у сфері стратегічного та поточного управління.

Зосередженість на предметі праці, характеристиках управлінської діяльності через розроблення стандартів необхідних знань, навиків і вмінь є властивими для європейських економік, насамперед Великобританії. Основне питання, що вирішується в цьому напрямі, – визначення головних елементів діяльності, які треба реалізувати, щоб результат вважався досягнутим і задовільнював певні вимоги в межах кваліфікації. Традиційні типи кваліфікацій у Великобританії охоплювали великий перелік навиків і умінь, необхідних для конкретної посади. Усі кваліфікації були розроблені урядовим органом за участю представників працедавців і профспілок. Консультанти проаналізували посади за допомогою апробованого методу – функціонального аналізу та створили відповідну документацію з переліком різноманітних аспектів управлінської діяльності тих професійних знань, які піддаються ефективному виконанню. Функціональний аналіз діяльності в різних контекстах визначає декомпозицію ключових ролей у вигляді множини компетенцій. Надалі їх розмежовують на субрівні, для яких визначають конкретні критерії діяльності та формують базу оцінювання з зазначеним діапазоном індикаторів. Це нормативно закріплюється у професійних стандартах і свідоцтвах про професійні кваліфікації. Однак сформовані документи не враховують результати, які стосуються «неформального навчання», і концентруються переважно на явних, формалізованих знаннях.

Обґрунтування необхідності використання і створення, поряд із явними, неявних знань, умінь і навиків, які важко піддаються вербалізації і формалізації, здійснюється у «Стандартах менеджменту знань» [338], розроблених Європейським комітетом зі сертифікації. Цей документ не є офіційно затвердженим, проте він рекомендований для оцінювання управлінських здатностей та компетенцій. Таким чином, його можна розглядати в якості фундаментальної бази для встановлення меж семантичного простору управлінських компетенцій та визначення основних підходів до їх формування.

Як основні проблеми у сучасній практиці менеджменту вітчизняного промислового підприємства можна визначити: низький рівень кваліфікації менеджерів; відсутність досвіду, бажання, вмінь щодо розроблення стратегії розвитку – керівництво понад 80 % підприємств не ставить завдання щодо формування стратегій; застарілі механізми комплектування кадрів; низьку якість економічної освіти управлінських кадрів – тільки 15 % керівників промислових підприємств мають економічну освіту, кілька

відсотків – юридичну, решта – технічну; невміння користуватися корпоративною культурою – ознаки корпоративної культури нечітко виражені та залежать від керівника, який на інтуїтивному рівні дає їй оцінку та формує програму дій; не існує чіткої, сформованої бази знань підприємства; наявність соціальних конфліктів у менеджменті – відсутність клімату соціального партнерства, невміння узгоджувати інтереси власників і менеджерів, конфлікт між управлінськими традиціями та необхідністю впровадження інноваційних технологій в управління. Таким чином, підтверджується взаємозумовленість недостатнього рівня знань підприємств, їх безініціативністю та стратегічною пасивністю.

Компетенції з управління економічною безпекою підприємства включають знання, вміння та навички з організації системи економічної безпеки підприємства, з конкурентного аналізу та розвідки, технічної безпеки та безпеки персоналу, інформаційної та фінансової безпеки, запобігання корпоративним конфліктам, захисту комерційної таємниці. На жаль, таких фахівців в Україні обмаль. «... у системі безпеки вітчизняних підприємств переважно працюють ветерани правоохоронних органів і спецслужб, які мають достатній життєвий та професійний досвід забезпечення національної безпеки. Проте забезпечення національної безпеки та безпеки підприємств – це різні напрями роботи, які потребують різних систем знань і умінь» [184]. Як предмет діяльності менеджера В. І. Франчук виділяє: виявлення внутрішніх і зовнішніх загроз, умов і джерел їх походження; формування граничних показників (індикаторів) безпеки; моніторинг розвитку загроз, оцінювання їх можливих наслідків; експертиза рішень, що приймаються з точки зору безпеки; формування нормативно-правової бази та моделей безпеки для протидії загрозам; формування організаційних структур і створення відповідних умов для забезпечення безпеки; розроблення і проведення загальних і спеціальних заходів з безпеки, які реалізуються в усіх напрямках і видах діяльності суб'єкта господарювання [184].

Таким чином, аналіз зазначених концепцій та теоретичних підходів до дослідження економічної безпеки (системний, ресурсний, поведінковий, інституціональний) дозволяє визначити найбільш значущі аспекти вивчення та управління економічною безпекою підприємства й обґрунтувати необхідність створення системи економічної безпеки на підприємстві через визначення її цілей, завдань, ключових елементів і функцій в системі управління функціонуванням і розвитком підприємства.

Розділ 2. Економічна безпека підприємств в умовах трансформаційних змін

2.1. Категорійний апарат економічної безпеки розвитку підприємств

За сучасних умов будь-який суб'єкт господарювання існує у постійно змінюваному динамічному середовищі. Безумовно, зміни відбуваються безперервно, незважаючи на бажання та потреби людей та організацій, що обумовлює необхідність постійних змін стратегій їх розвитку. Уміння управляти змінами на підприємствах з метою підвищення ефективності їх розвитку є необхідною умовою сьогодення. А тому виживання та розвиток підприємств залежить від їх уміння своєчасно передбачити зміни на ринку й адаптувати свою діяльність під них [37].

Не вимагає особливих доказів те, що причини та характер змін, що відбуваються на підприємствах, визначаються зовнішніми та внутрішніми факторами. А це потребує належного вивчення зовнішнього та внутрішнього середовищ діяльності підприємств, розроблення для них адаптаційних механізмів і методів якісного управління змінами в них.

Стійка позитивна динаміка розвитку організацій, на думку В. В. Стадник і М. А. Йохна, забезпечується їх здатністю своєчасно та гнучко реагувати на зміни в середовищі господарювання, нарощуючи свою присутність у тих сферах, де вони мають конкурентні переваги, та згортаючи бізнес у малоперспективних сферах діяльності [163, с. 259].

У цілому думка про те, що зміни, які відбуваються на підприємствах, є неминучими та необхідними, є логічною, оскільки здатність підприємства до змін є підставою до його розвитку та функціонування.

Сучасний філософський словник під загальною редакцією професора В. Є. Кемерова трактує зміни як виникнення або знищення властивостей об'єкта, збільшення або зменшення його параметрів, його переміщення або перетворення, перехід в іншу форму [162]. Філософський енциклопедичний словник визначає зміни як перетворення в інше, перехід з одного якісно визначеного буття в якісно інше визначене буття [181]. Цієї точки зору дотримуються також автори філософського словника під редакцією В. А. Малініна [178], а у філософському словнику під редакцією І. Т. Фролова зміни розглядаються як найбільш загальна форма буття

всіх об'єктів і явищ, що характеризують певний рух і взаємодію, перехід від одного стану до іншого. Водночас зміни охоплюють як кількісне збільшення або зменшення характеристик тіл, так і якісні їх трансформації [179, с. 202].

Тобто поняття «зміна» у загальнофілософському розумінні визначається як перетворення на дещо інше. Зміна характеризує стан, який є альтернативою стабільності, й означає перехід від одного стану до іншого [177, с. 105]. Відповідно до локалізації змін у просторі та часі виділяють зміни у просторі (механічний рух) і зміни у часі. Відмінності у трактуванні часу визначають розуміння характеру змін: зворотних і незворотних, спрямованих і неспрямованих, спонтанних, самоорганізованих і організовуваних.

Т. В. Бауліна обґрунтовує зміни як заміщення одного стану організації, робочої групи, людини, ситуації або інших явищ новим станом, який відрізняється від попереднього в результаті впливу різних факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ [11, с. 8].

У теорії та практиці менеджменту науковці розглядають зміни з двох позицій: як стан системи та як процес руху. Так, в Економічному словнику [17, с. 202] «зміна» трактується як виправлення, перетворення; змінити – означає зробити іншим; це процес, що змінює що-небудь колишнє.

Як процес руху від нинішнього стану («як є») через перехідний період до бажаного стану розглядав зміни Дж. Харрінгтон [189, с. 84]. У свою чергу, К. Фрайлінгер та І. Фішер розуміють зміни як суб'єктивний і структурний процес, тобто трактують зміни як індивідуальний суб'єктивний процес, за якого люди отримують нове розуміння оточуючого їх світу.

Так, наприклад, І. Ансофф визначає стратегічні зміни як процес, що включає чотири стадії: аналіз поточної ситуації, аналіз факторів ситуації, вибір стратегії зміни, контроль за реалізацією і впровадженням змін [5, с. 201]. Водночас Р. Джейкобс визначає стратегічні зміни як «процес залучення добре проінформованих людей для реалізації змін, які спрямовані на засвоєння нових способів роботи, завдяки яким виграє вся організація як в поточному часі, так і в майбутньому» [47, с. 26].

Сучасні науковці В. Д. Нємцов і Л. Є. Довгань щодо цієї проблематики визначають стратегічні зміни як постійний або східчастий процес переведення організації на новий ступінь із використанням наявних ідей і концепцій [117]. На думку І. Л. Петрової, стратегічні зміни – це рух до майбутнього стану, сформований на основі стратегічного бачення і аналізу внутрішніх і зовнішніх можливостей [175, с. 8].

Як відзначає у своїй роботі Д. К. Воронков [27], стратегічний характер змін означає, що вони мають бути пов'язані з ключовими, принципово важливими для підприємства перетвореннями довготривалого характеру, які мають кардинальне значення для функціонування бізнесу та спричиняють довготривалі та невідворотні наслідки. Такі перетворення є основою стратегії підприємства, оскільки їх реалізація передбачає позитивні якісні зрушення на підприємстві, заміну наявного стану в різних сферах його діяльності на суттєво інший, значно кращий.

А. Чандлер, автор однієї з перших робіт у галузі стратегічного управління, трактує стратегію як «визначення основних довгострокових цілей та завдань організації, прийняття курсу дій та розміщення ресурсів, необхідних для виконання цих цілей» [234]. Б. Карлофф визначив стратегію як узагальнювальну модель дій, необхідних для досягнення встановлених цілей шляхом координації і розподілу ресурсів компанії [68]. Г. Мінцберг і Д. Куїнн також, поділяючи їх погляди, визначали стратегію як план, що інтегрує основні організаційні цілі, політику та дії, які можна об'єднати в єдине ціле [105].

На думку творців теорії збалансованої оцінки бізнесу Р. Каплана та Д. Нортон, стратегія «описує, яким чином виробляти цінність для акціонерів, клієнтів і членів співтовариства взагалі. ... Стратегія – це вибір таких видів діяльності, в яких організація досягне досконалості, створивши стійку конкурентну перевагу на ринку» [67, с.43].

Зміни стратегії можуть мати два якісно різні рівні. Зміни першого рівня здійснюються в процесі реалізації конкретної стратегії, залишаючись у межах її особливої вихідної якості. До змін другого рівня належать перетворення, які за своєю сутністю відображають принциповий перегляд вихідної стратегії, розроблення проекту нової стратегії та початок процесу реалізації оновленої стратегії, що має свою якісно нову, системну та конкретну змістовність.

Так, А. П. Наливайко [114, с. 30] зазначав, що стратегічні зміни є змінами першого рівня, оскільки вони «передбачають і забезпечують досить суттєві або принципові перетворення в стратегії підприємства, його виробничій, організаційній структурі, в багатьох аспектах діяльності».

Саме стратегічні зміни є головними носіями нової якості в ході розвитку організації; це ключовий об'єкт управління в процесі реалізації кожної функціональної та спеціалізованої, а також корпоративної стратегії в цілому. Стратегічні зміни обумовлюють перехід підприємства з одного стратегічного стану в інший [55].

Як зазначено у праці [171], традиційно основними сферами стратегічних змін вважають: інформування і мотивацію персоналу, лідерство та стиль менеджменту, базові цінності і корпоративну культуру, організаційну та інші структури, фінансування та інше ресурсне забезпечення, компетенцію і навички.

За думкою О. Віханського, можна виділити два зрізи організації, які є основними у здійсненні стратегічних змін [22, с. 113–114]. Перший – це організаційна структура, другий – організаційна культура. Найбільші труднощі виникають під час проведення змін саме в них. Зміни в організаційних структурах управління фірмами та створення структур стратегічного менеджменту набувають форму пошуку оптимального співвідношення між централізацією і децентралізацією владних функцій.

Тобто можна стверджувати, що стратегічні зміни є результатом ідентифікації нових можливостей у розвитку організації, а отже, завжди є ініційованими суб'єктом господарювання задля досягнення певної мети. Тому система стратегічних змін має бути досить унікальною, як і стратегія в цілому, відповідати характерним рисам підприємства в конкретній бізнес-ситуації, охоплювати всі значні аспекти діяльності, а також забезпечувати комплексний перехід з одного стратегічного стану в інший. З цією метою управління стратегічними змінами передбачає визначення видів і типів стратегічних змін.

Так, Р. Т. Голембієвські [239] у 1976 р. розробив модель організаційних змін, в основі якої лежало три типи перетворень: «альфа», «бета», «гамма». У «альфа»-зміні розширюється існуюче поле діяльності співробітників; за «бета» – встановлюються нові стандарти роботи; перехід за допомогою «квантового стрибка» в спосіб здійснення робіт відбувається за «гамма»-трансформації.

П. Вацлавік [347] виділяє два види змін: перший (first-order) і другого порядку (secondorder). Його підхід проводив розмежування між якісними змінами системи (аналогія з «гамма»-змінною) і перенастроюванням окремих компонентів усередині системи («альфа» і «бета»). У подальших спробах прояснити різницю Дж. М. Бартунек і М. К. Моч [229] описували зміни першого порядку як поступові модифікації в рамках наявної системи, тоді як зміни другого порядку, на їхню думку, потребують перегляду чинної моделі, що вимагає перегляду настанов, культурних засад, цінностей компанії.

За Дж. Джонсоном і К. Скоулз [344], типи змін можна звести до: спадкоємних (установлені стратегії модифікуються мінімально); ступеневих

(поступова зміна в стратегіях частинна або систематична); коливальних (зміни, що не мають конкретної мети та спрямованості); глобальних (революційний, перетворювальний характер, конкретний момент часу).

Окрім зазначених, існують типологізації стратегічних змін, в основу яких закладені певні класифікаційні ознаки – такі, як: тривалість, швидкість змін, стратегічний підхід до змін та ін. Наприклад, інкрементальні (incremental) зміни протиставляються трансформаційним (transformative) [236], епізодичні (episodic) – постійним (continuous) [243], заплановані (planned) – неочікуваним [227], еволюційні (evolutionary) – революційним (revolutionary) [345], зміни першого порядку (first order change) – змінам другого порядку (second order change) [229]; конвергентні (convergent) – радикальним (radical) [227; 241; 246].

Ще однією, не менш популярною є класифікація стратегічних типів організаційних змін, запропонована Р. Дафтом [45]:

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

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

структурні або системні пов'язані з усталеною в організації адміністративною методикою, політикою, системою управління;

зміни в персоналі відображують зміни в цінностях, підходах, класифікації та досвіді працюючих для того, щоб вони накопичували та нарощували зусилля для досягнення цілей організації.

У своєму дослідженні В. І. Отенко [129, с. 447] зазначає, що на машинобудівних підприємствах реалізуються такі типи змін, як: організаційні, технологічні, ринкові, зміни в продукції та послугах, а також зміни в персоналі. Ринкові зміни, на думку цього автора, пов'язані із змінами поведінки підприємства на ринку через зміни конкурентної позиції, частки ринку, каналів розподілу, споживачів.

Кожному із зазначених типів змін відповідає певний спосіб їх реалізації, який можна вважати способом розвитку підприємства. Як вважає автор праці [142], спосіб розвитку підприємства – це організована

послідовність дій, наслідком виконання яких є позитивні зміни в діяльності підприємства, що забезпечують цільовий контрольований перехід підприємства з поточного стану до майбутнього – більш досконалого, якісно нового, який характеризується зміцненням потенціалу підприємства, набуттям нових можливостей, здатністю вирішувати принципово нові завдання або застосувати нові способи вирішення поставлених завдань.

Так, організаційні зміни реалізуються за допомогою процесів корпоративізації та централізації управління на підприємствах. Типовими проявами технологічних змін можуть бути процеси реструктуризації та реконструкції, модернізації, реінжинірингу бізнес-процесів і т. п. Зміни в продукції та послугах знаходять своє відображення в процесах модифікації, удосконалення, розширення номенклатури продукції. Пошук нових ринків збуту є проявом ринкових змін машинобудівних підприємств, що викликані змінами в ринкових умовах. Реалізація змін у персоналі може ґрунтуватися на впровадженні програм розвитку персоналу, їх знань і вмінь [27].

Ураховуючи наявні визначення, доцільно зміни на підприємстві визначити як цілеспрямовану трансформацію просторового, часового, просторово-часового стану підприємства, його складу, структури, внутрішніх взаємозв'язків між елементами та зовнішніх – з навколишнім середовищем.

На думку Т. В. Гринько [37], змістовний аспект змін полягає у виявленні відхилень стану, форми та якості організаційних елементів підприємства. Але процесний підхід передбачає розгляд змін з позицій певної послідовності: подій, що спонукають до змістовних змін функціонування та розвитку підприємства; сукупності причин, що спричинили зміни; адекватної послідовності управлінських рішень щодо змін.

Саме тому в сучасних умовах бізнесу важко уявити підприємство, яке буде успішним у довгостроковому періоді без проведення змін того чи іншого масштабу. Досвід багатьох підприємств показує, що найважче реалізувати організаційні зміни, складність яких полягає в тому, що ефект від їх запровадження розсіяний у корпоративному просторі та в часі, з неоднаковим вираженням у різних підрозділах підприємства. Водночас важливість організаційних змін полягає в тому, що саме такі зміни спрямовані на підвищення гнучкості та швидкості адаптації підприємства до змін навколишнього середовища, його здатності ухилитися від загроз і вчасно використовувати наявні потенційні можливості.

Стратегічні зміни, як і будь-які інші процеси, повинні управлятися. Поняття «управління змінами» науковці характеризують з різних позицій:

управління змінами як процес реалізації відомих управлінських функцій (планування, організації взаємодії, мотивації, контролю), кожна з яких сама є процесом [32; 245];

управління змінами як механізм побудови зв'язків підприємства з навколишнім середовищем через вплив середовища на підприємство, та навпаки [158];

управління змінами як процес, що складається з таких елементів: розуміння керівництвом необхідності змін у певній управлінській ситуації, вміння керівництва передбачати позитивні чи негативні наслідки застосування змін щодо конкретної управлінської ситуації; визначення керівництвом факторів, що є найвагомішими в цій ситуації та вибір найоптимальнішого методу, який забезпечить найефективніше досягнення цілей за цих обставин [1; 44; 102];

управління змінами як результат єдності працівників у процесі впровадження змін; успішність змін визначається ставленням працівників до цілей змін і засобів їх реалізації [105; 232; 242];

управління змінами як процес аналізування зовнішнього та внутрішнього організаційного контексту підприємства, що визначає можливості та напрями проведення змін на підприємстві [173; 231];

управління змінами як процес, що передбачає залучення працівників, які мають потрібні професійні здібності та професійні навички, для досягнення визначених цілей та завдань змін [26];

управління змінами як процес пристосування підприємства до змін і динаміки зовнішнього середовища [233; 335].

Аналізуючи погляди на сутність стратегічних змін і процеси управління ними, можна зробити висновок про те, що управління стратегічними змінами є процесом реалізації можливостей у розвитку організації. Він включає такі етапи: визначення цілей змін, аналіз можливостей реалізації змін, розроблення стратегії змін, реалізація змін, координація процесу змін, мотивація персоналу як запорука подолання опору змінам і визначення ступеня досягнення поставлених цілей. Такі процеси завжди супроводжуються значними зовнішніми та внутрішніми ризиками, що актуалізують проблему забезпечення економічної безпеки стратегічних змін. Це, в свою чергу, викликає необхідність оцінювання ризиків для підприємства від реалізації змін, а також своєчасного корегування стратегії таких змін.

Термін «безпека» історично відповідає латинському *securitas* – безтурботність, недбалість, душевний спокій, вільність від страху, небезпеки; спокій, впевненість у собі [91]. Перші тлумачення безпеки можна знайти ще у працях грецьких (Платон, Аристотель, Епікур) і римських (Цицерон, Лукрецій) філософів. За античних часів поняття безпеки використовувалось у філософському, політичному та юридичному лексиконах.

Сучасні визначення у західних і вітчизняних виданнях окреслюють безпеку як: стан впевненості, спокою, забезпечення, а також його відчуття, – і вказують, що вона означає відсутність загрози та захист перед небезпеками.

Універсальне визначення подано у Словнику суспільних наук ЮНЕСКО: «безпека ідентична безпечності й означає відсутність фізичної загрози або охорону перед нею» [227, с. 629], а також в Оксфордському словнику: «стан або відчуття безпечності, а також засоби, що її забезпечують» [249]. У «Новому тлумачному словнику української мови» безпека – це «стан, коли кому-, чому-небудь ніщо не загрожує» [118, с. 115].

Відповідно до методу пізнання природи речей [155, с. 144–145] феномен безпеки, як і феномен небезпеки, виникає в живій природі внаслідок розвитку механізмів оцінювання позитивності та негативності зовнішніх впливів з метою самозбереження. Для будь-якого об'єкта найбільшу загрозу завжди має заперечення його існування. Це заперечення існування і отримує в суб'єктному визначенні специфічну форму – «небезпека». Тобто небезпека виникає як форма суб'єктного визначення заперечення існування, яке викликає певні дії щодо самозбереження. Тому дії щодо самозбереження припускають, що подібні «заперечення існування» повинні бути ідентифіковані, визначені об'єктом і спонукати його до активного самозбереження.

Трансформаційні процеси в світовій економіці надали поштовху до нового етапу дискурсу в науковій спільноті – розгляду проблем збереження економічної безпеки. Легітимізацію економічної безпеки в Україні здійснено у 1998 р., коли була розроблена та прийнята до реалізації Концепція економічної безпеки України. Сутність економічної безпеки країни в Концепції визначена 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; здатність Української держави до захисту національних

економічних інтересів від зовнішніх і внутрішніх загроз» [80]. Логічним продовженням і конкретизацією положень Концепції економічної безпеки України, як зазначає автор [266], є визначення змістовності категорії економічної безпеки підприємства, її структури та показників оцінювання.

Поняття «економічна безпека» у Великому економічному словнику подається як «стан юридичних, економічних відносин, організаційних зв'язків, матеріальних та інтелектуальних ресурсів підприємства, за якого гарантується стабільність його функціонування, фінансово-комерційний успіх, прогресивний науково-технічний та соціальний розвиток» [17, с. 78]. Складовими поняття «безпека підприємства» виступають: безпека як стан, що відповідає умовам відсутності різного роду небезпеки та загроз, що можуть завдати шкоди інтересам підприємства; небезпека як потенційний результат взаємодії підприємства та ринку; загроза як небезпека на стадії переходу з можливості в дійсність; небезпечна або кризова ситуація як стан, явища, події, за яких виникла небезпека для підприємства; рівень безпеки/адаптивності підприємства. Складність і багатогранність поняття «економічна безпека підприємства» визначає необхідність розгляду підходів, що складають методологічний базис його дослідження.

Як зазначає професор Г. В. Козаченко [267], економічна безпека є фундаментальною категорією безпекології – «науки, в якій у наш час формується комплекс поглядів, уявлень, ідей, спрямованих на тлумачення і пояснення явищ безпеки, творче переосмислюються концептуальні та теоретичні основи управління, права, соціології, антропології та ін., виявляються і досліджуються загальні та специфічні об'єктивні закономірності організації та функціонування систем безпеки різного класу, що надає цілісне уявлення про закономірності та наявні зв'язки у забезпеченні безпеки». Науковець зауважує, що «тлумачення категорії економічна безпека сьогодні є неоднозначним і не лише тому, що безпекологія як наука перебуває на стадії становлення. Її змістовність тлумачиться залежно від підходу до розуміння та пояснення економічної безпеки суб'єкта (кримінальний, захисний, ресурсно-функціональний, гармонізаційний, ринковий) і від цілей його системи економічної безпеки» [266].

Так, спочатку поняття економічної безпеки розглядалося як забезпечення умов збереження комерційної таємниці та інших секретів підприємства. Таке трактування категорії мало відображення в публікаціях

початку 90-х рр. минулого сторіччя таких вчених, як В. Алексеєнко і Б. Сокольський [3], А. Шаваєв [195–197], В. Ярочкін [209–211]. Проблемі економічної безпеки підприємства у розглядуваному контексті пропонувалося вирішувати виходячи з передумови, що ступінь надійності всієї системи збереження інформації визначається рівнем безпеки найслабкішої її ланки, якою вважається персонал організації. Цілком очевидно, що таке вузьке розуміння економічної безпеки не враховує всього спектра впливу зовнішнього середовища як основного джерела небезпек для діяльності підприємства.

Згодом з'явився інший підхід, відповідно до якого економічна безпека визначалася як стан захищеності підприємства [7; 12; 75; 141]. Так, М. А. Бендиков визначає економічну безпеку підприємства як «захищеність науково-технічного, технологічного, виробничого та кадрового потенціалу підприємства від прямих (активних) або непрямих (пасивних) економічних загроз, наприклад, пов'язаних з неефективною науково-промисловою політикою держави або формуванням несприятливого зовнішнього середовища, і здатність до його відтворення» [12, с. 19]. У «захисному» контексті подають поняття Д. Ковальов і Т. Сухорукова [75], які вважають, що економічна безпека – це «захист діяльності підприємства від негативних впливів зовнішнього середовища, а також здатність швидко усувати різноманітні загрози чи пристосовуватися до наявних умов, які не позначаються негативно на його діяльності». Аналогічно економічна безпека підприємства характеризується 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» в роботі [7]. І. Л. Плєтнікова в авторефераті до дисертаційної роботи розглядає економічну безпеку підприємства як «стан захищеності його діяльності від зовнішніх і внутрішніх загроз, а також здатність адаптуватися до існуючих умов, які не впливають негативно на його діяльність» [141, с. 7].

З позиції захисту інтересів підприємства від загроз подано трактування економічної безпеки підприємства В. Шликовим. Це «стан захищеності життєво важливих інтересів підприємства від реальних і потенційних джерел небезпеки або економічних загроз» [202; 203]. У дослідницькій роботі С. Л. Меламедова дано визначення поняттю «економічної безпеки підприємницької структури», під якою слід розуміти «... захищеність

її життєво важливих інтересів від внутрішніх і зовнішніх загроз, тобто захист підприємницької структури, її кадрового й інтелектуального потенціалу, інформації, технологій, капіталу та прибутку, який забезпечується системою заходів спеціального правового, економічного, організаційного, інформаційно-технічного і соціального характеру» [100]. В. С. Гусєв визначає економічну безпеку господарського суб'єкта як «стан захищеності економічних інтересів власників і керівників підприємства, компанії або фірми, а також матеріальних цінностей, інформаційно-фінансових та інтелектуально-кадрових ресурсів від зовнішніх і внутрішніх загроз шляхом попередження їх виникнення, локалізації або ліквідації» [43]. В Енциклопедії з економічної безпеки зазначене поняття трактується як «стан захищеності життєво важливих інтересів системи від недобросовісної конкуренції, протиправної діяльності кримінальних формувань та окремих осіб, здатність протистояти внутрішнім і зовнішнім загрозам, зберігати стабільність функціонування та розвитку відповідно до стратегічних цілей» [205, с. 445–446].

Багато авторів [55; 64; 128; 167; 192; 206] розглядають економічну безпеку підприємства як стан ефективності використання ресурсів і можливостей. У рамках дослідження [167, с. 3] економічна безпека підприємства подана як «...такий стан його правових, економічних і виробничих відносин, а також матеріальних, інтелектуальних та інформаційних ресурсів, що виражає здатність підприємства до стабільного функціонування». Прихильником цього визначення є і О. Ф. Долженков, який дає схоже трактування цьому поняттю: «...стан юридичних, виробничих відносин, матеріальних та інтелектуальних ресурсів, за якого забезпечується стабільність функціонування, фінансово-комерційний успіх, прогресивний науково-технічний і соціальний розвиток» [128, с. 25].

Необхідно зауважити, що у ресурсно-функціональній концепції повністю відсутнє посилення на будь-які загрози чи небезпеки для підприємства. Цей недолік був урахований у дослідженні інших науковців. У праці [206] економічна безпека мікрорівня трактується «...як стан найбільш ефективного використання корпоративних ресурсів для запобігання загрозам і забезпечення стабільного функціонування підприємства в поточному та майбутньому часі». На думку С. Н. Ілляшенко [64], економічна безпека підприємства «...це стан ефективного використання ресурсів та існуючих ринкових можливостей, що дозволяє запобігати внутрішнім і зовнішнім загрозам і забезпечує тривале виживання і стійкий розвиток

на ринку відповідно до обраної місії». Економічна безпека підприємства, як вважає І. І. Цигилик [192], – це «...такий стан корпоративних ресурсів і підприємницьких можливостей, за якого гарантується найефективніше їх використання для забезпечення стабільного функціонування та динамічного науково-технічного та соціального розвитку, запобігання внутрішнім і зовнішнім негативним впливам (загрозам)». Схожої точки зору дотримується С. Ф. Покропивний, який пропонує таке розуміння цього поняття: «це стан корпоративних ресурсів і підприємницьких можливостей, за якого гарантується найбільш ефективно їх використання для стабільного функціонування і динамічного розвитку підприємства, запобігання внутрішнім і зовнішнім загрозам» [55].

На думку авторів [143; 166; 201], економічна безпека підприємства є не станом, а безперервним процесом. Так, у рамках дослідження [143] під економічною безпекою промислового підприємства поданий «...безперервний процес забезпечення на промисловому підприємстві, що перебуває в певному зовнішньому середовищі, стабільності його функціонування, фінансової рівноваги та регулярного здобування прибутку, а також можливості виконання поставлених цілей і завдань, здатності його до подальшого розвитку й удосконалення на різних стадіях життєвого циклу і в процесі зміни конкретних ринкових стратегій». Н. А. Стриженченко [166] розглядає економічну безпеку «... як створення таких умов діяльності, за яких забезпечується надійний захист економічних інтересів підприємства від різних видів загроз».

Зовсім іншу концепцію економічної безпеки розкрито у монографії Г. В. Козаченко, В. П. Пономарьова, О. М. Ляшенко [77, с. 87], де економічна безпека підприємства трактується як міра гармонізації в часі та просторі економічних інтересів підприємства з інтересами пов'язаних з ним суб'єктів навколишнього середовища, які діють поза межами підприємства.

О. В. Ареф'єва вважає, що економічна безпека підприємства «...це сукупний стан підприємства, який дозволяє здійснювати власну стратегію функціонування» [6, с. 50]. Схоже визначення дає і Р. М. Федоренко: «... сукупний динамічний стан, який дозволяє формувати та здійснювати власну стратегію розвитку» [176, с. 224]. У своїй роботі Л. Г. Шемаєва [198] стверджує, що змістовність фінансово-економічної безпеки підприємств розкривається через забезпечення реалізації стратегічних інтересів підприємства на основі використання можливостей зовнішнього середовища із застосуванням продуктивної взаємодії із суб'єктами зовнішнього середовища.

Незважаючи на те, що єдиної думки серед науковців щодо тлумачення поняття «економічна безпека» наразі немає, в науковій літературі можна зустріти поняття, близькі за ключовими положеннями у їх визначенні та цілями забезпечення економічної безпеки підприємства. З метою систематизації розглянуті підходи щодо визначення поняття «економічна безпека» було згруповано за виділеними ключовими ознаками, поданими на рис. 2.1.

Спрямованість	Концепція	Сутність економічної безпеки	Автори, чиї праці відповідають концепції
Розвиток підприємства	Ресурсно-функціональна	Стан використання корпоративних ресурсів за функціональними складовими є запорукою розвитку підприємства	Долженков О. Ф. [128], Ілляшенко С. М. [64], Кузенко Т. В. [81; 82], Олейников Є. А. [206], Покропивний С. Ф. [55], Цигилик І. І. [192]
	Гармонізаційна	Гармонізація інтересів підприємства з інтересами зовнішнього середовища	Козаченко Г. В. [77; 266], Ляшенко О. М. [77], Пономарьов В. П. [77], Шемаєва Л. Г. [198]
	Конкурентна	Наявність у підприємства конкурентних переваг	Белокуров В. В. [253]
Захист від ризиків і загроз	Захисна	Попередження та захист від негативного впливу зовнішнього середовища	Бєндиков М. А. [12], Гусєв В. С. [43], Євдокимов Ф. І. [54], Ковальов Д. І. [75], Плетнікова І. Л. [141], Меламедов С. Л. [100], Шликов В. В. [62; 203]
	Стійкісна	Здатність підприємства зберігати фінансову стійкість і рівновагу	Половнєв К. С. [143], Шкарлет С. М. [201]

Рис. 2.1. Сучасні концепції забезпечення економічної безпеки підприємства (розроблено автором)

Аналіз концепцій економічної безпеки дає можливість зробити висновок, що жодну з них не можна вважати всеохоплюючою, кожна має певні переваги та недоліки. Так, у разі розгляду економічної безпеки підприємства з точки зору захисної концепції певним чином втрачається бачення перспектив розвитку підприємства.

Найбільш широко в науковій літературі представлена ресурсно-функціональна концепція. Якщо взяти її за основу, дослідження економічної безпеки буде зведене до аналізу розподілу та використання ресурсів підприємства, що забезпечують максимально високий її рівень. Метою забезпечення економічної безпеки з точки зору зазначеної концепції є розвиток підприємства.

Гармонізаційна концепція орієнтована на взаємоузгодження економічних інтересів підприємства з інтересами зовнішнього середовища. На відміну від захисної, в ній увага зосереджується на всіх суб'єктах, з якими взаємодіє підприємство, а не лише на тих, від яких надходить загроза. Проте за такої концепції не враховується вплив внутрішнього середовища на економічну безпеку підприємства.

Найбільшим недоліком стійкісної концепції є те, що її прихильники [143; 166; 201] не враховують мінливості зовнішнього середовища, що, як зазначалося раніше, є одним з головних факторів формування системи забезпечення економічної безпеки підприємства. Водночас її основною перевагою є спрямованість на формування можливостей до подальшого розвитку підприємства.

На таких концептуальних засадах нами виділено й уточнено ключове поняття предметної області дослідження «забезпечення економічної безпеки в управлінні стратегічними змінами підприємства» як процес визначення типів таких змін, можливостей їх реалізації, формування організаційних заходів, які забезпечують «максимально гарантований рівень економічної безпеки в управлінні стратегічними змінами», за рахунок оцінювання, прогнозування «поточного та бажаного станів економічної безпеки стратегічних змін», «ризиків та загроз їх реалізації», «чутливості до поведінки груп економічного впливу» (рис. 2.2).

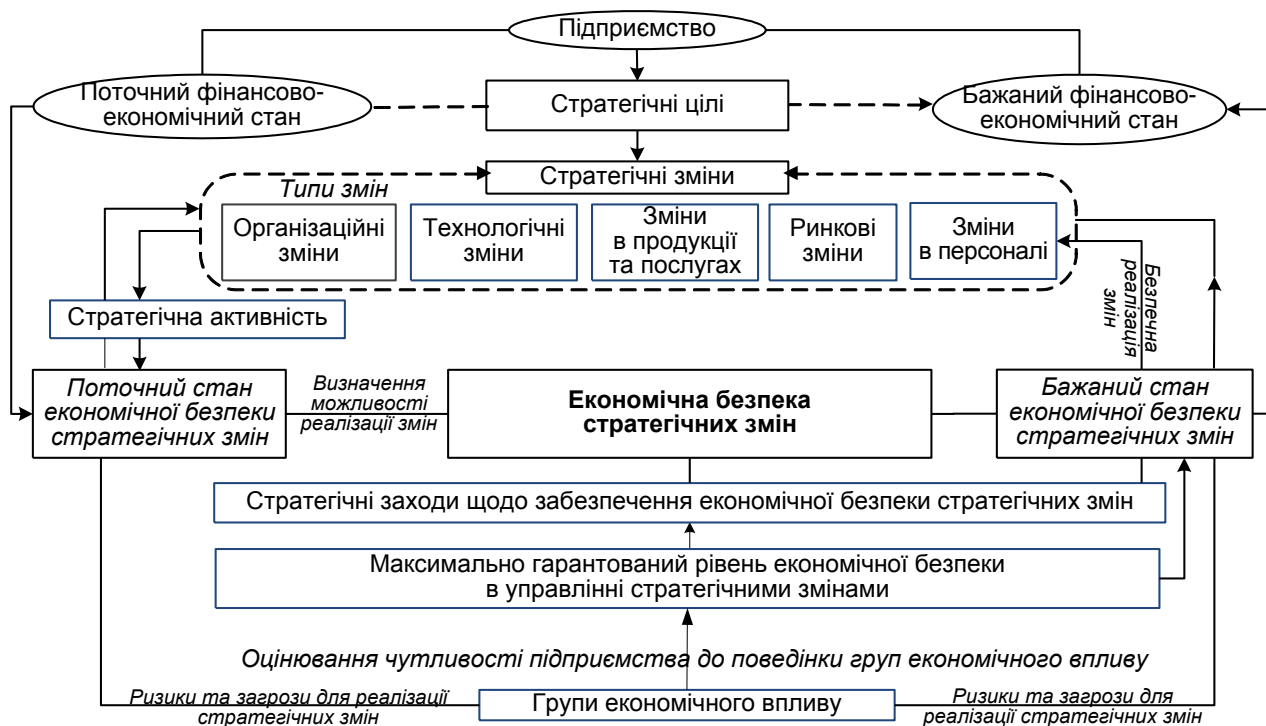


Рис. 2.2. Предметна область дослідження забезпечення економічної безпеки в управлінні стратегічними змінами підприємства

Розглядаючи економічну безпеку стратегічних змін як можливість досягнення цілей підприємства в умовах невизначеності зовнішнього середовища, необхідно розкрити змістовність понять «ризик» і «загроза».

Незважаючи на поширене застосування таких понять, як «ризик», «небезпека», «загроза», у наукових і професійних колах триває дискусія щодо визначення їх сутності та об'єктивного розуміння. Водночас правильне розуміння цих понять формує і відповідну реакцію на них, насамперед в аспекті ефективного забезпечення економічної безпеки.

Узагальнюючи думки науковців і фахівців зі сфери безпеки, автори [58] дійшли висновку, що дестабілізаційними факторами є певні процеси, явища, поведінка, які своєю дією здатні змінювати ситуацію, формуючи несприятливі умови для підприємницької діяльності, визначаючи її характер або окремі риси та зумовлюючи відповідні відхилення від планових нормативів і стандартів. Той самий фактор в одному випадку (для одного суб'єкта) може бути сприятливими, а за інших умов (для іншого суб'єкта) – навпаки.

У зоні дії дестабілізаційних факторів суб'єкти підприємства можуть піддаватися певним ризикам. Стосовно розуміння поняття «ризик» існує

багато різних підходів, але, враховуючи його економічну сутність, можна схилитися до тих тверджень, які вбачають в цьому понятті ймовірність настання негативного результату. У такому випадку мова йде про загрозу упуцнення вигоди, неотримання прибутку, матеріальних чи фінансових втрат.

Ризики (у разі відсутності заходів їх мінімізації чи їх ігнорування) мають властивість накопичуватись або зростати та формувати небезпечні ситуації в будь-якій діяльності, в тому числі в підприємницькій. Аналіз різних трактувань поняття «небезпека» показує, що остання характеризує певний стан об'єкта, ситуації, поведінки. Небезпечну ситуацію, поведінку розуміють як таку, якій властиві ненадійність, завдання шкоди, негативність. Але водночас слід розуміти, що небезпека як така не наносить шкоди – вона може реалізовуватись тільки через певну загрозу. Негативний прояв небезпеки здійснюється лише за відповідних умов, формуючись у загрозу і набуваючи здатності до дії – загрожувати відповідним негативом. Тобто (на відміну від небезпеки, яка характеризує певний стан ситуації, поведінки, явища) загроза спроможна на відповідну небезпечну дію; вона трансформується і проявляється за наявності необхідних і достатніх для цього умов. Виходячи з цього можна зазначати, що загрози завжди конкретні. Конкретність їх проявляється в тому, що вони мають свого суб'єкта, свій об'єкт і предмет (спосіб впливу) [58].

Якщо властивістю небезпек є їх накопичення, то властивістю загроз є їх формування в масі небезпек. У більш небезпечному середовищі ймовірність формування загроз збільшується, і навпаки – у середовищі з меншою небезпекою така ймовірність зменшується.

За ступенем сформованості загрози розрізняють на потенційні (характеризують небезпечну ситуацію в якій за певних умов можуть сформуватись загрози) та реальні (у ситуації, в якій загрози уже повністю сформувались і мають конкретну спрямованість: суб'єкт, об'єкт, спосіб реалізації; факт їх безпосередньої дії характеризується лише часом).

Таким чином, під загрозою діяльності суб'єкта підприємництва можна розуміти потенційні чи реальні дії певних осіб (юридичних чи фізичних), здатні нанести конкретному суб'єкту матеріальної або моральної (шкодити іміджу суб'єкта) шкоди.

Відповідно до природи підприємництва, суб'єкти підприємницької діяльності діють в умовах невизначеності, що породжує певний ризик. Ризик породжує особливий підхід до забезпечення економічної безпеки.

Тут слід звернути увагу на певну властивість ризику та його відмінність від загроз: ризик завжди пов'язаний з майбутнім результатом. Тому заходи з економічної безпеки слід ув'язувати з прогнозуванням ризику, враховуючи його під час ухвалення рішень, організації та планування діяльності суб'єктів підприємництва. Ризик визначається ймовірністю настання певної події, величиною відхилень від запланованого результату, коефіцієнтом асиметрії та ін.

Таким чином, ми вважаємо, що сутність і змістовність поняття «економічна безпека стратегічних змін підприємства» повинні не тільки віддзеркалювати сукупність поглядів, способів розуміння та тлумачення, а і формувати основну ідею та завдання із забезпечення економічної безпеки стратегічних змін підприємства. Сукупно це має позитивно сказатися на результатах діяльності через передбачення та оцінювання загроз, формування відповідного стану ресурсів, призначених для використання з метою досягнення якісних змін.

2.2. Теоретичні підходи до управління стратегічними змінами підприємств з позиції їх економічної безпеки

Забезпечення економічної безпеки підприємства завжди відповідає певній її концепції. У сучасній економічній науці такої чітко сформульованої концепції економічної безпеки не існує. Однак слід зазначити, що аналіз теоретичного базису досліджуваної проблеми дозволяє говорити про наявність принаймні двох груп таких концепцій : захисної та концепції розвитку (див. рис. 2.1). Ключовим положенням концепцій, що спрямовані на захист від ризиків і загроз, є забезпечення фінансової стійкості та формування стану захисту та протистояння загрозам. Концепції сталого розвитку розглядають економічну безпеку як стан ефективного використання економічних ресурсів підприємства через формування умов гармонізації його інтересів, відповідності вимогам зовнішнього середовища.

Шляхом аналізу проблеми забезпечення економічної безпеки в управлінні стратегічними змінами підприємства було визначено, що сутності таких процесів найбільш повно відповідає концепція розвитку. Як зазначає О. М. Ляшенко [92], «виступаючи метою забезпечення економічної

безпеки підприємства, розвиток водночас є одним з його головних, життєво важливих інтересів. У свою чергу, випереджальне реагування на загрози інтересам підприємства, що іманентно притаманні його розвитку, є сутнісною характеристикою економічної безпеки підприємства».

Уперше про безпеку як про форму розвитку було зазначено у 80-х рр. ХХ ст., коли набула популярності концепція «сталого розвитку». Провідною тезою цієї концепції є встановлення балансу між задовільненням сучасних потреб людства та захистом інтересів майбутніх поколінь, включаючи їх потребу в безпечному та здоровому довкіллі. Ідея сталого розвитку вбачає взаємозв'язок між економічною діяльністю людей і природним світом – замкненою екосистемою, що має скінченні матеріальні ресурси та не може збільшуватися. Така зміна провокує перехід від економічного принципу кількісного збільшення (зростання) до якісного поліпшення (розвитку) як напряду майбутнього прогресу. Як зазначає Г. Дейлі [46], фізичне зростання повинно припинитися, тоді як якісне продовжуватиметься. Саме тому безпека сприймається як певний стан збалансованості потреб. На його думку, досягнення цивілізацією сталого розвитку у великій мірі залежить від темпів сталого розвитку підприємств. Стійкий розвиток підприємства формується під безпосереднім впливом факторів його зовнішнього та внутрішнього середовищ та призводить до досягнення його цілей.

Забезпечення сталого розвитку є одним з ключових завдань управління стратегічними змінами підприємства. Саме стратегічні зміни є результатом ідентифікації нових можливостей у розвитку підприємства. Таким чином, можна висунути припущення, що для удосконалення концепції економічної безпеки стратегічних змін доцільно проаналізувати теоретичні підходи до управління стратегічними змінами з точки зору відображення в них економічної безпеки.

Аналіз теоретичних підходів щодо управління змінами показав, що більшість з них відповідають концептуальним засадам організаційного розвитку, в основу яких покладено ідеї удосконалення соціальних відносин і структури організації, розвитку організаційних знань, лояльності персоналу до стратегічних змін в організації. Окрім того, теорії управління стратегічними змінами можна згрупувати за такими ознаками: зміни як циклічний процес (наявність етапів, фаз змін), як чітка послідовність дій,

як перетворення системи, як відповідь зовнішньому середовищу та як прояв компетентностей топ-менеджерів.

Однією з перших моделей управління змінами, під впливом і на основі якої розвивалися подальші моделі «управління змінами, вважається модель перетворення бізнесу розроблена американським соціо-психологом Куртом Левіним (1951 р.). Для здійснення регулярних змін К. Левін запропонував ідентифікувати три етапи процесу: розморожування; рух; заморожування [245]. На першому етапі здійснюється осмислення поточного економічного становища, визначення рушійних сил і опис бажаного кінцевого стану, відбувається переосмислення організацією своїх поглядів і бізнес-процесів і відмова від деяких з них. У цей період організація повинна стати менш стабільною, немов на деякий час розмороженою. Другий етап – рух або практичне здійснення змін, знаменує собою процес переходу з одного стану в інший. Науковець порівнював цей етап з рухом, подорожжю, яка відбувається з метою подолання проблем. Цей етап передбачає участь і залучення персоналу організації, оскільки відбувається впровадження організаційних змін. Фінальним етапом моделі змін К. Левіна є заморожування – стабілізація докорінно нового стану.

Завдання, які необхідно вирішити на останньому етапі процесу змін К. Левіна, було виділено у моделі Д. Надлера та М. Ташмена [247]. В основу даної моделі покладена конкурентність організаційної поведінки, в якій розглядають можливість використання моделювання систем управління для підвищення конкурентоспроможності підприємства. Відповідно до цієї моделі, для будь-якої системи характерні три елементи: вхідні елементи із зовнішнього оточення, їх трансформація і перетворення, і, як результат, вихідні елементи, які перебувають у різних станах збалансованості та послідовності. Чим вище ступінь конкурентності між різними елементами, тим ефективнішою організація. Процес трансформації тут є основним; його компоненти: завдання організації, персонал, формальна структура та неформальні відносини. У межах концепції зміни виникають, коли конфігурація компонентів у поточному стані виявляється неефективною і організація потребує трансформування.

Відомий сучасний вчений І. Адизес [1], спираючись на твердження, що зміни – це не іноді виниклі в організації події, а «злива» явищ у зовнішньому та внутрішньому середовищі, яка постійно викликає реакцію організації, запропонував циклічну модель організаційних змін, що базується на таких принципах: зміни в організації відбуваються постійно;

проблеми породжуються змінами; рішення дозволяють подолати проблеми; вирішені проблеми викликають нові зміни. Теорія життєвого циклу І. Адизеса дає можливість, на відміну від багатьох інших моделей, побачити динаміку розвитку організації, зробити висновок про своєчасність тих або інших управлінських рішень. Ця модель може допомогти як менеджерам-практикам, так і консультантам з управління і організаційного розвитку в проектуванні та діагностуванні підприємств, а також у реалізації проектів організаційних змін.

Процес змін як послідовність передбачуваних і керованих подій у своїй моделі «крива змін» запропонувала Д. Дак. Вважаючи, що «масштабні організаційні зміни – те саме, що рух на незнайомій місцевості» [44, с. 34], вона пропонує розглядати криву змін як «карту місцевості, на якій прокладений маршрут і нанесені відомості про звички монстра, що затаївся ... поблизу... Тому знання місцевості та того, що може знадобитися в тому або іншому місці, допомагає не відхилитися від наміченого курсу й оцінювати довжину шляху, пройденого як лідерами перетворень, так і тими, хто прямує за ними» [44, с. 35]. Д. Дак визначила такі основні фази процесу організаційних перетворень: застій – організація пригнічена або надмірно активна; підготовка – лідери починають розробляти плани та механізми обміну інформацією; реалізація – задіяння персоналу на різних рівнях; перевірка на міцність – конфлікти, розбіжності, помилки, незначні успіхи; досягнення мети – відмова від продовження програми змін. У моделі Д. Дак основну увагу приділено емоційній поведінці людей. Організаційні зміни тут постають не у вигляді заздалегідь визначеної послідовності подій, а як динамічний процес. Оскільки опір змінам супроводжує кожну з цих фаз, керівники всіх рівнів мають адекватно відреагувати на зміну ситуації. Водночас вони повинні передбачати та розпізнавати позитивні зрушення в процесі перетворень, а також усіляко їм сприяти [44].

Ключові параметри, що визначають модель розвитку організації Л. Грейнера, це – вік, розмір, темп зростання галузі, етапи еволюції та революції [341]. Модель передбачає, що організація проходить п'ять послідовних стадій (креативність, директивне управління, делегування повноважень, координація, співробітництво).

На першій стадії підприємство створює свій продукт і визначає межі свого ринку. Стрімке зростання бізнесу на цьому етапі призводить до виникнення кризи лідерства. Неформальне управління стає неможливим із зростанням числа співробітників. Тому засновник повинен упровадити

більш формалізовану форму управління, встановити правила, пріоритети та принципи роботи.

Для другої стадії характерним є розширення бізнесу, яке спричиняє нову кризу – кризу автономії. Менеджери середньої ланки втрачають свою продуктивність через жорстку систему централізованого управління. Підприємство може подолати цю кризу в разі, якщо надасть більш низьким ланкам більше повноважень.

Коли всі процеси делегування повноважень налаштовані, підприємство продовжує свою еволюцію (третьа стадія). Зростання підприємства забезпечується насамперед мотивацією персоналу. У результаті такого зростання виникає чергова криза – криза контролю. Автономія і самостійність співробітників призводять до рішень, з якими не погоджується головне управління. Топ-менеджмент починає заново вводити більш жорсткі форми контролю та звітності.

Завдяки ухваленню узгоджених рішень компанія знову виходить на лінію зростання продажів (четверта стадія). Усі рішення співвідносяться із загальною місією підприємства та цілями топ-менеджменту, ризик помилок є мінімальним. Однак процедури переважають над рішеннями і завданнями компанії. Виникає криза кордонів. Знижується загальна інноваційність, значно страждають гнучкість і швидкість прийняття рішень.

На останній, п'ятій стадії змінюється система взаємин на підприємстві (скорочується корпоративний персонал, спрощуються формальні системи управління, зростає кількість обговорень у формі відкритих конференцій, з'являється система навчання персоналу). Головна криза п'ятої стадії – інформаційне перевантаження і психологічна насиченість. Проте науковець не вносить цю кризу в модель, звертаючись до неї в більш пізніх коментарях до своєї роботи. Таким чином, модель Грейнера розглядає послідовність організаційного розвитку від стадій, заснованих на креативності та підприємництві, до формалізації і надалі – до адаптивності та гнучкості.

З теорії організаційного розвитку Л. Грейнера випливає, що необхідність змін виникає незалежно від того, якими методами управління керується організація, який спосіб розвитку вона вибирає, – перетворення ніби заздалегідь запрограмовані. Дії менеджерів, спрямовані на зростання компанії, можна досить чітко визначити для кожного етапу розвитку. У своїй концепції Л. Грейнер виділяє еволюційний і революційний характери змін. Коментуючи свою модель, Л. Грейнер пише (1998),

що час підтвердив основні положення його теорії: наявність чітко ідентифікованих фаз у розвитку компанії (від 3 до 15 років), кожна з яких характеризується своєю унікальною структурою, системою управління і типом лідера; революційні періоди переходу від однієї фази до іншої; збереження «логіки парадоксу», коли рішення проблем однієї фази стає згодом проблемою; основний опір змінам зосереджений «нагорі», тому що найбільше впливає на статус і владу топ-менеджерів. Сьогодні, на думку Л. Грейнера, переважає «організаційна смерть»: багато компаній не проходять усі стадії у своєму розвитку, гинучи або поглинаючись іншими компаніями. У теорії організаційного розвитку Грейнер основну увагу приділив аналізу взаємоузгодженості цілей підприємства й організаційних можливостей, інтересів учасників змін, моніторингу зовнішнього середовища, а також гармонізації інтересів зацікавлених груп.

Модель управління переходом У. Бриджеса [335] розрізняє план змін від переходу із одного стану в інший, який складається з трьох етапів: закінчення, нейтральної зони, нового початку. Науковець проводить чітку лінію між запланованими змінами та переходом. Причому останній вважає найбільш складним і намагається пояснити, що відбувається під час його протікання і як найбільш ефективно управляти процесом. Йому вдається відокремити функціональні механістичні зміни від природного людського усвідомлення змін та адаптації до нових умов. Усвідомлення сутності процесу переходу сприяє глибшому розумінню організаційних змін.

Чіткі та ясні паралелі з теорією У. Бриджеса про такі етапи, як закінчення, перехід і початок, має модель К. Карналла, в якій поєднується кілька поглядів на зміни. На думку К. Карналла [233], успішне управління змінами залежить від рівня управління у таких сферах, як: ефективне управління переходом; управління культурою організації; управління організаційної політикою.

Основними завданнями економічної безпеки в процесі управління стратегічними змінами відповідно до «циклічних теорій» є: оцінювання рівня безпеки та його прогнозування; аналіз факторів, які обмежують зміни на кожному з етапів; забезпечення кадрової безпеки; моніторинг стану безпеки на кожному з етапів змін тощо.

Інша група досліджень у сфері управління змінами пропонує методику та рекомендації зі впровадження змін. Як правило, вони складаються з певних наборів кроків і напрямів діяльності, що дозволяють, на думку

авторів, уникнути помилок і провести успішні реформи в організації. Так, Р. Джонсон, Ф. Каст і Дж. Розенцвейг [49] у 1985 р. виділили вісім компонентів процесу змін: первісне виявлення проблеми; збирання даних; формулювання проблеми; планування дій; здійснення змін; завершення і стабілізація; оцінювання наслідків; висновки з процесу.

У межах теорій організаційного розвитку, що аналізують певні етапи змін, також слід зазначити створену на основі роботи К. Левіна восьмиетапну модель радикальних змін Дж. Коттера, який розробив новий підхід до управління змінами в організаціях [244]. Дж. Коттер запропонував послідовність етапів організаційних змін. У їх контекст вписуються: переконання працівників щодо їх необхідності, створення команди реформаторів, розроблення і пропаганду нового бачення перспектив майбутніх ринків і визначення стратегії їх завоювання, забезпечення умов для широкої участі персоналу в перетвореннях. Значну увагу Дж. Коттер приділяє отриманню швидких результатів, закріпленню успіхів для поглиблення процесу змін і запровадження їх в корпоративну культуру. Управління змінами Дж. Коттер описує за такою послідовністю кроків:

- 1) формування усвідомлення терміновості та необхідності реалізації організаційних змін;
- 2) формування потужної керівної коаліції для управління змінами;
- 3) створення бачення орієнтації та спрямованості змін;
- 4) передання бачення – інформування про нове бачення і стратегію;
- 5) надання співробітникам можливості діяти відповідно до бачення;
- 6) планування і досягнення короткострокових перемог;
- 7) консолідація для поліпшення і поглиблення змін;
- 8) закріплення нових підходів та удосконалення методів, що забезпечують розвиток лідерських якостей і поступовість дій.

На базі розглянутої моделі сучасні дослідники К. Фрайлінгер та І. Фішер запропонували свій десятиетапний підхід, додавши управління проектами та петлі зворотного зв'язку [182].

Серед теоретичних підходів до управління змінами, що визначають етапи їх реалізації, можна виділити модель Р. Дж. Балока та Д. Баттена. Вона включає чотири етапи: дослідження, планування, дія, інтеграція [231]. Зміна розглядається як технічна проблема. Проектне управління тут спрощує завдання, дозволяючи ізолювати частину організаційного механізму для необхідних змін у вигляді обов'язкового проекту розвитку.

Однією з основних концепцій теорії управління стратегічними перетвореннями підприємства, що сформована вже у XXI ст., є «концепція стратегічного розриву», яка була запропонована М. Ковені, Д. Генстером, Б. Хартленом і Д. Кінгом у 2003 р. [76]. Науковці довели, що успіх реалізації розробленої стратегії значно залежить від розміру розриву між показниками передбачуваної (визначеної стратегічними цільовими показниками) та існуючої стратегічної позиції (діагностованої на початок стратегічного періоду), який вони позначили терміном «стратегічний розрив». Автори зазначеної концепції виділяли вісім ключових процесів, які слід інтегрувати, щоб планування і контроль були успішними: формулювання стратегії, аналіз сценаріїв, планування і бюджет, передавання інформації, моніторинг, прогнозування, звітність, створення замкнутих ланцюгів зворотного зв'язку [76, с. 35–36].

За концепцією стратегічного розриву, успішність реалізації стратегічних змін залежить від подолання невідповідності між поточним і бажаним станами підприємства. Бажаний стан можна визначити як мету забезпечення економічної безпеки. Відповідно до цього будуть виділені такі завдання, як: забезпечення належного стану ресурсів підприємства, подолання суперечностей між зацікавленими групами, зменшення впливу загроз з боку зовнішнього середовища.

Прихильники групи теоретичних підходів до управління змінами переконані, що завдання економічної безпеки повинні відповідати певним етапам. Такими завданнями повинні бути: оцінювання можливості реалізації змін (фінансово-економічного стану, компетенцій персоналу тощо); оцінювання та прогнозування рівня безпеки; оцінювання ризиків і загроз, залученого до змін персоналу та зовнішніх осіб; забезпечення лояльності персоналу; гармонізація інтересів груп економічного впливу та моніторинг відхилень від запланованих параметрів змін.

Стратегічні зміни як процеси, що призводять до перетворення системи, досліджені в роботах Ф. Ж. Гуїяра і Дж. Н. Келлі, П. Сенге, І. Ансоффа, Дж. Хаята та ін. Обов'язковим елементом змін, на думку зазначених науковців, є персонал та його компетенції.

Так, в концепції Ф. Ж. Гуїяра і Дж. Н. Келлі [42] перетворення бізнесу визначається як організаційне перепроєктування генетичної архітектури корпорації. Автори концепції створення біокорпорацій пропонують

вести роботу для досягнення намічених цілей одночасно (але з різною швидкістю) за чотирма напрямками: рефреймінг (зміни в уявленні про те, чим корпорація є зараз і чого може досягти); реструктуризація (розглядається як 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 (стосується до людського аспекту процесу перетворення і самого духу компанії). Відповідно до розглядуваної концепції на кожен із чотирьох зазначених елементів перетворення організації доводиться по три «хромосоми» (системи), що дозволяє утворити так званий «біо-корпоративний геном».

Автори концепції створення біокорпорацій зазначають, що «всі разом узяті дванадцять корпоративних хромосом (систем) становлять інтегроване «програмне забезпечення», що й управляє біокорпоративним життям. Кожна хромосома та відповідна їй система можуть розглядатися незалежно одна від одної, але жодна з них не діє поза зв'язком з іншими» [42]. Крім того, ці дванадцять біокорпоративних систем «постійно випробовуються на адаптивність до змін навколишнього середовища (таких, як поява нових конкурентів або технологій), до зрушень в настановах і поглядах клієнтів і регулювальних органів, до виниклих у галузі сигналів угасання» [42].

Використання моделі біокорпорації, як і теорії Грейнера, в процесі управління стратегічними змінами потребує аналізу відповідності цілей підприємства до організаційних можливостей, узгодженості інтересів учасників змін, моніторингу зовнішнього середовища, гармонізації інтересів зацікавлених груп тощо.

Велика кількість управлінських рішень щодо впровадження змін не закінчуються наміченим результатом. Більшість ініціатив пов'язаних зі змінами, зіштовхуються з проблемами усталеної системи управління. Ці фактори враховує модель П. Сенге, в якій виокремлено три стадії впровадження змін: вступ, підтримка, перероблення та нове осмислення [158].

Підвалини теорії стратегічних перетворень підприємства заклав І. Ансофф у 1970 р. з опублікуванням праці «Стратегічне управління». Це дає змогу визначити, що народження і становлення цієї теорії відбувалося паралельно і в тісному зв'язку з започаткуванням і розвитком

наукової дисципліни «стратегічний менеджмент». І. Ансофф першим ввів у науковий апарат термін «управління процесом стратегічних перетворень» (стратегічних змін) і визначив місце цієї системи управління в загальній системі стратегічного менеджменту. Він зазначав: «Стратегічне планування має застосовуватись в комплексі з плануванням можливостей керівництва й управлінням загальним процесом стратегічних змін. В сукупності ці три тісно пов'язані між собою процеси є стратегічним менеджментом» [5].

В основу теорії управління стратегічними перетвореннями (змінami) підприємства він запропонував покласти дві концепції: «гіпотезу відповідності», згідно з якою для досягнення успіху рівень агресивності управління імплементацією стратегії має відповідати рівню турбулентності середовища; та «гіпотезу збалансованості», згідно з якою для кожного рівня турбулентності середовища можна підібрати комбінацію (вектор) елементів, що оптимізує успіх фірми [4, с. 412–413]. Ці концепції сьогодні використовуються в методології управління стратегічними перетвореннями в режимі реального часу.

Теорія І. Ансоффа найповно відображає роль економічної безпеки в процесі управління стратегічними змінами підприємства, адже підкреслює необхідність забезпечення належного стану ресурсів для досягнення поставленої мети («гіпотеза збалансованості») та необхідність дотримання принципу проведення стратегічного моніторингу та розроблення превентивних заходів у реалізації стратегічних намірів підприємства.

Крім того, І. Ансофф одним із перших системно розглянув так званий «феномен опору» стратегічним перетворенням з боку персоналу підприємства. За його визначенням, характер цього феномена розглядав ще Н. Макіавеллі, який у своєму трактаті «Государ» зазначив: «Немає нічого складнішого, небезпечнішого та невизначенішого, ніж управляти введенням нового порядку речей, тому що у кожного нововведення є запеклі вороги, яким добре жилося по-старому, та в'ялі прибічники, які не впевнені, чи зможуть вони жити по-новому» [4, с. 363]. І. Ансофф зауважував, що жодні зміни на підприємстві неможливі без виникнення опору цим змінам – «багатомірного феномена, що викликає непередбачені явища, додаткові витрати та нестабільність процесу стратегічних змін. Цей опір проявляється завжди у відповідь на будь-які зміни, в процесі яких відбувається відтермінування початку процесу змін; непередбачене відтермінування нововведень та інші труднощі, які уповільнюють

зміни та збільшують витрати порівняно із запланованими; спроби саботувати зміни всередині організації або «потопити» їх у потоці інших першочергових справ» [5].

Ще однією моделлю управління змінами в рамках «етапного» підходу, на думку Т. В. Гринько [36], можна назвати модель EASIER. Ця модель складається з шести елементів, жоден з яких не можна ігнорувати. Згідно з нею, процес упровадження слід планувати заздалегідь. Сутність створення бачення – це визначення, яким чином та для чого необхідно впроваджувати зміни. Для реалізації цього елемента моделі важливою умовою є формування зрозумілого бачення щодо вигляду цієї частини організації після впровадження змін. Провідна роль елемента активації полягає у тому, щоб викликати прихильність учасників процесу до нового бачення таким чином, щоб воно отримало широке визнання. Підтримка проводиться на емоційному, моральному та ресурсному рівнях. Сам процес упровадження має проходити поетапно, окремими процедурами. Елемент забезпечення містить спостереження та контроль. Останнім кроком цього процесу є визнання провідної ролі тих, хто допомагає успішному впровадженню змін.

Розроблена у 2001 р. Дж. Хаятом модель ADKAR [242] полягає у тому, що зміни реалізуються за двома напрямками: бізнесом і персоналом. Тобто успіх перетворень можливий, якщо управляти одночасно проектом упровадження та змінами співробітників. Її первісне призначення не управління процесом змін в організації, а використання в якості засобу навчання співробітників, які беруть участь у змінах. ADKAR – це орієнтована на практичне застосування модель змін, що складається з п'яти послідовних кроків (етапів): усвідомлення необхідності змін; бажання і готовність до змін; знання способу змінювання; здатність упроваджувати зміни; забезпечення підтримки змін.

Згідно з розглядуваною моделлю зміни реалізуються у двох аспектах: бізнесовому та людському. Зміни успішні тільки якщо одночасно здійснюються в обох аспектах. Кожен із етапів піддається описанню закономірностей протікання у розрізі цих двох аспектів, і в цьому полягає безсумнівна перевага моделі. Адже за характеристиками етапу, на якому перебуває змінюваний об'єкт, можна організувати ефективну допомогу в адаптації до змін.

Відповідно до системних моделей змін економічна безпека повинна виконувати такі завдання: оцінювання фінансово-економічного стану,

зіставлення цілей змін зі стратегічними цілями підприємства, оцінювання ризиків у ході розроблення плану, моніторинг показників безпеки у процесі реалізації змін, моніторинг відхилень від запланованих показників, облік і контроль показників безпеки після змін, фіксація відхилень, забезпечення лояльності персоналу, оцінювання груп економічного впливу тощо.

Значного внеску в теорію стратегічних перетворень доклав Г. Мінцберг [105], який в роботі «Структурування організацій» запропонував так звану концепцію конфігурації організації в процесі здійснення стратегічних перетворень. Він визначив шість «стереотипних конфігурацій», кожна з яких відповідає конкретним ситуаційним факторам зовнішнього середовища, в якому організація здійснює процес стратегічних перетворень, передбачених її стратегією. Кожна з таких конфігурацій характеризується відповідною комбінацією функціональної структури управління стратегічними перетвореннями, ключовими процесами цього управління та системою умов («відносин»), за якими вона досягає найвищого ефекту. Концепція конфігурації організації у значній мірі пояснює, що незадовільні результати стратегічних перетворень обумовлені, як правило, несумісністю функціональної структури управління цими перетвореннями із складом основних його процесів («конфлікт функцій та процесів управління») і факторами зовнішнього середовища, в яких це управління здійснюється. Ця концепція отримала подальшу деталізацію в роботах Д. Джонсона, К. Шоулза, Р. Уїттингтона [48] і деяких інших науковців і в сучасній парадигмі управління стратегічними змінами відіграє значну роль. Призначення економічної безпеки в управлінні стратегічними змінами полягає в подоланні зазначених конфліктів.

Серед подальших концепцій системи розвитку теорії стратегічних перетворень заслуговує на увагу концепція циклів посилення, що була запропонована Д. Міллером у 1990 р. у роботі «Організаційні конфігурації: зміни та взаємодія». Ця концепція безпосередньо пов'язана із концепцією конфігурації організації Г. Мінцберга. Вона визначає, що у динамічному зовнішньому середовищі існують певні періоди, коли забезпечується найкраща динамічна взаємодія між факторами цього середовища, конфігурацією організації та елементами стратегії перетворень. Так, періоди позначені Д. Міллером терміном «цикли посилення». Використовуючи цю концепцію, кожне підприємство залежно від рівня стабільності (або нестабільності) зовнішнього середовища обирає найкращі варіанти

динамічної взаємодії між окремими елементами конфігурації, що дозволяє підвищувати ефективність управління стратегічними перетвореннями в цілому. На подальшому етапі розвитку цієї концепції американськими дослідниками А. Петтигрю і Е. Фентоном були запропоновані підходи до визначення кривих змін цих циклів [345].

У розвитку концепцій теорії стратегічних перетворень виокремити системну концепцію здійснення таких перетворень у режимі реального часу, запропоновану Р. Джейкобсом в роботі [47]. Хоча окремі положення цієї системної концепції розглядалися в працях його попередників (І. Ансоффа, Д. Міллера та ін.), заслугою Р. Джейкобса є інтеграція цих положень із загальною концепцією динамізму середовища функціонування об'єктів. Він визначив поняття «реального часу» стосовно процесу здійснення стратегічних перетворень підприємства, розглянув переваги такого підходу до управління стратегічними перетвореннями у порівнянні з традиційними поглядами науковців, що панували в той час, обґрунтував методологічні принципи та запропонував систему методів управління, окреслив межі застосування цього підходу. Сучасна практика стратегічного менеджменту в певній мірі використовує цю концепцію, що дозволяє системно та швидко здійснювати перетворення діяльності підприємства, підпорядковуючи їх передбаченим стратегічним цілям розвитку.

Теоретичні підходи до управління стратегічними змінами в рамках ситуаційного підходу, де зміни є відповіддю на виклики зовнішнього середовища, передбачають його моніторинг, оцінювання фінансово-економічного стану ризиків і загроз «переходів», а також прогнозування рівня безпеки в період трансформації.

Більшість сучасних науковців на подальший розвиток такого наукового напрямку, як організаційні зміни, поглиблюють і розкривають три етапи моделі К. Левіна. До таких кроків Е. Кемерон і М. Грин відносять: роз'яснення ключовим гравцям відмінностей поточного та кінцевого станів, скорочення сил опору, збільшення або максимальне використання рушійних сил, обговорення плану змін і часових рамок для досягнення кінцевого стану [232].

Звертаючи увагу на модель К. Левіна, автори праці [245] зазначають, що її застосовують переважно як інструмент планування, тобто як складову організаційного розвитку. Таким чином, «розморожування» сприймається як обговорення, «рух» – як введення в курс справи, «заморожування» – як аналіз після введення. Але Е. Кемерон і М. Грин,

аналізуючи ці способи використання моделі, стверджують, що цим втрачається найважливіший фактор – «реакція на опір і залучення ключових гравців, що може призвести до перетворення моделі в погано продуманий план». У своїй моделі вони пропонують кроки ефективного управління змінами: усвідомлення необхідності змін; створення команди співробітників для реалізації змін; створення образу та цінностей; спілкування і залучення; наділення повноваженнями інших співробітників; винагорода успіхів і похваллення; зміцнення [232].

Серед теорій організаційного розвитку можна виділити такі, що фокусують увагу на суб'єктній складовій потенціалу змін – компетентностях топ-менеджерів і менеджерів середньої ланки управління та їх знаннях – для розроблення стратегій змін та успішної їх реалізації (поведінковий підхід). Серед таких концепцій у теорії організації і управління можна виділити «теорію Е» та «теорію О» організаційних змін, представлених М. Біром і Н. Норія як «ідеологію змін» [230]. Автори пропонують застосовувати відповідно «теорію Е» або «теорію О» залежно від таких факторів змін:

1) характер і масштаб проблеми, що постала перед організацією. Якщо компанія зіткнулася з серйозними проблемами, що вимагають негайного вирішення, доцільним буде підійде підхід «теорії Е»;

2) особисті характеристики співробітників організації. Йдеться про рівень освіти та ставлення до роботи самих співробітників компанії. Високоосвічені та творчі працівники скоріше віддадуть перевагу підходу «теорії О»; робітники з невисоким рівнем освіти, безініціативні люди не зможуть допомогти керівництву за такого підходу. У цьому випадку доречним буде підхід «теорії Е»;

3) характер і змістовність роботи в організації. Монотонний і рутинний поступ заважає розвитку творчого потенціалу, унеможлиблює залучення до процесу управління трудового колективу. Необхідно чітко розбудувати процедури та регламенти поведінки, що характерні для «теорії Е». Навпаки, там, де потрібна творчість і нестандартний підхід до ухвалення рішень, краще розвивати організаційні здібності та створювати організацію, здатну навчатися, що відповідає «теорії О»;

4) ціннісні орієнтації керівництва та стилю лідерства.

Керівник, орієнтований на економічні цінності, використовуватиме «теорію Е», соціально орієнтований – «теорію О». Авторитарний лідер, поза сумнівом, віддасть перевагу «теорії Е», демократичний – «теорії О» [230]. Важливим у цьому плані є розгляд персоналу як об'єкт загроз

і водночас суб'єкт економічної безпеки підприємства. Від керівництва це потребує формування додаткових заходів щодо забезпечення кадрової безпеки в процесі вибору реалізації стратегічних змін відповідно до кожного із зазначених стилів керівництва.

Певну цікавість викликає і така сучасна концепція теорії управління стратегічними перетвореннями підприємства, як концепція ключових ролей, запропонована Дж. Харрінгтоном у 2006 р. у його праці [189]. У цій концепції визначається, що в процесі здійснення стратегічних перетворень різні його учасники відіграють різну роль у забезпеченні успіху. За таким підходом існує щонайменше п'ять груп таких учасників – п'ять ролей, що виконують різні групи впливу на здійснення процесу стратегічних перетворень. Дж. Харрінгтон пропонує максимально враховувати людський фактор шляхом відповідної інтеграції інтересів кожної з цих груп за формами та напрямками їх впливу на управління стратегічними перетвореннями.

«Поведінкові» теорії управління стратегічними змінами значну увагу приділяють людському фактору, розглядаючи управління змінами як реалізацію компетенцій менеджменту. Це обумовлює характер завдань економічної безпеки, скерованих на розв'язання проблем безпеки кадрового потенціалу (оцінювання рівнів кадрової безпеки: компетентності, клімату в колективі, формування лояльності персоналу).

Таким чином, результати проведеного аналізу моделей управління змінами на підприємствах у сучасних умовах мінливого середовища дозволяють дійти висновку, що сьогодні не існує єдиної загальновідомої універсальної моделі управління змінами, що гарантувала б успішну реалізацію змін. Спираючись на це, можна стверджувати, що досягти ефективності процесів управління стратегічними змінами можна наразі лише на засадах комплексного підходу, реалізованого на основі інтеграції розглянутих підходів до управління змінами з використанням їх основних принципів і врахуванням аспектів забезпечення економічної безпеки. Реалізація стратегічних змін через площину забезпечення їх економічної безпеки дає можливість підвищити ефективність таких процесів, підвищує ймовірність досягнення поставлених стратегічних цілей. Завдання економічної безпеки в кожному з виділених теоретичних підходів до управління стратегічними змінами розглянуті на рис. 2.3.

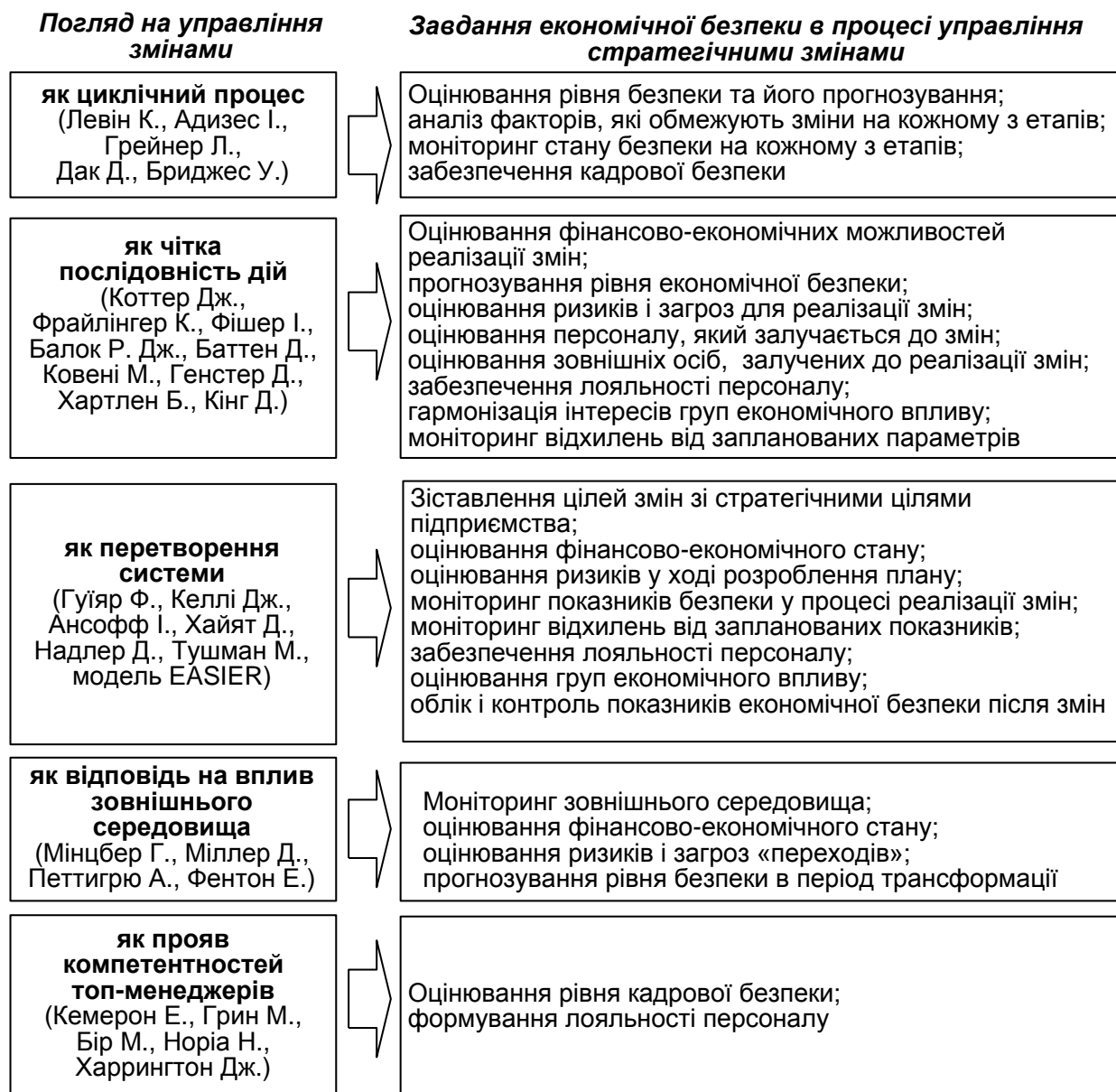


Рис. 2.3. Теоретичні підходи щодо управління стратегічними змінами в аспекті економічної безпеки підприємства

Таким чином, теоретичні підходи до управління стратегічних змін створюють певний методологічний базис для визначення стратегічних напрямів розвитку, критеріїв досягнення цілей, моделей та засобів управління, виявлення ключових факторів успіху, методів для аналізу й оцінювання процесів стратегічних змін, а також побудови ефективної системи забезпечення економічної безпеки, що сприятиме їх ефективній реалізації.

2.3. Концептуальні положення економічної безпеки стратегічних змін підприємств

Діяльність машинобудівних підприємств в Україні обумовлена змінами соціальних, політичних та економічних умов. Головною вимогою для їх функціонування стає здатність до реалізації стратегічних змін, основаних на всебічному гарантуванні економічної безпеки держави, регіону, галузі та підприємств. Саме тому в теоретичних і прикладних дослідженнях новітньої економічної науки стає нагальною проблема забезпечення економічної безпеки розвитку підприємств. Для результативності процесу гарантування економічної безпеки процесів розвитку на підприємствах важливим кроком є формування концепції забезпечення економічної безпеки стратегічних змін. Положення такої концепції мають урахувати особливості окремих галузей народного господарства, зокрема, промисловості.

Питання забезпечення економічної безпеки підприємств викликають значну зацікавленість вчених і практиків. Серед наукового доробку в цій сфері можна виділити роботи А. В. Іванова, В. В. Шликова, В. П. Мак-Мака, С. О. Груніна, М. І. Камлика, Л. Г. Шемаєвої, А. В. Вершиніної та ін. Однак проблема формування вітчизняної науково обґрунтованої концепції захисту підприємств залишається певною мірою відкритою. Аналіз теоретичного та методичного базису управління економічною безпекою підприємств підтверджує, що розглядувана предметна область характеризується великою кількістю підходів, методів, методик. Це свідчить про відсутність єдиного підходу до забезпечення економічної безпеки підприємств, що доводить необхідність формування концепції забезпечення економічної безпеки в управлінні стратегічними змінами підприємства. Необхідно розробити такий теоретичний підхід, який скеровував би заходи з економічної безпеки на сприяння отриманню достатнього та необхідного результату реалізації стратегічних змін. Об'єктами реалізації стратегічних змін є стратегія, техніка та технології, продукція та послуги, ринкова поведінка, персонал, організаційна чи функціональна структура підприємства.

Отже, необхідним і достатнім результатом є досягнення поставлених цілей, тобто факт реалізації запланованих якісних змін. Для досягнення необхідного та достатнього результату підходи до забезпечення економічної безпеки повинні залежати від типу стратегічних змін, що реалізуються підприємством, оскільки останні відрізняються за своєю метою, зацікавленими особами, ресурсами тощо.

Концепція є системою поглядів, що визначають основний напрям, стратегію і тактику забезпечення економічної безпеки підприємства. Основні концептуальні положення щодо забезпечення економічної безпеки стратегічних змін полягають у такому.

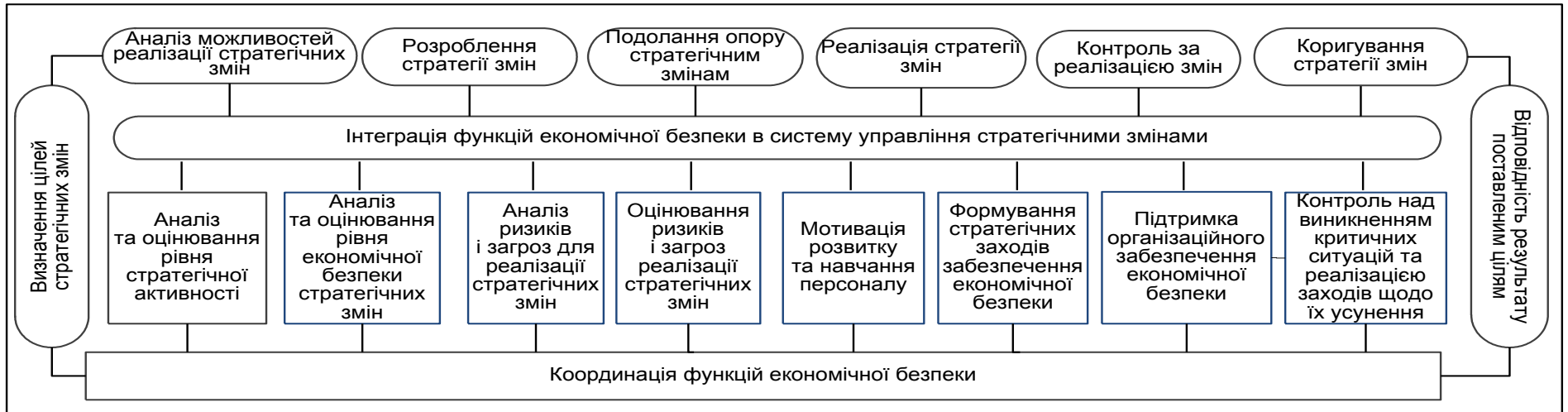
Положення 1. Концептуальні положення поширюються на підприємства, об'єктами реалізації стратегічних змін яких є техніка та технології, продукція та послуги, ринкова поведінка, персонал, організаційна чи функціональна структура підприємства.

Положення 2. Стратегічні зміни є процесами розвитку підприємства, що супроводжуються підвищеними ризиками та загрозами для діяльності машинобудівних підприємств. Реалізація таких змін передбачає наявність певного ресурсного забезпечення, що повинно сприяти забезпеченню економічної безпеки.

На основі проведеного аналізу концепцій економічну безпеку стратегічних змін підприємства визначено як стан використання ресурсів, який забезпечує досягнення цілей підприємства в процесі ініційованих суб'єктом господарювання змін у продукції та послугах, персоналі, організаційних, технологічних, ринкових змін в умовах нестабільності та мінливості зовнішнього середовища. Ресурси підприємства необхідно розглядати як «залучені ресурси підприємства (матеріальні та нематеріальні), так і результати його виробничо-господарської діяльності» [86].

З точки зору економічної безпеки, ресурси підприємства піддаються впливу внутрішніх і зовнішніх ризиків і загроз, наслідком чого є зниження якості фінансово-економічних та організаційно-функціональних характеристик процесу реалізації стратегічних змін. Під загрозами слід розуміти потенційні чи реальні дії осіб (фізичних чи юридичних), що здатні нанести підприємству матеріальної чи моральної шкоди. На відміну від загроз ризику завжди пов'язані з ймовірністю настання негативного результату (втрата позицій на ринку, фінансової незалежності, конкурентоспроможності, матеріальні та фінансові збитки тощо).

Положення 3. Забезпечення економічної безпеки передбачає узгодження його цілей з цілями та завданнями управління стратегічними змінами. Виходячи з цього положення реалізація стратегічних змін передбачає забезпечення їх економічної безпеки шляхом ідентифікації, оцінювання та прогнозування її стану, ризиків і загроз, а також розроблення відповідних стратегічних заходів (рис. 2.4).



79

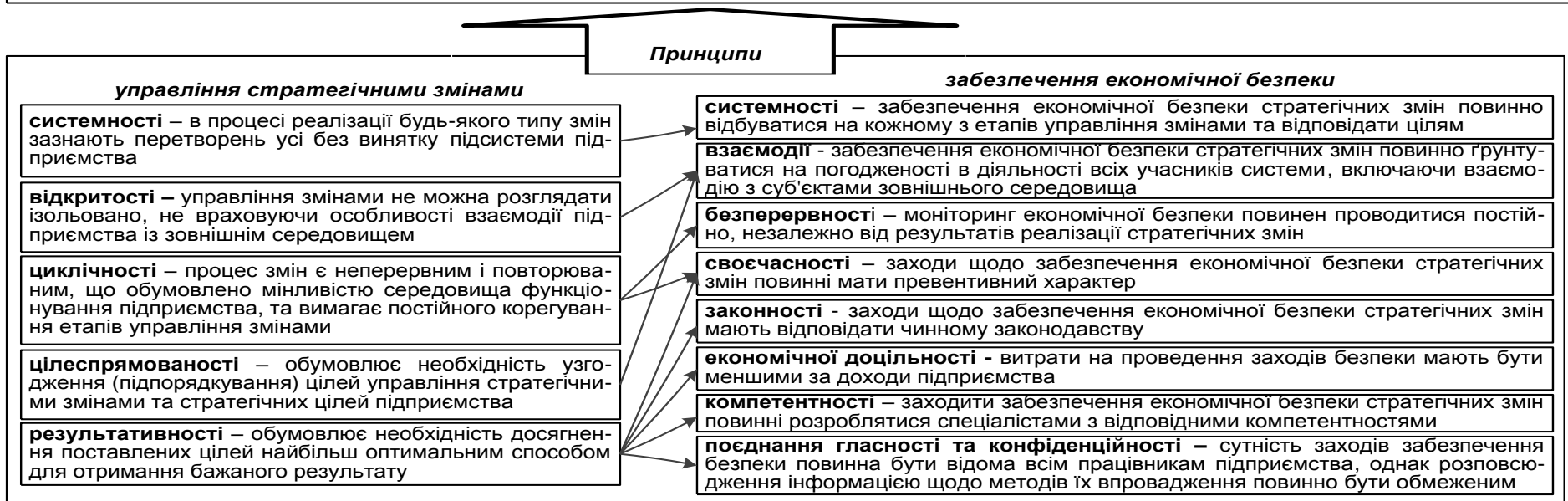


Рис. 2.4. Інтеграція функції економічної безпеки в систему управління стратегічними змінами підприємства

Об'єктом такого оцінювання та прогнозування виступають поточний та бажаний стани економічної безпеки стратегічних змін, а також ризики та загрози їх реалізації.

Поточний стан економічної безпеки стратегічних змін характеризується відповідними показниками за кожним з типів змін. Бажаний стан є відображенням рівня ефективності використання ресурсів підприємства в умовах впливу негативних зовнішніх і внутрішніх ризиків. Джерелом таких ризиків є поведінка груп економічного впливу (постачальників, посередників, споживачів, фінансово-кредитних установ, органів державної влади та ін.), що обумовлює необхідність проведення аналізу їх діяльності та визначення впливу таких дій на реалізацію стратегічних змін підприємства.

Положення 4. Для досягнення бажаного стану стратегічних змін на підприємстві завдання економічної безпеки повинні залежати від типів таких змін, що виділяються відповідно до їх об'єктів, які розрізняються між собою. Змістовність завдань має визначатись в процесі аналізу теоретичних підходів до управління стратегічними змінами.

Так, організаційні зміни на підприємстві можуть бути проведені шляхом: стратегічних альянсів – об'єднання підприємств, які не втрачають своєї стратегічної автономності, дотримуються власних інтересів для досягнення спільних цілей;

корпоратизації – перетворення державних підприємств і закритих акціонерних товариств, понад 75 % статутного капіталу яких перебуває у державній власності, у відкриті акціонерні товариства;

ребрендингу – зміна позиціонування продукту / підприємства з метою створення нової цінності бранда та підвищення зацікавленості та лояльності з боку споживачів;

рефреймінгу – організаційного проектування структури підприємства та системи управління ним для покращення результатів діяльності;

реструктуризації – зміна структури та функцій організації, викликана потребою у підвищенні ефективності або зміною мети організації;

ревіталізації – процеси, спрямовані на створення сприятливого середовища функціонування підприємства, стимулювання зростання;

реорганізації – зміна структури та функціонування підприємства, викликана потребою у підвищенні ефективності або зміною мети діяльності. Основним завданням економічної безпеки у такому випадку є своєчасний

аналіз та оцінювання загроз щодо виникнення конфлікту інтересів партнерів в ухваленні стратегічних рішень шляхом:

а) узгодження інтересів і цілей підприємств, які входять до альянсу чи беруть участь у процесі корпоратизації, щодо ринку активів, які підприємства прагнуть контролювати, та ринку прибутку, який вони перерозподіляють між собою;

б) застосування заходів щодо недопущення інформаційної закритості підприємства на основі положення про розкриття інформації, яке повинно містити відомості про компетенцію органів і посадових осіб з питань розкриття інформації, детальний порядок дій щодо розкриття інформації, а також заходи дисциплінарної відповідальності за порушення вимог цього положення;

в) організації максимально ефективної інформаційної роботи, що включала би дублювання структурними підрозділами підприємства функцій;

г) проведення серед споживачів інформаційних роз'яснень з метою зменшення ризику несприйняття ними змін та ін.

Реалізація змін техніко-технологічного потенціалу вимагає:

реінжинірингу бізнес-процесів – докорінної перебудови бізнес-процесів підприємства;

реструктуризації – зміни структури та функцій виробничої діяльності, викликані потребою у підвищенні ефективності або зміною мети організації;

модернізації – впровадження у виробництво досягнень науково-технічного прогресу, спрямованих на оновлення матеріально-технічної бази з метою виготовлення продукції з інноваційним наповненням і високою конкурентоспроможністю;

реконструкції – комплексу техніко-економічних заходів щодо радикальної перебудови підприємства (розширення і будівництво нових цехів, заміна застарілого обладнання, впровадження нових технологічних процесів і т. д.) з метою підвищення виробничої потужності, технічного рівня, покращення техніко-економічних показників та умов праці;

регенерації – повернення до відпрацьованого продукту вихідних якостей для повторного його використання.

За умов реалізації технологічних змін основним завданням економічної безпеки є вчасний аналіз та оцінювання загроз реалізації змін техніко-технологічного потенціалу шляхом:

контролю за співвідношенням масштабів освоєння нових елементів з потребами ринку;

координації вивільнення спеціалістів у зв'язку з появою непрофільних робіт;

розроблення процедур технологічного контролю та моніторингу підприємства;

контролю технологічної дисципліни тощо.

Реалізація змін, що стосуються процесів випуску продукції або надання послуг, потребує:

упровадження системи «Бережливе виробництво» – мінімізація бракованої продукції, скорочення незавершеного виробництва, залишків сировини та готової продукції, максимально ефективного використання ресурсів підприємства;

випуску докорінно нової продукції;

модернізації існуючої продукції тощо.

Таким чином, забезпечення економічної безпеки стратегічних змін підприємства можливе через:

раціоналізацію процесів збирання, обробки та визначення ступеня вірогідності інформації, необхідної для різних ланок управління в процесі вдосконалення продукції;

аналізу й оцінювання загрози випуску нерентабельної продукції; забезпечення відповідності виробництва продуктивній стратегії;

виявлення непередбачених функціонально однорідних замінників вироблених товарів у галузі;

сприяння отриманню міжнародних сертифікатів якості.

Реалізацію змін ринкової поведінки підприємства забезпечать:

виділення ключових компетенцій підприємства, їх удосконалення та надання унікальності, формування нових ключових компетенцій, які є затребуваними суб'єктами зовнішнього середовища підприємства;

упровадження програм управління змінами – системи цільових заходів, які регулюють внесення змін у різні сфери діяльності підприємства (обслуговування виробництва, збут, управління тощо) для досягнення поставленої мети;

реалізації внутрішніх корпоративних проектів – окремих внутрішніх програм управління змінами на підприємстві, які передбачають формування нових продуктів, вихід на нові ринки тощо.

Своєчасний аналіз та оцінювання загроз зміни поведінкової стратегії підприємства на ринку можливий шляхом:

збирання, обробки, систематизації інформації про конкурентне середовище підприємства та зміни, що відбуваються на ринку, де воно працює;

оцінювання ризику порушення прав інтелектуальної власності в процесі виділення ключових компетенцій;

перевірки фінансових можливостей потенційних контрагентів;

організації взаємодії з контрагентами, що провадять свою діяльність на потенційному ринку;

координації інформаційних і фінансових потоків щодо внутрішньої організації діяльності на підприємстві тощо.

Управління знаннями та формування правил поведінки персоналу має провадитись через:

забезпечення підприємству конкурентних переваг (знання щодо нових продуктів або технологій, знання про методи роботи тощо);

формування, впровадження та підтримки несуперечливої сукупності правил поведінки персоналу підприємства; заохочення до креативності, ініціативи, побудови кар'єри; всебічну підтримку талантів.

Досягнення балансу суспільних, групових і приватних інтересів працівників, персоналу управління та керівної ланки підприємства уможливають:

систематичне проведення кадрового аудиту й оцінювання персоналу для побудови ризикового кадрового профілю, що запобігатиме протиправним діям з боку персоналу підприємства, яке може завдати шкоди економічній безпеці (розповсюдження конфіденційної інформації за межами підприємства, промислове шпигунство тощо);

забезпечення безпеки персоналу підприємства тощо.

Забезпечення економічної безпеки стратегічних змін підприємства враховує принципи (табл. 2.1), на основі яких здійснюється вся безпеко-гарантійна діяльність.

Таблиця 2.1

Принципи управління економічною безпекою підприємства

Принципи системи	Гнілицька Л., Захаров О., Пригунов П. [32]	Франчук В. [185; 186]	Пономаренко А. [144]	Грунін С. [40]	Кім Ю. [69]	Кузенко Т. [82]	Бендиків М. [12]	Козаченко Г., Ляшенко О., Пономарьов В. [77]	Іванюта Т., Заїчковський А. [65]	Шемаєва Л. [198]	Васильєв О. [19]
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Системності				+	+	+	+	+	+	+	+
Взаємодії		+			+				+	+	+

Закінчення табл. 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Безперервності	+		+	+		+		+			+
Своєчасності		+	+	+		+	+	+		+	+
Законності	+	+	+		+			+	+		+
Економічної доцільності	+	+			+	+		+	+	+	+
Компетентності	+		+	+		+		+			+

Такі принципи мають охоплювати всі аспекти управління змінами.

Так, відповідно до принципу системності заходи з економічної безпеки треба впроваджувати в усі сфери діяльності, а до їх проведення слід залучати співробітників підприємства.

Принцип відкритості в управлінні змінами обумовлює взаємодію усіх ланок підприємства в забезпеченні безпеки, що ґрунтується на погодженості діяльності учасників системи, включаючи тісні ділові контакти й узгодження дій із зовнішніми організаціями.

Спрямованість економічної безпеки на досягнення цілей системи управління стратегічними змінами сприяє підвищенню результативності реалізації таких змін і концентрацією зусиль на досягненні бажаного результату.

Трансформація підприємства із наявного стану до бажаного формує процедури постійного коригування усіх елементів системи як реакцію на зміни в середовищі. Тому для ефективного захисту діяльності підприємства в умовах ризику та конкуренції захисні заходи мають базуватись на принципі безперервності.

Окрім виділених, що безпосередньо пов'язані з управлінням змінами, існує кілька підходів до формулювання принципів економічної безпеки підприємства. Проте більшість науковців щодо визначення принципів побудови системи економічної безпеки підприємства погоджуються з підходом, запропонованим А. О. Груніним і С. О. Груніним [40], виділяючи такі засади економічної безпеки підприємства, як:

принцип своєчасності – раннє виявлення різних деструктивних факторів, застосування заходів щодо запобігання їх шкідливій дії і нанесення збитку підприємству;

принцип законності – діяльність фірми повинна здійснюватись за вимогами чинного законодавства;

принцип економічної доцільності – витрати на проведення безпечних заходів не повинні перебільшувати доходи фірми;

принцип компетентності – життєво важливі для будь-якого підприємства питання забезпечення економічної безпеки мають бути прерогативою висококваліфікованих кадрів;

принцип поєднання гласності та конфіденційності – з одного боку, система основних заходів безпеки повинна бути відома всім працівникам підприємства, а з іншого – цілий ряд способів, сил, засобів, методів забезпечення безпеки повинні бути законспіровані та відомі вузькому колу фахівців.

Чітке дотримання цих принципів забезпечує логічну послідовність дій всіх співробітників та організованість у реалізації заходів безпеки, що сприятиме підвищенню ефективності роботи системи економічної безпеки підприємства.

Положення 5. Забезпечення економічної безпеки можливе за рахунок виділення підсистеми економічної безпеки в системі управління стратегічними змінами підприємства.

У сучасній науці існує кілька напрямів пояснення та побудови системи безпеки, а саме: філософський, соціологічний, правовий, математичний та інші. Кожний з цих підходів, маючи свою специфіку та логіку, свідчить про значну відмінність думок. Для формування змістовності методологічного базису забезпечення економічної безпеки науковці здійснюють вибір певного підходу, що формує основні положення, які описують принципи, методи, форми, прийоми та засоби дослідження проблематики. Традиційним в управлінні економічною безпекою є системний підхід, що дозволяє розкрити основні принципи та вектори взаємодії в процесі забезпечення економічної безпеки в управлінні стратегічними змінами підприємства.

У загальному розумінні системою називають комплекс елементів та їхніх властивостей, взаємодія між якими зумовлює появу якісно нової цілісності. Тому поняття «система економічної безпеки суб'єкта господарювання», на думку А. В. Іванова та В. В. Шликова [62], доцільно розуміти комплексно, спираючись на системний підхід до вивчення поняття. Науковці визначають систему економічної безпеки підприємства як складні та суперечливі процеси, що відбуваються у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства, як різноманіття загроз і ризиків, які супроводжують його ринкову діяльність, викликаючи необхідність побудови комплексної системи забезпечення економічної безпеки.

У своїй роботі [96] В. П. Мак-Мак зазначає, що система безпеки підприємства має ґрунтуватись на науковій теорії безпеки, безпековій політиці

та стратегії, засобах і методах концепції забезпечення безпеки підприємства. В. І. Ярочкін [211] визначає систему безпеки як організовану сукупність спеціальних органів, служб, засобів, методів, заходів, що забезпечують захист життєво важливих інтересів особистості, підприємства, держави від внутрішніх і зовнішніх загроз.

На думку А. І. Пономаренка [144], система економічної безпеки – це сукупність об'єкта, засобів захисту, нормативної бази та організаційних структур її здійснення. С. О. Грунін [40] розглядає систему забезпечення економічної безпеки у формі графічних зображень комплексних принципів моделей забезпечення безпеки персоналу фірми, основних фондів, конфіденційної інформації, елементами яких є: об'єкт безпеки, об'єкт загроз, джерела загроз, загрози та засоби захисту та ін.

На відміну від інших трактувань сутності економічної безпеки підприємств, Ю. Кім [69] розглядає це поняття з точки зору механізму його забезпечення, пропонуючи такі його розкриття: «система економічної безпеки підприємств – це комплекс організаційно-управлінських, технологічних, технічних, профілактичних і маркетингових заходів, спрямованих на кількісну і якісну реалізацію захисту інтересів підприємства від зовнішніх і внутрішніх загроз».

М. І. Камлик також зазначає, що систему економічної безпеки слід розуміти як «комплекс взаємопов'язаних заходів організаційно-правового характеру, здійснюваних спеціальними органами, службами, підрозділами суб'єкта господарювання і спрямованих на захист життєво важливих інтересів особистості, підприємства та держави від протиправних дій з боку реальних або потенційних фізичних або юридичних осіб, які можуть призвести до істотних економічних втрат» [66].

Тобто можна стверджувати, що використання системного підходу до забезпечення економічної безпеки підприємства передбачає визначення можливостей змін умов функціонування системи управління підприємства, забезпечення її гнучкого реагування на такі зміни шляхом використання альтернативних варіантів та адаптації до умов зовнішнього середовища.

Відсутність єдиного підходу до формування підсистеми економічної безпеки вимагає розроблення основних вимог до її формування з урахуванням особливостей діяльності промислових підприємств. Тому доцільно у рамках дослідження використовувати таке тлумачення поняття «система економічної безпеки підприємства»: це сукупність елементів, взаємодія яких спрямована на мінімізацію впливу внутрішніх і зовнішніх загроз і ризиків у процесі управління стратегічними змінами підприємства.

На підставі аналізу літературних джерел визначено, що підсистема економічної безпеки повинна включати такі елементи (табл. 2.2): об'єкти, суб'єкти; принципи, які узгоджуються з принципами стратегічного управління; функції, які враховують особливості типів змін.

Таблиця 2.2

Елементи системи економічної безпеки підприємства

Елемент системи	Гнілицька Л., Захаров О., Пригунов П. [32]	Франчук В. [185; 186]	Пономаренко А. [144]	Грунін С. [40]	Кім Ю. [69]	Ярочкін В. [211]	Камлик М. [66]	Козаченко Г., Ляшенко О., Пономарьов В. [77]	Іванюта Т., Заїчковський А. [65]	Шемаєва Л. [198]
Об'єкти	+		+	+					+	+
Суб'єкти	+		+			+			+	+
Функції	+								+	
Принципи	+			+			+	+	+	
Методи	+	+	+			+			+	
Комплекс заходів				+	+					

Об'єктами економічної безпеки виступають об'єкти управління стратегічними змінами підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Об'єкти системи економічної безпеки підприємства

Об'єкти системи	Гнілицька Л., Захаров О., Пригунов П. [32]	Франчук В. [185; 186]	Пономаренко А. [144]	Грунін С. [40]	Кім Ю. [69]	Кузенко Т. [82]	Бендиків М. [12]	Козаченко Г., Ляшенко О., Пономарьов В. [77]	Іванюта Т., Заїчковський А. [65]	Шемаєва Л. [198]	Васильєв О. [19]
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Продукція підприємства	+	+	+		+	+	+	+		+	+
Інтелектуальна власність			+			+	+			+	+
Персонал	+	+	+	+				+		+	

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Фінансові ресурси	+	+		+	+	+	+	+	+	+	+
Комерційні таємниці та внутрішня інформація		+				+	+				+
Основні оборотні та виробничі фонди	+		+	+	+	+	+	+	+	+	+
Нематеріальні активи	+		+		+	+	+	+			+
Репутація підприємства						+	+		+		+

Суб'єктами економічної безпеки промислового підприємства виступають (табл. 2.4) фізичні або юридичні особи, які беруть участь в організації процесу гарантування економічної безпеки на підприємстві.

Таблиця 2.4

Суб'єкти системи економічної безпеки підприємства

Суб'єкти системи	Гнілицька Л., Захаров О., Пригунов П. [32]	Франчук В. [185; 186]	Пономаренко А. [144]	Грунін С. [40]	Кім Ю. [69]	Ярочкін В. [211]	Камлик М. [66]	Козаченко Г., Ляшенко О., Пономарьов В. [77]	Іванюта Т., Заїчковський А. [65]	Шемаєва Л. [198]	Васильєв О. [19]
Працівники підприємства	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Держава та її інститути	+	+	+	+				+		+	+
Банківські установи			+	+						+	+
Конкуренти			+							+	+
Посередники						+	+		+	+	+
Споживачі,	+			+						+	+
Постачальники				+							+

Варто притримуватися переліку суб'єктів, що запропонований професором В. І. Франчуком [186, с. 366]: персонал, структурні підрозділи промислового підприємства, працівники приватних спеціалізованих структур з гарантування безпеки, працівники правоохоронних органів і спеціалізованих державних установ. Тобто коло суб'єктів економічної безпеки складається з суб'єктів управління стратегічними змінами на підприємстві.

Засоби впливу – це своєрідні інструменти впливу суб'єктів на об'єкти та функціональні підсистеми в системі економічної безпеки промислового підприємства. Характер використання тих чи інших засобів зумовлений розмірами підприємства, кількістю персоналу, специфікою діяльності тощо. До їх числа, з урахуванням досліджень [185; 186], можна віднести:

технічні засоби – використання техніки та технологій, що захищають навколишнє середовище, виробничі процеси, забезпечують фізичний захист економічних інтересів;

правові засоби – закони та підзаконні нормативні акти, що спрямовані на захист економічних інтересів, а також статути, накази та розпорядження керівництва підприємства;

економічні засоби – елементи господарчого механізму, що дають змогу захистити економічні інтереси суб'єктів господарської діяльності та членів суспільства;

інформаційні засоби – обмеження доступу до інформації, дезінформація;

ідеологічні засоби – формування корпоративної ідеології економічної безпеки;

моральні засоби – формування культури й етичних норм з позиції забезпечення економічної безпеки промислового підприємства;

організаційні засоби – формування організаційних інститутів і структур безпеки.

Положення 6. Стратегічні заходи щодо забезпечення економічної безпеки стратегічних змін повинні:

ураховувати особливості середовища функціонування підприємства;

відповідати рівню невизначеності середовища;

усувати «розрив» між бажаним і поточним станами стратегічних змін підприємства.

Отже, забезпечення економічної безпеки в управлінні стратегічними змінами потребує превентивних заходів щодо запобігання виникненню

загроз і небезпек, а також пошуку засобів та інструментів як зменшення негативних наслідків від загроз і небезпек, так і створення умов для захисту підприємства.

Таким чином, можна зробити висновок, що забезпечення економічної безпеки підприємства є складним процесом, спрямованим на досягнення поставлених цілей шляхом обмеження впливу будь-яких проявів загроз для діяльності підприємства в цілому та реалізації ним стратегічних змін зокрема. Тому місце економічної безпеки в системі управління стратегічними змінами, що реалізуються на підприємствах промислового комплексу задля розвитку, достатньо вагоме. Економічна безпека є невід'ємною складовою процесу управління стратегічними змінами, оскільки сприяє досягненню критеріїв їх ефективної реалізації. Підсистема економічної безпеки в системі управління стратегічними змінами повинна включати такі елементи: об'єкти, суб'єкти; принципи, які узгоджуються з принципами стратегічного управління; функції, які враховують особливості типів змін. Забезпечення самої безпеки підприємства повинно ґрунтуватися на двох гіпотезах: відповідності (згідно з якою для досягнення бажаного стану стратегія безпеки має відповідати рівню невизначеності середовища) та збалансованості (згідно з якою для кожного рівня невизначеності середовища можна підібрати комплекс стратегічних заходів, що оптимізує досягнення поставлених цілей). Тому вибір і формування такої стратегії повинні ґрунтуватися на результатах аналізу можливостей підприємства й умов його функціонування.

Таким чином, для формування концептуальних положень економічної безпеки стратегічних змін авторами виділено ресурсний, поведінковий, процесний та функціональний теоретичні підходи до управління стратегічними змінами. Ресурсний підхід фокусує увагу на визначенні ресурсних можливостей щодо безпечної реалізації стратегічних змін. Поведінковий пояснює мотивацію розвитку та навчання персоналу, моделі поведінки та стратегічну активність підприємств. Функціональний та процесний дозволяють обґрунтувати принципи й інструментарій забезпечення економічної безпеки в управлінні стратегічними змінами через: узгодження цілей змін та економічної безпеки, аналіз, оцінювання, прогнозування рівня економічної безпеки стратегічних змін, мотивацію, організацію, контроль і розроблення стратегічних заходів з усунення розриву між бажаним і поточним станами стратегічних змін підприємства.

Розділ 3. Аналіз економічної безпеки машинобудівних підприємств в умовах глобальних трансформацій

3.1. Аналіз стратегічних змін на вітчизняних машинобудівних підприємствах

Провідна роль у забезпеченні соціально-економічного розвитку України належить промисловості. Промислові підприємства є основними системоутворювальними елементами багатьох інших життєво важливих сфер держави, відіграючи таку роль: в економічній – базис утворення вартості; бюджетній – джерела наповнення; територіальній – містоутворювачі; науковій та освітній – рушії розвитку, споживачі та джерела знань; соціальній – місця реалізації людських можливостей та забезпечення засобами існування; податковій – джерела надходжень; у фінансовій – мультиплікатори грошей [256].

Промисловість є ядром виробництва, вона тісно пов'язана міжгалузевими зв'язками з усіма іншими галузями та в значній мірі впливає на подальшу їхню роботу. В Україні на цю виробничу сферу в III кварталі 2015 р. припадає близько 21 % ВВП [284]. Галузева структура промисловості у 2017 р. наведена на рис. 3.1.

Як видно з рис. 3.1, близько 62,1 % ринку промислової продукції України належить переробній галузі, 24,5 % – постачанню електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря, 12,4 % – добувній промисловості та лише близько 1 % – водопостачанню; каналізації, поводженню з відходами.

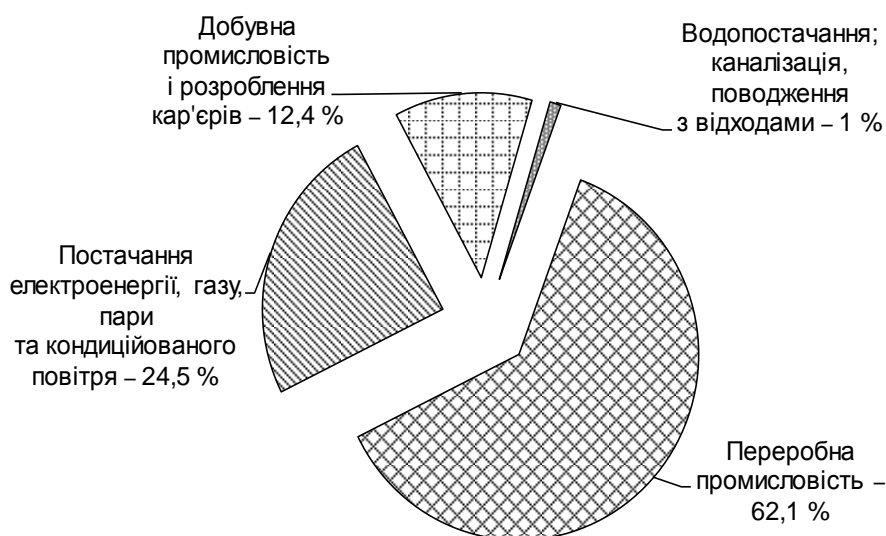


Рис. 3.1. Галузева структура промисловості України у 2017 р.

Протягом 2017 р. у восьми з двадцяти п'яти регіонів країни промислове виробництво продовжувало падати. Найбільш складна ситуація спостерігається в Луганській (–27,0 %) і Донецькій (–12,4 %) областях. За останні роки активність у відновленні економіки підконтрольних частин цих регіонів поступово спадає. Уже втратив актуальність «План Маршалла для України» (якщо не брати до уваги ініціативи Литви, яка – вже можна констатувати – не знайшла підтримки ні в самому ЄС, ні серед донорів) [287]. План був топовою темою в 2014 – 2015 рр. і мав акумулювати мільярди доларів США від іноземних донорів. Тематика відновлення Донбасу розпорошилася між новоствореним Міністерством окупованих територій і Мінрегіонбудом, унаслідок чого його реалізація унеможливилась.

Крім Донбасу, промислове виробництво скоротилося також у Києві (–5,0 %), Чернігівській (–4,0 %), Закарпатській (–2,5 %), Черкаській (–1,8 %), Дніпропетровській (–1,5 %), Полтавській (–1,3 %) областях.

Таким чином, можна стверджувати, що галузева структура промислового виробництва залишається неефективною. Понад двох третин від загального обсягу промислової продукції припадає на галузі, що виробляють сировину, матеріали й енергетичні ресурси. Частка машинобудування в структурі промисловості коливається від 6,1 до 10,1 % (рис. 3.2) за період 2010 – 2017 рр., що майже втричі нижче за рівень, що мають розвинені країни [284].

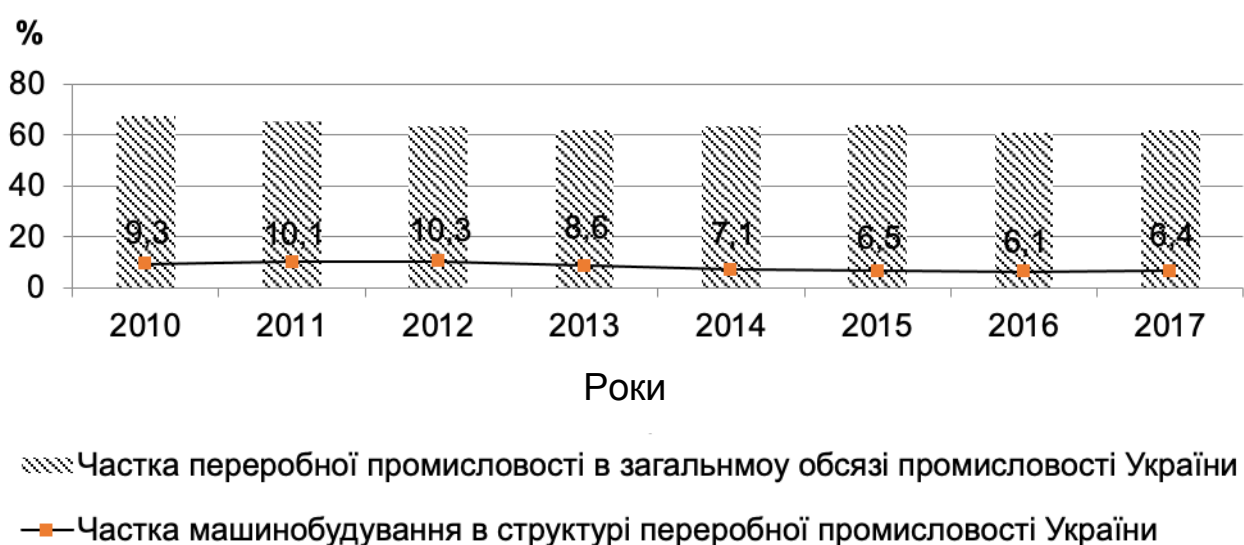


Рис. 3.2. Частка машинобудування в структурі промисловості України

Оцінювання динаміки обсягів виробництва авторами проведено за індексом виробництва промислової продукції шляхом порівняння його обсягів за певними часовими періодами (рис. 3.3).

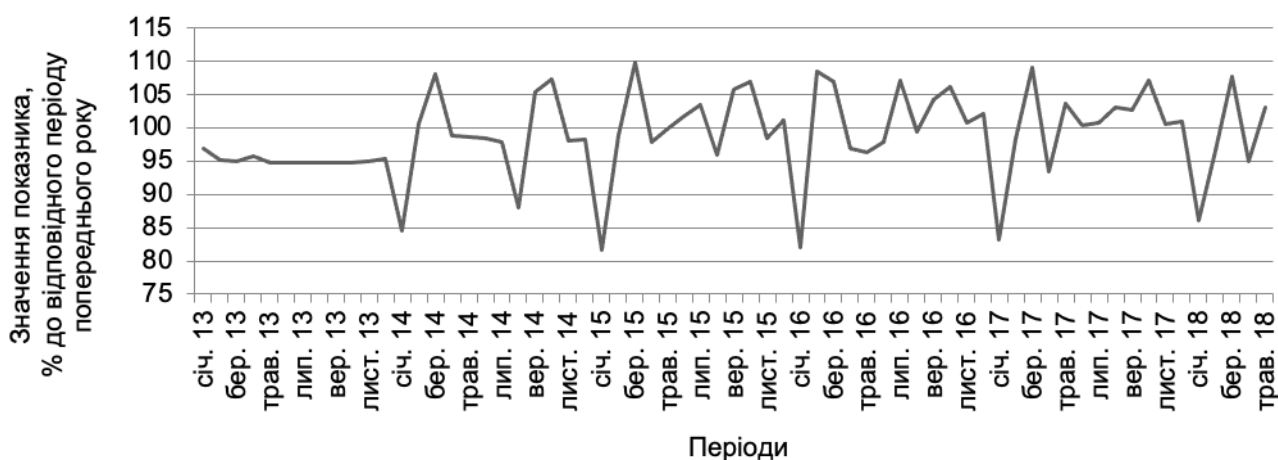


Рис. 3.3. Індеси промислової продукції за основними видами діяльності за період 2013 – травень 2018 рр.

За даними Державної служби статистики станом на травень 2018 р. [284], зростання промислового виробництва становить 2,4 %. Позитивні тенденції розвитку мають переробна (+2,5 %) та добувна промисловість (+2,3 %). Водночас відбулося скорочення виробництва у постачанні електроенергії, газу пари та кондиційованого повітря на 2,1 %.

В аналізованому періоді чотирнадцять регіонів отримали позитивний результат. У Донецькій області вперше з 2016 р., відбулося зростання на 0,8 % за рахунок збільшення видобутку вугілля та виробництва коксу, тоді як у Луганській – скорочення на 42 %. Основними стримувальними факторами в цих областях залишаються перманентні бойові дії, транспортні обмеження щодо переміщення вантажів, низька пропускна спроможність. Найбільш позитивні результати у промисловості зафіксовано у Івано-Франківській та Сумській областях через збільшення виробництва хімічної та харчової промисловості.

Серед видів промислової діяльності позитивні результати спостерігалися у хімічному виробництві (+39,4 %), у виробництві коксу та продуктів нафтоперероблення (+15,4 %), у постачанні електроенергії, газу пари та кондиційованого повітря (+22,8 %), у металургійному виробництві (+3,7 %) та добувній промисловості (+3,3 %). Негативна динаміка спостерігалась у виробництві харчових продуктів (-8 %), виробництві готових металевих виробів (-7,8 %) та у машинобудуванні (-2,8 % уперше

після десятимісячного зростання в умовах високої статистичної бази порівняно за окремими підвидами). Продовжували демонструвати зростання виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції – на 32,3 % (за три місяці 2018 р. частка у структурі реалізації продукції машинобудування сягає 8,2 %, частка експорту – 27,1 %) і виробництво автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів та інших транспортних засобів – на 6,6 % (частка у структурі реалізації продукції машинобудування – 40,1 %, частка експорту – 60,5 %). Про позитивні тенденції у розвитку промислових підприємств України свідчить зростання розмірів капітальних інвестицій (рис. 3.4).

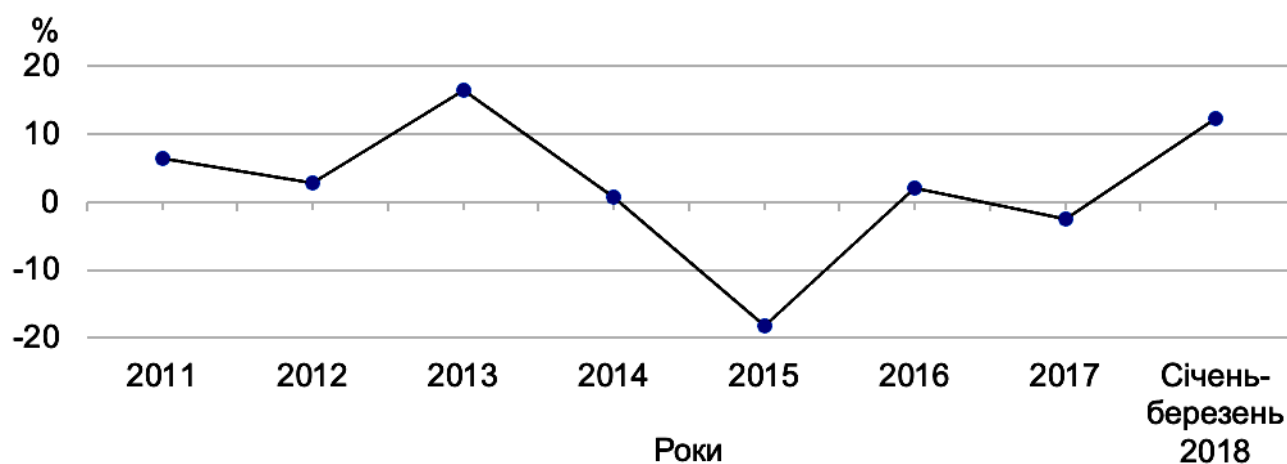


Рис. 3.4. Динаміка капітальних інвестицій в промисловість України

Так, найбільш привабливими для інвесторів за період з 2017 до березня 2018 р. є виробництво автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів та інших транспортних засобів (34,82 %), добувна промисловість і розроблення кар'єрів (17,46 %). Однак така позитивна динаміка відбулася за рахунок значних структурних змін інвестування. Зокрема значно знизилися обсяги інвестування до таких галузей промисловості, як виробництво коксу та продуктів нафтоперероблення (-36,47 %); водопостачання; каналізація, поводження з відходами (-32,85 %); текстильне виробництво, виробництво одягу, шкіри виробів з шкіри та інших матеріалів (-24,53 %), виробництво хімічних речовин і хімічної продукції (-21,16 %).

Що стосується зрушень у машинобудуванні (рис. 3.5), то в аналізованому періоді відбулося зростання капітальних інвестицій за усіма підгалузями (рис. 3.6). Такі дані свідчать про часткове відновлення інвестиційної діяльності, а також зростання зовнішнього попиту на вітчизняну машинобудівну продукцію.

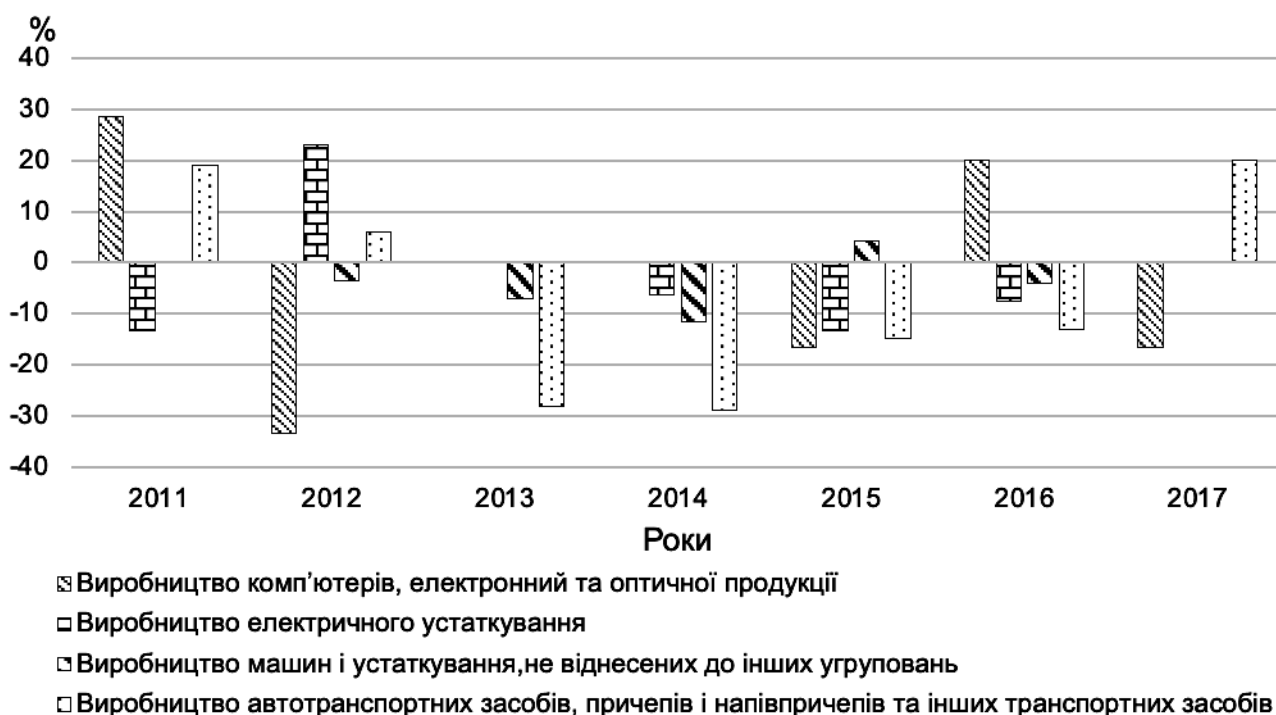


Рис. 3.5. Темпи приросту продукції машинобудування України за 2011 – 2017 рр.

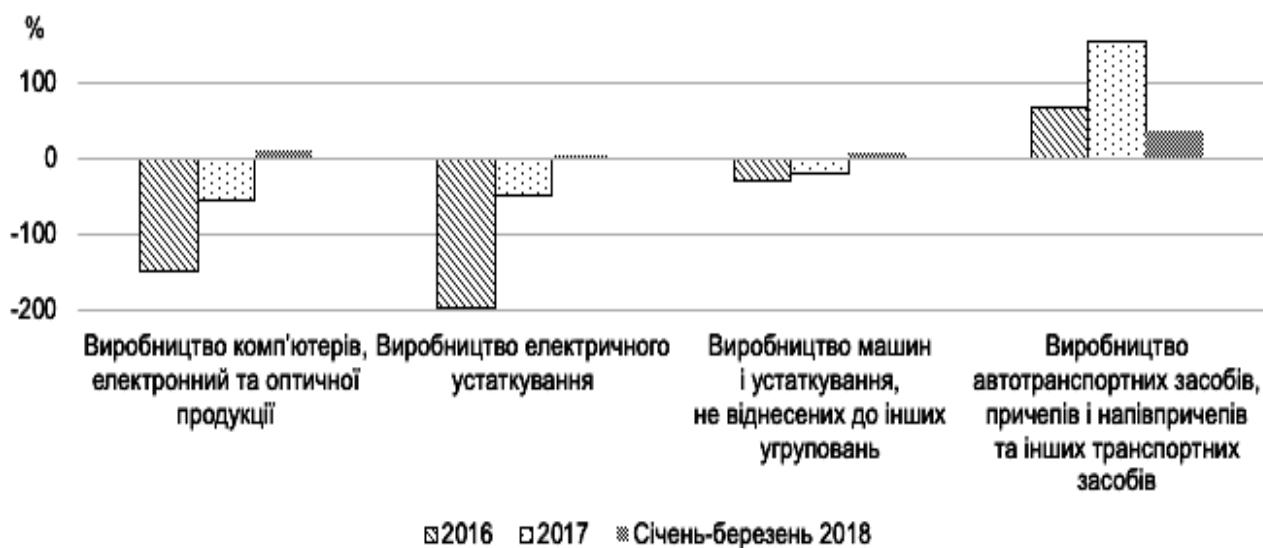


Рис. 3.6. Темпи приросту капітальних інвестицій в машинобудування України у 2016 – 2018 рр.

Така ситуація обумовила зміну динаміки та структури зовнішньоекономічної діяльності машинобудівних підприємств. Машинобудування України завжди було експортно-орієнтованою галуззю. Однак починаючи з 2015 р. ситуація змінилася (рис. 3.7). Проблеми постачання сировини та вивезення продукції залізничним транспортом через воєнні дії на Сході

України, обмеження українського експорту до Росії та транзиту її територією до інших країн світу, здорожчання вартості енергоносіїв та жорстку цінову конкуренцію на зовнішніх ринках погіршили ситуацію в галузі.

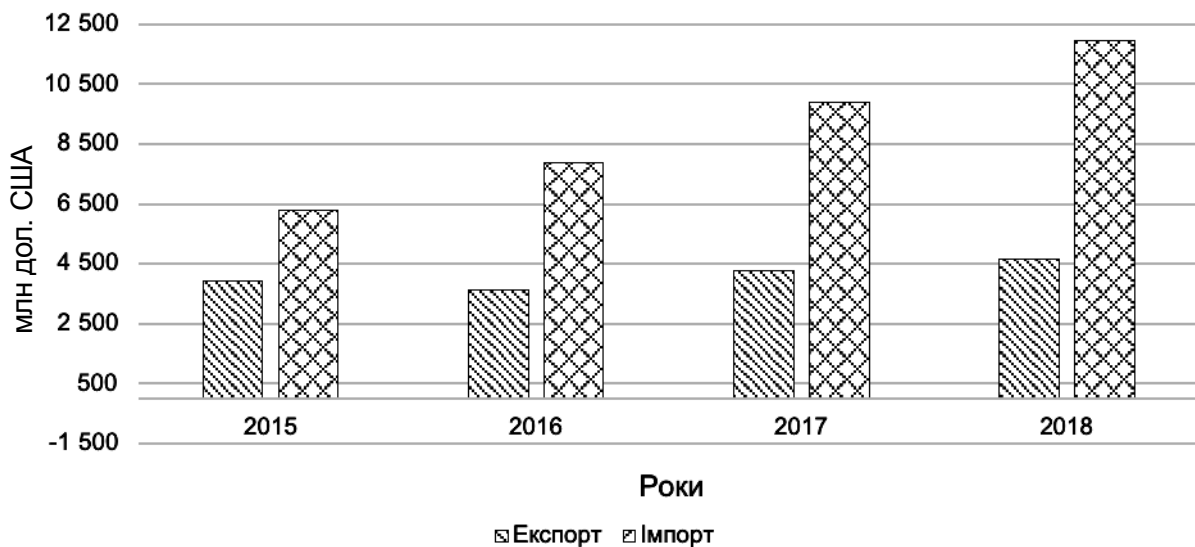


Рис. 3.7. Динаміка структури зовнішньоекономічної діяльності галузі машинобудування за період 2015 – 2018 рр.

Серед основних споживачів продукції машинобудівної промисловості України – Білорусь, Казахстан, Німеччина, Угорщина, Польща, Іран. У структурі експорту (рис. 3.8) переважають електричні машини, а імпорту – реактори ядерні, котли, машини (рис. 3.9). У структурі імпорту значно скоротилася частка Російської Федерації (з 25,5 до 20 %).

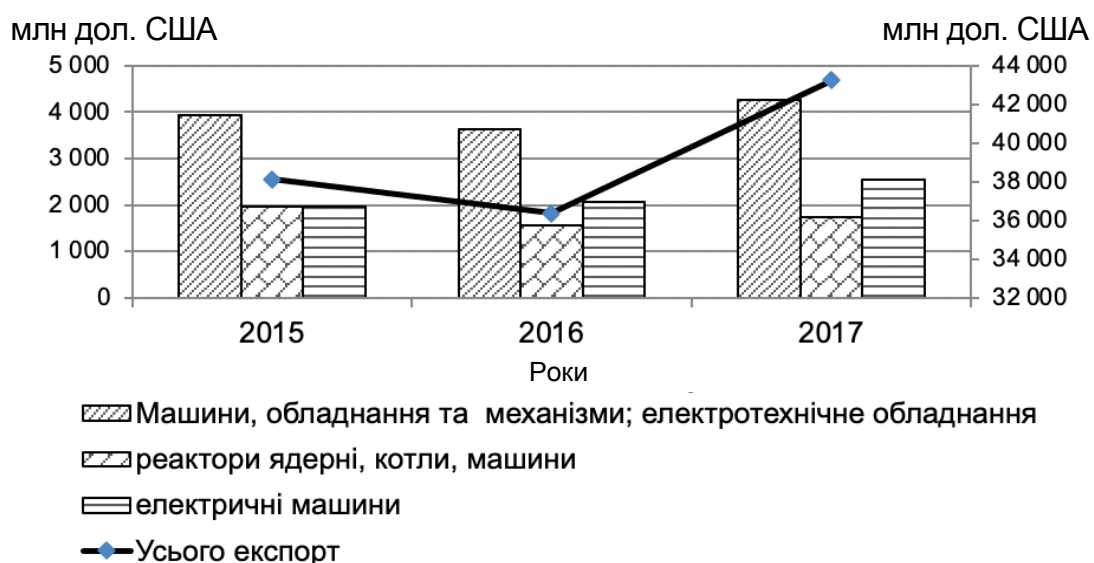


Рис. 3.8. Динаміка товарної структури експорту галузі машинобудування за період 2015 – 2017 рр.

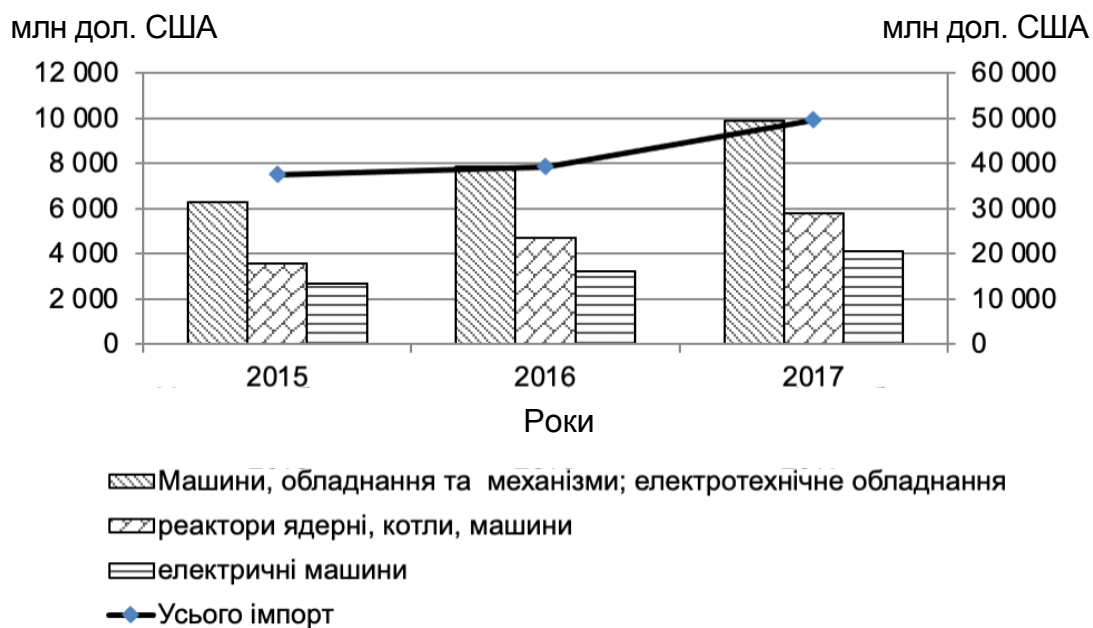


Рис. 3.9. Динаміка товарної структури імпорту галузі машинобудування за період 2015 – 2017 рр.

Важливими показниками розвитку будь-якої галузі економіки є показники, які характеризують ринок праці. На рис. 3.10 показано динаміку середньомісячної заробітної плати за видами економічної діяльності промисловості.

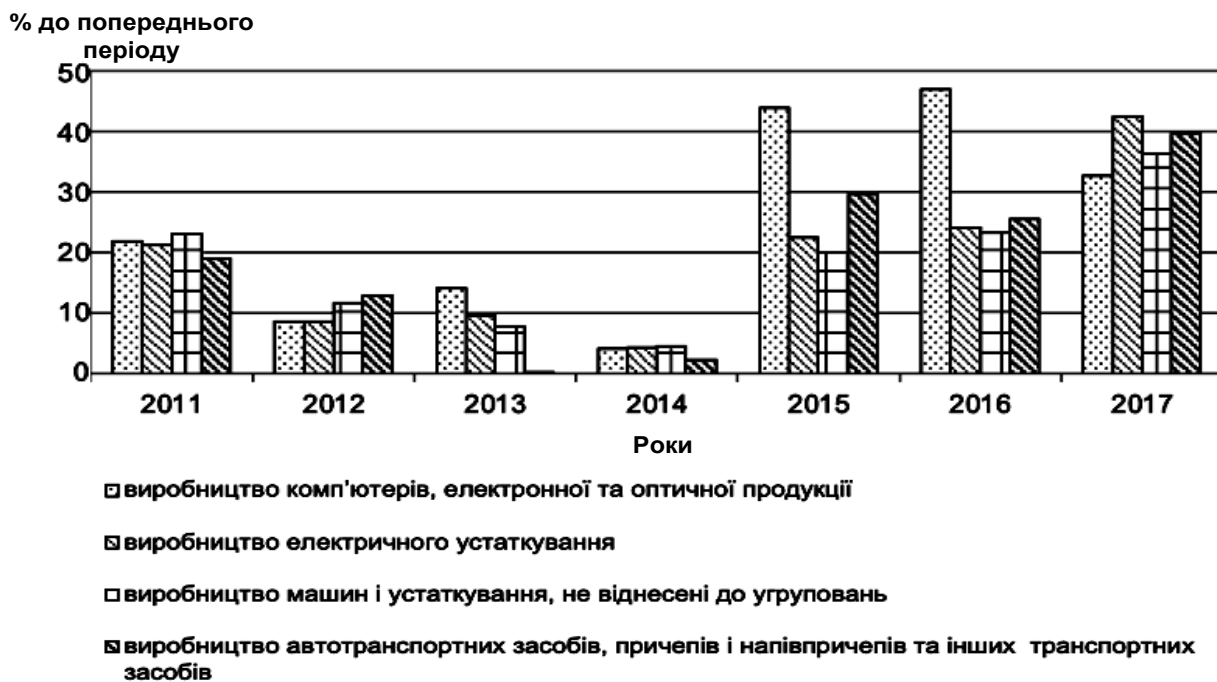


Рис. 3.10. Динаміка середньомісячної заробітної плати за видами економічної діяльності промисловості у 2011 – 2017 рр.

Так, слід зазначити, що в аналізованому періоді чітко простежується спад промисловості у 2012 – 2014 рр., що обумовлено нестабільною соціально-політичною ситуацією в Україні. Проте з 2015 р. прослідковується зростання рівня заробітної плати за всіма напрямками промисловості. Найвищий рівень оплати праці характерний для виробництва електричного устаткування та автотранспорту.

Однак, попри підвищення рівня оплати праці, у галузі машинобудування спостерігається значний рівень плинності кадрів, що негативно впливає на рівень розвитку галузі в цілому. Це підтверджує динаміка коефіцієнта співвідношення прийнятих і звільнених працівників (рис. 3.11). Найвища плинність кадрів характерна для виробництва автотранспорту незважаючи на підвищення рівня оплати праці у цьому секторі. Це свідчить про наявність проблем, пов'язаних зі складними умовами праці, неналежним забезпеченням соціальних гарантій працівників і відсутністю регулярних замовлень.

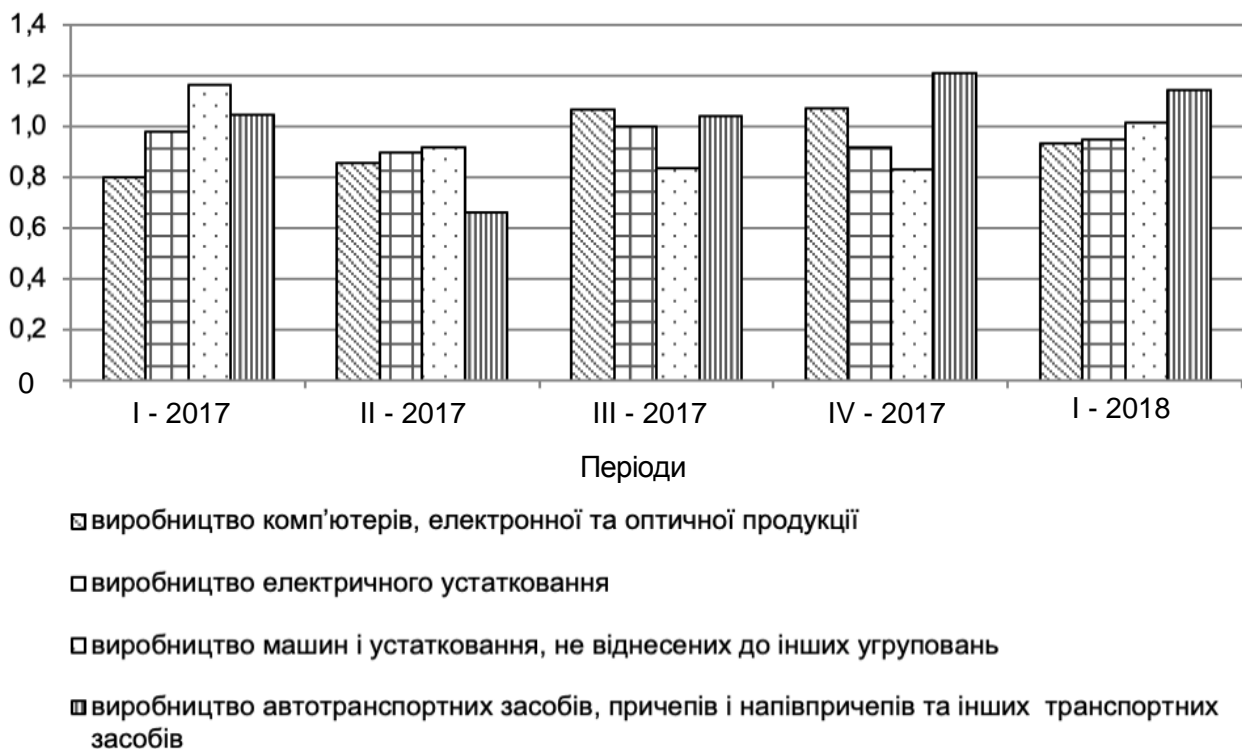


Рис. 3.11. Коефіцієнт співвідношення прийнятих і звільнених працівників за період 2017 – I квартал 2018 рр.

Отже, проведений аналіз свідчить про незадовільний стан у машинобудівній галузі, що є наслідком значної низки факторів, які сповільнюють її розвиток. Серед нагальних проблем машинобудівного комплексу України

можна виділити такі, як: недостатній рівень платоспроможності товаровиробників, застарілість і низький технічний рівень основних фондів; зниження попиту на внутрішньому ринку; зниження світової інвестиційної діяльності та, відповідно, скорочення зовнішнього попиту на вітчизняну продукцію; різке подорожчання зовнішніх фінансових ресурсів і жорсткість умов їх залучення; відсутність підтримки та належного контролю з боку держави за діяльністю монополістів і посередників; недосконалість механізму кредитування; значна витратність виробництва; зниження інноваційної активності вітчизняних підприємств, значний відтік найкваліфікованих кадрів тощо.

Вирішенням низки з зазначених проблем є реалізація стратегічних змін на підприємствах машинобудівного комплексу, що ініціюються їх керівництвом. Для дослідження зазначених процесів було обрано дванадцять машинобудівних підприємств (табл. А.1 додатка А), які в своїй номенклатурі мають високотехнологічну продукцію. Саме наявність високотехнологічної продукції у сучасному продуктовому портфелі є важливою передумовою забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку машинобудівних підприємств України.

На рис. 3.12 подані типи стратегічних змін, що були реалізовані машинобудівними підприємствами Харківського регіону з метою досягнення стратегічних цілей в аналізованому періоді.

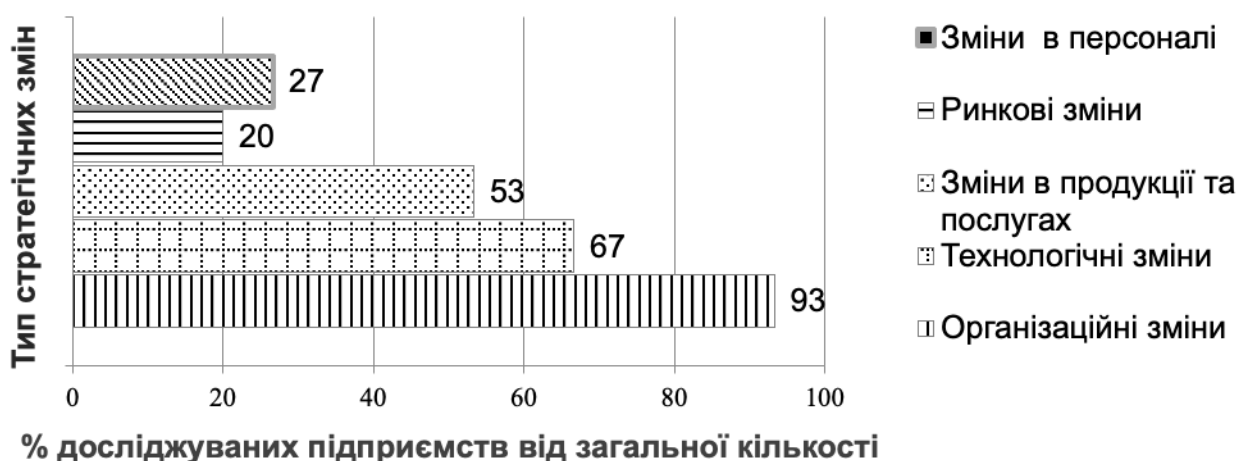


Рис. 3.12. Стратегічні зміни, що реалізуються машинобудівними підприємствами Харківського регіону

Так, 93 % досліджуваних підприємств у 2009 – 2017 рр. реалізували організаційні зміни з метою покращення структури управління підприємством та окремими видами діяльності. Як показав аналіз, реалізація

структурно-функціональних змін проводилася шляхом корпоратизації, кооперації, реструктуризації та реорганізації. Ключові способи реалізації організаційних змін на машинобудівних підприємствах Харківського регіону, що були виявлені в результаті проведеного веб-аналізу офіційних сайтів досліджуваних підприємств, розміщені в табл. Б.1 додатка Б.

Так, найбільша кількість підприємств (93 % від загальної кількості) в аналізованому періоді приділили значну увагу кооперації діяльності у різних її напрямках. В аналізованому періоді шість з досліджуваних підприємств увійшли до складу концернів, холдингів, індустріальних чи фінансово-промислових груп. Підприємства Харківського регіону, що долучились до складу Індустріальної групи «УПЕК» (ПАТ «ХАРП», ТОВ «ЛКМЗ», ПАТ «ХЕЛЗ», ПАТ «Харверст»), спеціалізуються на розробленні конструкцій нових виробів сільськогосподарської техніки, а також елементів трансмісії і шасі.

ПАТ «ХТЗ» також є прикладом процесів кооперації. З 2009 р. воно коопероване з асоціаціями «Украгромаш» і «Росагромаш», що створені з метою консолідації зусиль і дій із захисту інтересів виробників сільськогосподарської техніки, тракторів та обладнання для АПК.

Деяко інший прояв кооперації спостерігається в діяльності ТОВ «ХЗПТУ». Так, в аналізованому періоді підприємство стало ланкою Науково-виробничої корпорації «Інтерпідйомтрансмаш», що об'єднує провідні машинобудівні підприємства та проектно-конструкторські інститути України та Білорусі зі спеціалізацією в галузі малого, середнього та важкого кранобудування, а також пасажирських і вантажних канатних доріг. Такий напрям кооперації сприяє розвитку всіх видів діяльності досліджуваних підприємств, а також забезпечує їх конкурентоспроможність та адаптивність.

Збільшення обсягів продажу як стратегічна ціль більшості досліджуваних підприємств вимагає від їх топ-менеджменту такого заходу, як співробітництво у сфері продажів (33 % підприємств від загальної кількості). Це передбачає активну роботу з дилерами (формування сприятливих умов, гнучкої політики цін тощо), створення торгівельних будинків, власних магазинів і торгівельних майданчиків тощо.

Розповсюдженням способом кооперації в аналізованому періоді стало співробітництво в сфері НДДКР, що у своїй діяльності використовує дев'ять із аналізованих підприємств. Результатом плідної співпраці ПАТ «ХТЗ» [299] та Інституту механізації сільського господарства (Київська обл.) стала

розробка проекту виробництва трактора потужністю 220 к. с. Підприємства, що входять до Індустріальної групи «УПЕК» активно співпрацюють з провідними інститутами Національної академії наук і найбільшими вузами Міністерства науки і освіти України, галузевими НДІ України і РФ, міжнародними високотехнологічними компаніями. Найбільші проекти ІГ УПЕК – Навчально-науково-виробниче об'єднання «Техноград» і Агротехнологічний центр «Слобожанський».

У 2010 р. ДП ХМЗ «ФЕД» увійшло до державного концерну «Укроборонпром», створеного за указами Президента України від 09.12.2010 р. № 1085/2010 і від 28.12.2010 р. № 1245/2010 [285]. До складу Концерну увійшли підприємства, які здійснюють господарську діяльність у сфері розроблення, виготовлення, реалізації, ремонту, модернізації та утилізації озброєння, військової і спеціальної техніки та боєприпасів, а також беруть участь у військово-технічному співробітництві з іноземними державами. Формування Концерну створило умови для організації в ОПК єдиного інноваційного циклу «дослідження – розроблення – серійне виробництво – споживання (реалізація) – сервісне обслуговування – утилізація».

Прикладом такого співробітництва може слугувати створення ПАТ «Світло Шахтаря» конвеєрів і перевантажувачів типу СПЦ230 і забійного конвеєра типу СП251 сумісно з найкрупнішою шахтою України «Червоноармійська-Західна № 1».

Для розвитку виробничої діяльності, а також кадрового потенціалу все більше підприємств використовують співпрацю з ВНЗ. Так, у ПАТ «Світло Шахтаря» організована та функціонує філія механічного факультету ХНАДУ. У рамках цих структур здійснюється та буде розширюватись підготовка кадрів високої кваліфікації та організовано стабільне поповнення СКБ та інших підрозділів емітента випускниками ХНАДУ [293].

Аналогічний напрям діяльності було обрано і ПАТ «Турбоатом», що співпрацює з базовими навчальними закладами (Харківський політехнічний інститут, Українська інженерно-педагогічна академія, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, Харківський національний університет радіоелектроніки, Харківський машинобудівний коледж, Харківський механічний технікум ім. А. А. Морозова та інші).

Важливого значення для пристосування підприємства до змін у зовнішньому середовищі господарювання важливого значення набуває удосконалення системи управління всім підприємством. З цією метою близько 40 % від загальної кількості досліджуваних підприємств використали

аутсорсинг (це пов'язано переважно із автоматизацією системи управління). Корпорація «Інформаційні технології» є провідним розробником програмного забезпечення для автоматизації розподілених компаній, великих і середніх промислових підприємств, підприємств фінансового сектора, зі сфери послуг, холдингових структур тощо. Серед машинобудівних підприємств Харківського регіону її клієнтами є ПАТ «Південкабель» і ПАТ «ХТЗ» [290; 299].

Для ПАТ «ХТЗ» розроблено проект комплексної автоматизації підприємства засобами ERP-системи «ІТ-Підприємство», що дозволяє впроваджувати модулі конструкторської та технологічної підготовки виробництва, управління документообігом матеріальних і фінансових потоків, управління запасами, обліку контрактів та угод, бухгалтерського та податкового обліку; управління виробництвом, закупівлями, персоналом; провадити розрахунок заробітної плати, калькуляцію планової та фактичної собівартості, облік основних засобів зв'язку із системами «Клієнт-банк» тощо.

Для ПАТ «Південкабель» проект автоматизації передбачає комплексне впровадження ERP-системи «ІТ-Підприємство» у дві черги. У першу чергу поставок включено модулі технічної підготовки виробництва, управління документообігом, оперативного обліку руху матеріальних цінностей, партійний та позамовний облік, бухгалтерського та податкового обліку, адміністрування системи та управління доступом. Нині проходить навчання персоналу, підготовка інформаційної бази, поетапне передання модулів в експлуатацію.

У 2008 – 2010 рр. на всіх підприємствах Індустріальної групи УПЕК впроваджена комплексна система автоматизації конструкторсько-технологічної підготовки та комп'ютерного супроводу машинобудівного виробництва (КСА), що реалізований на базі інтегрованих CAD/CAM/PLM-рішень і програмних продуктів платформи Pro/ENGINEER-Windchill компанії PTC (США). Також почав працювати унікальний комплекс технологічної підготовки виробництва на базі систем Windchill MPMLink і ВЕРТИКАЛЬ компанії АСКОН (Росія). Як основні переваги від їх упровадження можна зазначити: підвищення точності та якості виробів за рахунок роботи в єдиному середовищі – від конструкторської 3D-моделі до технології виробництва; скорочення термінів технологічних процесів; підвищення ефективності підготовки конструкторсько-технологічної документації; істотне скорочення витрат на конструкторську та технологічну підготовку виробництва в цілому.

Окрім ІТ-аутсорсингу, в аналізовану періоді було реалізовано технічний аутсорсинг, що активно використовується підприємствами Індустріальної групи УПЕК. Так, наприклад, до модернізації парку токарних і шліфувальних верстатів ПАТ «ХАРП» підключені спеціалізовані харківські підприємства, зокрема ПАТ «Харверст». ТОВ «Українське конструкторське бюро трансмісій і шасі», що також входить до УПЕК, забезпечує конструкторське супровід серійного виробництва ТОВ «ЛКМЗ», модернізацію запровадженої лінійки продукції і розширення номенклатурного ряду.

Одним з суттєвих організаційно-управлінських факторів, що зумовлюють стан внутрішнього середовища сучасного підприємства, є організаційна структура управління. Її мобільність і здатність за короткі терміни реагувати на зміни як на зовнішньому, так і на внутрішньому ринках збуту продукції є однією з головних проблем багатьох підприємств в умовах сучасного ринку [332]. Отже, необхідне вдосконалення організаційної структури підприємства. 7 % від загальної кількості досліджуваних підприємств усвідомило необхідність удосконалення організаційної структури управління як одного з визначальних факторів виходу із кризи, викликані невідповідністю мінливим умовам зовнішнього середовища ринкового, виробничо-господарського й управлінського потенціалу підприємств. Це сприяло більш ефективному розподілу та використанню усіх видів ресурсів підприємств і зменшенню витрат за рахунок скорочення підрозділів і служб, функції яких дублювалися. Так, організаційна структура ПАТ «ХАРП» у 2017 р. була вдосконалена шляхом об'єднання відділів перспективного розвитку та нестандартного обладнання. З метою скорочення витрат на управління і зниження собівартості виробленої продукції зі збереженням високої якості трудових ресурсів на підприємстві протягом року постійно вдосконалювався штатний розклад структурних підрозділів.

Прагнучи зміцнення виробничих зв'язків, 27 % підприємств реалізувало процеси корпоратизації. Такі дії були спрямовані на забезпечення зростання продажів на цільових ринках за рахунок наближення товарів до споживачів; забезпечення доступу до необхідних або більш дешевих ресурсів. Так, зокрема, найбільший у країні виробник тракторів ПАТ «ХТЗ» у 2013 р. прийняв курс на розширення спеціалізації, створивши спільне підприємство з «Гомсільмашем» (Білорусь) з випуску зернозбиральних комбайнів. До цього часу «Гомсельмаш» здійснював прямі поставки в країну – порядком 500 одиниць на рік. Арешти рахунків ПАТ «ХТЗ»

у квітні 2016 р. спричинили повне зупинення виробничої діяльності і як наслідок – стрімке нарощування заборгованості із заробітної плати, за податками та зборами, перед кредиторами, які здійснили постачання товарів, перед постачальниками енергоносіїв. 09.06.2016 р. відбулись загальні збори кредиторів ПАТ «ХТЗ», на яких був затверджений план досудової санації підприємства.

У 2011 р. і 2012 р. приєднання, як спосіб корпоративної реструктуризації, використало у своїй діяльності ПАТ «РОСС». Такі організаційні зміни передбачають приєднання всіх прав та обов'язків однієї або кількох юридичних осіб – правопередників до іншої юридичної особи – правонаступника. Так, у зазначених роках ТОВ «Виробниче об'єднання заводів «РОСС» і ТОВ «Газкомплект-Два» були вилучені з державного реєстру та втратили свій юридичний статус, а їх майнові права й обов'язки були сконцентровані на балансі ПАТ «РОСС» [292].

Більше половини підприємств (60 %) ініціювали зміни техніки та технологій з метою підвищення конкурентоспроможності продукції машинобудування, а також її рентабельності. Серед способів реалізації змін техніко-технологічного потенціалу в аналізованому періоді в діяльності підприємств машинобудування України були використані модернізація та реконструкція виробничих потужностей. Заходи, що були реалізовані підприємствами в процесі реалізації змін техніко-технологічного потенціалу в аналізованому періоді, подані у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Зміни техніко-технологічного потенціалу, реалізовані на досліджуваних підприємствах в аналізованому періоді

Спосіб реалізації змін	Напрямок змін	Підприємства, що реалізують напрям
1	2	3
Модернізація виробничих потужностей	Удосконалення технології виробництва	ПАТ «Турбоатом», ПАТ «Автрамат», ПАТ «Завод ім. Фрунзе», ДП ХМЗ «ФЕД»
	Автоматизація виробничих процесів	ПАТ «ХАРП», ТОВ «ЛКМЗ», ПАТ «ХЕЛЗ», ПАТ «Харверст», ПАТ «ХТЗ», ПАТ «Завод «Південкабель»

1	2	3
Реконструкція виробничих потужностей	Упровадження нових технологічних процесів	ПАТ «Турбоатом», ПАТ «Автрамат», ПАТ «Завод «Південкабель», ПАТ «Завод ім. Фрунзе»
	Технічне переозброєння	ПАТ «Турбоатом», ПАТ «Автрамат», ПАТ «Завод «Південкабель», ПАТ «ХТЗ», ДП ХМЗ «ФЕД»
	Розширення і будівництво нових цехів	ДП ХМЗ «ФЕД»

Як зазначають спеціалісти Національного інституту стратегічних досліджень при Президентові України [151], актуальність залучення інвестицій у модернізацію та реконструкцію вітчизняного машинобудування посилюється з огляду на перспективи розвитку галузі після підписання Україною Угоди про асоціацію з ЄС, згідно з якою вітчизняні стандарти виробництва та якості продукції мають бути гармонізовані з європейськими у досить стислі терміни, що вимагатиме значних обсягів капіталовкладень у галузь.

Основним джерелом фінансування капітальних інвестицій у машинобудівній промисловості є власні кошти підприємств – їхня частка в загальному обсязі капітальних інвестицій галузі за 2010 – 2013 рр. у середньому становила 93,1 %. Найбільші обсяги капітальних інвестицій у машинобудівну промисловість спрямовуються на виробництво транспортних засобів. Другою за розмірами є частка капітальних інвестицій у виробництво неелектричних машин та устаткування, де, зокрема, зосереджено потужності з виробництва машин і устаткування для сільського та лісового господарства (ТОВ «ЛКМЗ», ПАТ «ХТЗ»), виробництва насосів, компресорів і гідравлічних систем, підшипників і запчастин до них (ПАТ «ХАРП»). Що стосується напрямів зазначеного інвестування (рис. 3.13), то 27 % від загальної кількості досліджуваних підприємств у аналізованому періоді приділили увагу вдосконаленню технологій виробництва.

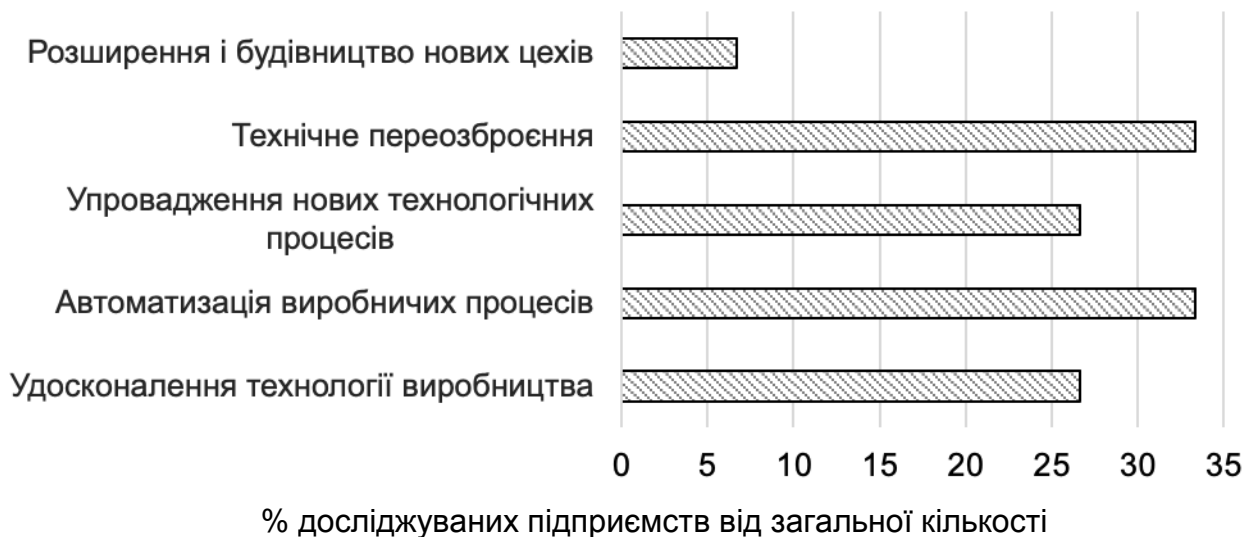


Рис. 3.13. Напрями змін техніко-технологічного потенціалу, реалізованих на машинобудівних підприємствах в аналізованому періоді

Так, ПАТ «Турбоатом» за січень – грудень 2013 р. освоєно витрат на виконання науково-дослідних, дослідно-конструкторських і дослідно-технологічних робіт за рахунок засобів фонду виробничого розвитку на суму 1 016,88 тис. грн. Проведені роботи спрямовані на поліпшення конструктивних особливостей та надійності турбін, підвищення конкурентоспроможності на зовнішньому ринку, а також на вдосконалення технології виготовлення турбінного обладнання.

ПАТ «Електромашина» у 2017 р. згідно з планом інвестицій було придбано основні активи та виконані такі роботи: розроблено нову конструкцію асинхронного двигуна 4АЖ225S; придбаний частотний перетворювач для випробування асинхронних двигунів; виконані роботи з оснащення робочого місця для випробувань асинхронних двигунів 4АЖ225М на випробувальній станції ВТК; виконана модернізація балансувального верстата для балансування якорів і роторів двигунів в машинному цеху; проведена реконструкція першого етапу котельні заводу, замінена теплоізоляція трубопроводів системи опалення заводу.

Зокрема, в аналізованому періоді на всіх підприємствах, що входять до Індустріальної групи «УПЕК», була впроваджена комплексна система автоматизації конструкторсько-технологічної підготовки та комп'ютерного супроводу машинобудівного виробництва. Результатами такого впровадження стали: підвищення точності і якості виливків за рахунок роботи

в єдиному середовищі, скорочення термінів технологічних процесів, підвищення ефективності підготовки конструкторсько-технологічної документації, істотне скорочення витрат на конструкторську та технологічну підготовку виробництва в цілому.

27 % досліджуваних підприємств у аналізованому періоді впроваджували у виробництво досягнення науково-технічного прогресу, спрямовані на оновлення матеріально-технічної бази. Тільки у 2013 р. на ПАТ «Турбоатом» запрацювали нові технологічні процеси, спрямовані на поліпшення технології виготовлення турбінного обладнання, підвищення її якості та підвищення конкурентоспроможності на ринку. На ПАТ «Завод ім. Фрунзе» розпочато впровадження лінії нового обладнання Soenep з виготовлення широких решітних полотен з товстого металу. Окрім того, завод розширив свої можливості в фарбуванні металевих виробів завдяки новій лінії з автономним роботизованим комплексом швидкої зміни кольору швейцарського виробництва, який дозволяє забезпечити широкий асортимент кольорів з каталогу RAL (німецький класичний стандарт включає 213 кольорів) [291].

16 % з досліджуваних підприємств упровадили досягнення науково-технічного прогресу, спрямовані на оновлення матеріально-технічної бази. За січень – грудень 2017 р. ПАТ «Турбоатом» освоєно витрат на виконання науково-дослідних, дослідно-конструкторських і дослідно-технологічних робіт на суму 980 тис. грн. Таким чином, значно покращилась якість виробленої продукції і посилились позиції підприємства на зовнішньому ринку. ПАТ «Завод ім. Фрунзе» за 2017 р. придбав автоматичну зварювальну лінію решіток і перфораційний прес на суму 43,4 млн грн [291].

Проте значний знос основних фондів негативно впливає на господарську діяльність підприємств, їх фінансовий стан і перспективи розвитку. Фізично зношене обладнання не дозволяє виготовляти досить якісну продукцію (аналогічна тенденція спостерігається і на інших заводах, що постачають комплектувальні головному підприємству). Тому ПАТ «Турбоатом», ПАТ «Автрамат», ПАТ «Завод «Південкабель», ПАТ «ХТЗ», ДП ХМЗ «ФЕД» (що складають 33 % аналізованої статистичної вибірки) проводять регулярне технічне переозброєння виробництва та впроваджують енергоощадні технології. Так, ПуАТ «Харверст» у 2013 р. була проведена велика робота з технічного переозброєння залізничного та перформатування кулькового потоку; у 2013 і 2017 рр. були продані нежитлові будівлі.

З метою розширення ринків збуту та зміцнення ринкових позицій 53 % від загальної кількості досліджуваних підприємств провели роботи щодо максимально ефективного використання ресурсів, випуску досконало нової чи модернізації виробленої продукції (рис. 3.14).

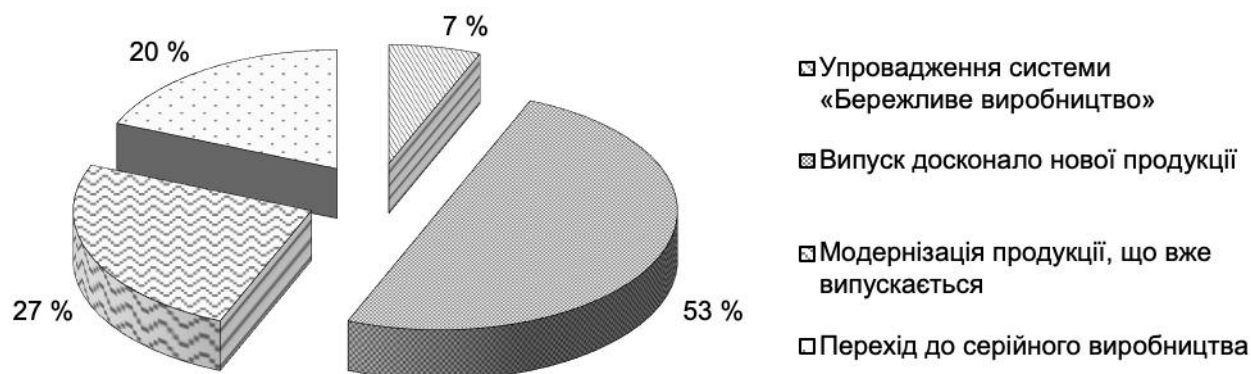


Рис. 3.14. Напрями змін у продукції підприємств машинобудування Харківського регіону

(% досліджуваних підприємств від загальної кількості)

В аналізованому періоді ПАТ «Укрелектромаш ХЕЛЗ» перейшов у своїй діяльності до системи «бережливого виробництва», що передбачає не лише максимально ефективне використання ресурсів, а й мінімізацію бракованої продукції та скорочення незавершеного виробництва, залишків сировини та готової продукції [296]. Протягом останніх років діяльність підприємства спрямована на енергоефективність. Проводяться такі заходи, як оснащення підрозділів підприємства гвинтовим компресорним устаткуванням для зниження втрат стисненого повітря з метою зниження енергоспоживання із використанням вторинного тепла. Економія енергоресурсів також досягається шляхом модернізації виробництва; перспективними напрямками є заміна газових плавильних печей у ливарному цеху на сучасні індукційні.

До підприємств, що орієнтовані на досягнення відповідності товарної продукції вимогам ринку й активно працюють над ексклюзивністю поставок замовникам дизельних і автомобільних поршнів, можна віднести ПАТ «Автрамат» [288]. Стратегія диференціації передбачає перехід підприємства на новий дизайн пакування продукції (мета полягає у тому, щоб зробити пакування яскравим, впізнаваним, співвіднесеним з популярністю торгової марки та продукції високої якості).

З метою адаптації власної продукції ПАТ «Завод ім. Фрунзе» проводить постійне розширення асортименту та номенклатури шляхом суміжної та несуміжної диверсифікації. Товарна стратегія ПАТ «Росс» передбачає диверсифікацію виробництва та широкий асортимент продукції, що окрім трьох основних напрямів включає: пекарське обладнання, пристрої для обробки води, обладнання для виробництва макаронних виробів, для професійної кухні (ресторанів, кафе, барів), для малого бізнесу. З метою підвищення конкурентоспроможності на ринку машинобудування в аналізованому періоді підприємства Індустріальної групи «УПЕК» (ПАТ «ХАРП», ПАТ «ХЕЛЗ») перейшли до серійного виробництва, що дозволяє не тільки провести імпортозаміщення, а провести оптимізацію і досягти кращих показників у порівнянні з аналогічною імпортною продукцією. У 2013 р. ПАТ «Електромашина» розроблено, випробовано та передано в виробництво для серійного випуску прилад для моніторингу температури обмоток електродвигунів з метою їх захисту від згорання [289].

У 2012 р. ДП ХМЗ «ФЕД» було отримано сертифікат Міжнародного авіаційного комітету на проведення капітальних ремонтів приводів генераторів ГП-21 і ГП23-4 і насосних станцій серії НС. У 2013 р. отримано сертифікат Міжнародного авіаційного комітету на виготовлення рульових механізмів РМ-1401 і РМ-140А, нососів-регуляторів серії НР, виконавчих механізмів ІМ-3А, редуктора гідравлічного ГА213, гідромотору ГМ48, перехресного крану гідравлічного ЕПК-35Н, крану перехресного паливного ЕПК-35-1.

Іще одним напрямом підвищення конкурентоспроможності на вітчизняному та зарубіжних ринках машинобудування в аналізованому періоді стали створення досконало нової продукції, запроваджене у діяльності 53 % досліджуваних підприємств. Основні зміни, реалізовані підприємствами, подані у табл. В.1 додатка В.

Ринкові зміни, реалізовані 20 % досліджуваних підприємств, були спрямовані переважно на розширення ринків збуту продукції, покращення сервісного та післяпродажного обслуговування. Підприємства машинобудування спрямовують активні дії на просування своєї продукції в країнах СНД, Південно-Східної Азії, Латинської Америки. Зокрема, в аналізованому періоді ПАТ «Турбоатом» [295] було укладено угоди про співпрацю на ринках Індії, Латинської Америки, Азії та ін. З метою пошуку клієнтів і партнерів ПАТ «Автрамат» [288] активно оприлюднює на виставках і конференціях результати своїх досліджень і розробок. У 2011 –

2012 рр. витрати на організацію виставок та участь у конференціях склали 85 тис. грн. У 2013 р. ПАТ «ХТЗ» [299] розпочато складальне виробництво в Казахстані. В аналізованому періоді ПАТ «ХЕЛЗ» перейшло на нову систему сервісної підтримки клієнтів [296].

За останні роки у ПАТ «Завод ім. Фрунзе» розширилася географія експорту, частка експорту збільшилась до 37 %. Продукція постачалась у Німеччину, Австрію. ПАТ «Турбоатом» у 2018 р. проводить подальше нарощування обсягів виробництва та реалізації продукції. Підприємство веде планомірну роботу з розширення ринків збуту продукції, бере участь у тендерах, проводить переговори на поставку та ремонт турбінного обладнання на електростанціях. З метою розширення зарубіжних ринків збуту, зміцнення двосторонніх зв'язків, пошуку нових контактів у всіх напрямках діяльності ПАТ «Турбоатом» бере участь у міжнародних і всеукраїнських виставках і конкурсах.

Підприємства, що проводять зміни в персоналі (27 % досліджуваних підприємств), роблять акцент на розширенні та поглибленні знань, умінь і навичок відповідно до вимог виробництва (підвищення кваліфікації, підготовка до нових та освоєння інших професій). Так, кадрова політика ПАТ «Турбоатом» спрямована на реалізацію нової концепції управління персоналом. Фахівцями служб підприємства була розроблена «Програма комплектування робочими кадрами, закріплення їх на виробництві, зниження плинності». У програму входить система пошуку, відбору, наймання та адаптації персоналу, яка дозволяє залучати на підприємство висококваліфікованих робітників та інженерно-технічних фахівців. Навчання кадрів організовується згідно зі Стандартом підприємства, Положенням «Про професійне навчання кадрів на виробництві» та «Планом підготовки та підвищення кваліфікації кадрів». Професійне навчання робітників підприємства має безперервний характер і проводиться протягом усієї трудової діяльності з метою розширення та поліпшення знань, уміння та навичок згідно з вимогами виробництва. З метою закріплення кадрів і зацікавлення робітників у бездоганному виконанні своїх обов'язків, здійснюється робота з укладання договорів згідно з «Програмою довгострокового накопичувального страхування» (на 10 – 25 років) і недержавного пенсійного забезпечення (5 – 10 років) [295]. Так, у 2017 р. було проведене навчання та підвищення кваліфікації для 947 працівників, що складає 26 % загального складу.

Кадрова політика особливо актуальна для підприємства із значним штатом (кілька тисяч осіб). Так, кадрова програма ПАТ «ХАРП» повністю регламентується Системою менеджменту якості МС ІСО 9001:2000, до складу якої входить карта процесу «Управління людськими ресурсами» (П5). Карта процесу складається з таких операцій: А1 – визначення компетентності персоналу; А2 – планування потреб у кадрах; А3 – підбор, відбір, наймання та звільнення персоналу; А4 – планування підготовки персоналу; А5 – організація і проведення навчання; А6 – оцінювання результатів навчання; А7 – аналіз діяльності з управління персоналом. Усі операції реалізуються на основі методичних і робочих інструкцій [298]. З метою підвищення престижу робітничих професій щорічно проводиться відбірковий заводський чемпіонат «Золоті руки УПЕК». Навчальний центр з управління персоналом, який проводить підвищення кваліфікації керівних працівників і спеціалістів. З метою реалізації політики керівництва щодо якості, для визначення відповідності професійної компетенції персоналу вимогам займаної посади, посилення матеріальної і моральної зацікавленості працівників у результатах своєї праці на підприємстві не рідше одного разу на п'ять років проводиться атестація керівників, інженерно-технічних працівників та інших фахівців. Якісно нового рівня набуло розроблення конструкторсько-технологічної документації в ПАТ «ХАРП», чому сприяє освоєння системи «КСА 2009» конструкторами та технологами. На підприємстві проведено навчання за вимогами нових версій стандартів ІСО 9001:2015, ІСО 14001:2015, ІАТФ 16949:2016 і ведуться роботи з їх впровадження. Ресертифікація СМБ відбувається з початку 2018 р.; у 2017 р. підвищило кваліфікацію 6 осіб.

Кадрова програма ПАТ «Завод «Південкабель» спрямована на забезпечення рівня кваліфікації працівників операційним потребам емітента. Кадрова програма ПАТ включає: навчання спеціалістів для проходження допусків; підвищення кваліфікації провідних спеціалістів на курсах з трудового, податкового законодавства та ін.

На ПАТ «ХТЗ» щороку розробляється план розвитку та підвищення кваліфікації персоналу заводу, періодично оновлюються програми навчання. Створена та діє кваліфікаційна комісія з присвоєння розрядів за всіма виробничими професіями основного та допоміжного виробництва, атестаційна комісія з присвоєння категорій фахівцям.

Для аналізу інтенсивності та динамічності таких процесів оцінено стратегічну активність досліджуваних підприємств. На основі розрахунку

кількості стратегічних змін, що були заявлені підприємствами за період 2011 – 2018 рр. і відповідно до нормального закону їх розподілу (рис. Г.1 додатка Г), ідентифіковано три рівні такої активності (високий, середній, низький). Граничні значення виділених рівнів (табл. 3.2) визначено як результат відхилення від середньої кількості змін для підприємств на одне стандартне відхилення.

Таблиця 3.2

Рівні стратегічної активності підприємств машинобудівної галузі

Рівні	Граничні значення	Інтерпретація результатів	
		Кількість стратегічних змін, що реалізується за 1 рік	Середня тривалість ініціації одного проекту, місяці
Низький	0 – 0,39	До 1	Від 17
Середній	0,41 – 1,71	1 – 2	5 – 17
Високий	Більше 1,72	Більше 2	До 5

Результати проведеного аналізу наведені на рис. 3.15.



Рис. 3.15. Рівні стратегічної активності машинобудівних підприємств Харківського регіону

Відповідно до поданих результатів переважна більшість досліджуваних підприємств (ПАТ «Світло Шахтаря», ПАТ «Електромашина», ПАТ «Автрамат», ПАТ «ХАРП», ПАТ «Електромашина», ТОВ «ХЗ ПТУ», ПАТ «ХТЗ», ПАТ «Завод ім. Фрунзе») є стратегічно активними, що пояснюється їх прагненням вижити в умовах посилення міжнародної конкуренції на фоні економічної та політичної нестабільності в Україні. В аналізованому періоді зазначені підприємства проводили зміни (або їх розпочали) за всіма виділеними напрямками.

Підприємства з середнім рівнем стратегічної активності (ТОВ «ЛКМЗ», ПАТ «ХЕЛЗ», ПАТ «Харверст», ПАТ «РОСС», ПАТ «Завод «Південкабель», ДП ХМЗ «ФЕД») реалізовували організаційні, техніко-технологічні зміни чи зміни в продукції. Однак така активність є обмеженою у часі, тобто не була ініційована в кожному році аналізованого періоду.

За результатами детального аналізу стратегічної активності підприємств було визначено, що лише ПАТ «Точприлад» в аналізованому періоді «не впроваджує нові технології, нові товари у зв'язку з недостатністю фінансування» [294]. Єдиним напрямом діяльності підприємства є співпраця з Харківським національним університетом радіоелектроніки.

Роблячи висновки за результатами проведеного дослідження, можна стверджувати, що аналіз за визначеними видами стратегічних змін, що реалізуються п'ятнадцятьма підприємствами машинобудівної галузі Харківського регіону, свідчить про такі їх особливості: організаційні зміни визначаються процесами корпоратизації управління, різними формами кооперації та реорганізації (на 27 %, 93 % і 33 % від загальної кількості досліджуваних підприємств, відповідно); техніко-технологічні зміни проводились шляхом модернізації (на 67 % досліджуваних підприємств) і реконструкції виробничих потужностей (40 % підприємств); зміни в продукції відповідають процесам випуску нової продукції (53 %) або її модифікації та удосконалення (27 %); у ринкових змінах спостерігається переорієнтація на нові ринки збуту та покращення сервісного та післяпродажного обслуговування (на 53 і 7 % досліджуваних підприємств, відповідно); зміни в персоналі переважно спрямовані на його навчання (20 %) і розроблення систем мотивації (на 7 % досліджуваних підприємств). Виділені особливості підтверджують, що в реалізації стратегічних змін чітко простежуються організаційні, техніко-технологічні та процеси випуску інноваційної продукції.

Таким чином, проведений аналіз стратегічної активності й особливостей реалізації стратегічних змін на машинобудівних підприємствах Харківського регіону є підґрунтям для визначення основних напрямів подальшого дослідження в аспекті забезпечення економічної безпеки в управлінні стратегічними змінами підприємства.

3.2. Методичне забезпечення аналізу особливостей стратегічних змін на машинобудівних підприємствах і специфіки їх економічної безпеки

Для вирішення завдань аналізу стратегічних змін на машинобудівних підприємствах та їх економічної безпеки сформовано методичний підхід до забезпечення економічної безпеки в управлінні стратегічними змінами. Він включає визначення етапів, об'єктів аналізу, показників і методів, інтерпретацію результатів (табл. 3.3) за напрямками: аналіз стратегічної активності підприємств, оцінювання рівня економічної безпеки стратегічних змін і визначення можливостей їх реалізації.

Таблиця 3.3

Методичне забезпечення аналізу особливостей стратегічних змін і специфіки їх економічної безпеки

Етапи	Вибір методів аналізу	Результати
1	2	3
1. Аналіз стратегічних змін	Бізнес-аналіз (метод аналізу документів)	Визначення основних типів стратегії змін, що реалізуються підприємствами
	Методи статистики	Ідентифікація рівнів стратегічної активності підприємств
2. Збирання даних за обраними показниками, що характеризують результати досягнень підприємства	Методи статистики та фінансово-економічного аналізу	Формування бази даних, що забезпечує оцінювання рівня економічної безпеки машинобудівних підприємств

1	2	3
3. Аналіз результатів досягнень підприємства щодо їх економічної безпеки	Факторний аналіз (метод головних компонент)	Виділення факторів економічної безпеки підприємств
4. Визначення рівня результатів досягнень підприємства щодо рівня економічної безпеки	Кластерний, дискримінантний аналіз	Ідентифікація рівнів економічної безпеки підприємства
5. Визначення можливостей реалізації стратегічних підприємства	Методи матричного аналізу	Визначення можливостей реалізації стратегічних змін для формування стратегічних заходів щодо забезпечення економічної безпеки

Одним з найважливіших завдань із забезпечення економічної безпеки в управлінні стратегічними змінами виступає оцінювання поточного рівня економічної безпеки підприємства, що формує можливість підприємства реалізовувати стратегічні зміни. Для реалізації цього завдання відповідно до концепції розвитку було сформовано комплекс показників, що характеризують рівень використання ресурсів підприємства, який сприяє реалізації стратегічних змін.

Формування системи показників аналізу й оцінювання поточного рівня економічної безпеки підприємств, діяльність яких спрямована на розвиток, є складним і актуальним завданням. Розвиток підприємства проявляється через поліпшення параметрів виробничих або бізнес-процесів чи управління ними, внаслідок чого підвищується ефективність діяльності підприємства у поточному періоді порівняно з базовим [9]. Про ефективний розвиток підприємства можна говорити тоді (за В. Паретто), коли значення усіх цільових показників не погіршуються, а значення хоча б одного із них поліпшується за певний проміжок часу або передбачається компенсація погіршення значень одних цільових показників за рахунок поліпшення інших [329].

Як відомо, розвиток є результатом ефективного використання основних факторів виробництва, до яких відносять працю, землю, капітал, підприємницькі здібності, науково-технічний прогрес, ресурсний потенціал

тощо; розвитку можна досягти тільки за рахунок їх оптимального поєднання [103]. Для вітчизняної промисловості характерним в оцінюванні процесів розвитку є застосування груп показників використання матеріальних, енергетичних, трудових і фінансових ресурсів, а також цільових економічних показників (рентабельність, прибутковість тощо) [140].

Однак необхідно зазначити особливе місце розвитку інвестиційних ресурсів у підсистемі ресурсного забезпечення. Це насамперед пов'язано з якісним оновленням основних фондів на принципово новій, конкурентоспроможній основі за рахунок розвитку науково-технічного прогресу. У свою чергу, впровадження результатів науково-технічного прогресу потребує відповідних інвестиційних ресурсів. Сутність впливу інвестицій на зростання обсягів виробництва проявляється через вкладення додаткового обсягу коштів у діяльність підприємства [103].

Ураховуючи специфіку об'єкта теми дослідження, необхідно підкреслити, що в сучасних економічних умовах у світі та в Україні зокрема питання ефективності функціонування промислових підприємств, оптимізації їх діяльності й утримання конкурентних переваг на ринку набувають особливої актуальності. Виробництво – це основа бізнесу промислових підприємств. Саме тому виробничий потенціал відіграє значну роль у процесах розвитку та формування їх економічної безпеки.

Необхідність оцінювання показників ефективності інтелектуально-кадрового потенціалу обумовлена тим, що персонал підприємства є основними ініціатором змін, від його компетентності залежить правильність формування програми змін і оцінювання можливостей їх реалізації. Проте саме персонал є основним джерелом загроз реалізації змін, оскільки далеко не завжди трансформації сприймаються ним позитивно.

У другому розділі монографії запропоноване авторське тлумачення поняття «економічна безпека стратегічних змін підприємства». Трактуючи його як такий стан управління ресурсами підприємства, що забезпечує досягнення цілей, автори вбачають у ньому процес ініційованих суб'єктом господарювання змін. Це багатопланові зміни, що стосуються продукції, послуг, персоналу, технологій; це організаційні та ринкові зміни – і всі вони відбуваються в умовах нестабільності та мінливості зовнішнього середовища. Комплекс показників для оцінювання економічної безпеки підприємства (рис. 3.16) був сформований за принципом ефективності використання наявних ресурсів з метою забезпечення належного її рівня.

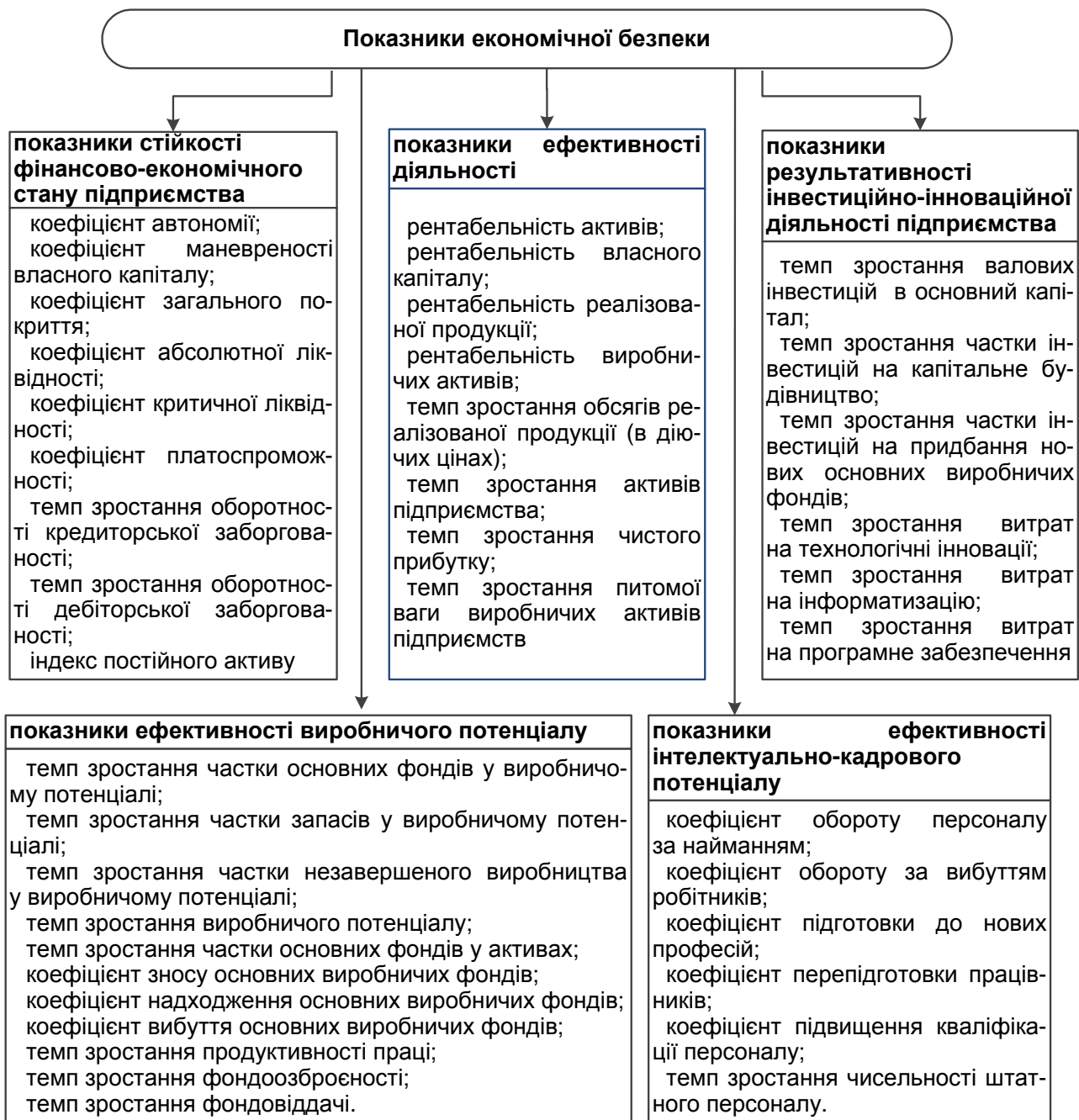


Рис. 3.16. Комплекс показників економічної безпеки підприємства

За результатами аналізу було виділено групи показників, що характеризують фінансово-економічну стійкість, ефективність діяльності, виробничої сфери, управління персоналом, інвестиційно-інноваційної діяльності, кожна з яких є підґрунтям для реалізації стратегічних змін і відображає результати їх реалізації. Зазначена система показників наведена у табл. Д.1 додатка Д. Усі виділені показники розраховані за загальноприйнятими формулами, що класично використовуються в економічному та фінансовому аналізі [137 – 139; 141 – 145].

Слід зазначити, що запропонований комплекс показників для оцінювання економічної безпеки підприємства спрямований на визначення її стану та відповідає основним вимогам: визначає стан ресурсів, на яких в першу чергу позначається вплив ризиків і загроз; забезпечує уникнення суб'єктивізму щодо трактування отриманих результатів; характеризуються простотою та доступністю; дозволяє встановити чіткі фіксовані межі різних станів підприємства; визначає рівень безпеки за умов обмеженого доступу до інформаційної бази та ін.

Однак за допомогою прийомів і способів економічного аналізу (розрахованих показників) можна визначити лише певні фактори, що впливу на економічну безпеку підприємства. Проте існують і інші – латентні фактори, вплив яких неможливо встановити за допомогою цих методів. Для їх виявлення доцільно використовувати метод факторного стохастичного аналізу (метод головних компонент). Вихідними даними для факторного аналізу виступає сформований комплекс показників, що пройшли процедуру стандартизації. Для уточнення оцінки латентних факторів економічної безпеки були виявлені закономірності синтезу внутрішніх факторів безпеки підприємств машинобудівної галузі Харківського регіону за 2013 – 2017 рр.

Головні фактори формуються таким чином, щоб перший фактор мав максимально можливу дисперсію та пояснював максимум мінливості вихідних даних; другий, не корельований до першого фактора, – максимум залишкової дисперсії і так надалі [85]. Таким чином, перші головні фактори будуть пояснювати майже всю мінливість системи показників оцінки економічної безпеки підприємства. Кумулятивний коефіцієнт групи факторів економічної безпеки визначається за сумою їх дисперсій (коефіцієнтів варіації), що показує рівень стану кожної групи факторів економічної безпеки підприємства в процесах його розвитку.

У результаті проведеного факторного аналізу було виділено десять факторів, структура яких приведена в табл. 3.4. Виявлені фактори на 80,85 % пояснюють наявний рівень економічної безпеки машинобудівних підприємств (табл. Е.1 додатка Е; табл. Ж.1 додатка Ж).

Латентні фактори економічної безпеки машинобудівних підприємств Харківського регіону

Умовні позначення	Фактор	Система лінійних рівнянь виявлених факторів
1	2	3
F ₁	Фінансової гнучкості	$F_1 = 0,924x_3 + 0,907x_2 + 0,885x_5 + 0,864x_{28} - 0,864x_9 + 0,827x_4 + 0,632x_{13} + 0,515x_1,$ де x ₃ – коефіцієнт загального покриття; x ₂ – коефіцієнт маневреності власного капіталу; x ₅ – коефіцієнт критичної ліквідності; x ₂₈ – коефіцієнт зростання фондівіддачі; x ₉ – індекс постійного активу; x ₄ – коефіцієнт абсолютної ліквідності; x ₁₃ – коефіцієнт рентабельності виробничих активів; x ₁ – коефіцієнт автономії
F ₂	Ефективності інвестиційно-інноваційної діяльності	$F_2 = 0,962x_{35} + 0,962x_{38} + 0,810x_7,$ де x ₃₅ – коефіцієнт зростання валових інвестицій в основний капітал; x ₃₈ – коефіцієнт зростання витрат на технологічні інновації; x ₇ – коефіцієнт зростання оборотності кредиторської заборгованості
F ₃	Інтенсивності оновлення ресурсів	$F_3 = 0,820x_{29} + 0,687x_{24} + 0,426x_{34},$ де x ₂₉ – коефіцієнт обороту персоналу за найманням; x ₂₄ – коефіцієнт надходження основних виробничих фондів; x ₃₄ – коефіцієнт зростання чисельності штатного персоналу
F ₄	Достатності виробничого потенціалу	$F_4 = 0,863x_{17} + 0,819x_{21} + 0,512x_{15},$ де x ₁₇ – коефіцієнт зростання питомої ваги виробничих активів підприємства; x ₂₁ – коефіцієнт зростання виробничого потенціалу; x ₁₅ – коефіцієнт зростання активів підприємства
F ₅	Ефективності діяльності	$F_5 = 0,932x_{12} + 0,929x_{11},$ де x ₁₂ – коефіцієнт рентабельності реалізованої продукції; x ₁₁ – коефіцієнт рентабельності власного капіталу

1	2	3
F_6	Раціональності структури активів	$F_6 = 0,887x_{22} + 0,716x_8 + 0,670x_{25},$ де x_{22} – коефіцієнт зростання частки основних фондів у активах; x_8 – коефіцієнт зростання оборотності дебіторської заборгованості; x_{25} – коефіцієнт вибуття основних виробничих фондів
F_7	Ефективності використання основних фондів	$F_7 = 0,806x_{23} - 0,687x_{30} + 0,441x_{18},$ де x_{23} – коефіцієнт обороту за вибуттям робітників; x_{30} – коефіцієнт зносу основних виробничих фондів; x_{18} – коефіцієнт зростання частки основних фондів у виробничому потенціалі
F_8	Забезпеченості кваліфікованим персоналом	$F_8 = 0,741x_{36} + 0,706x_{33} + 0,478x_{31},$ де x_{36} – коефіцієнт зростання частки інвестицій на капітальне будівництво; x_{33} – коефіцієнт підвищення кваліфікації персоналу; x_{31} – коефіцієнт підготовки до нових професій
F_9	Функціональності виробничого потенціалу	$F_9 = 0,612x_{10} - 0,833x_{20},$ де x_{10} – коефіцієнт рентабельності активів; x_{20} – коефіцієнт зростання частки незавершеного виробництва у виробничому потенціалі
F_{10}	Ділової активності	$F_{10} = 0,734x_{14} - 0,621x_{28},$ де x_{14} – коефіцієнт зростання обсягів реалізованої продукції (в діючих цінах); x_{28} – коефіцієнт зростання фондоозброєності

Наведена таблиця побудована відповідно до того, як виявлені фактори пояснюють всю мінливість системи показників оцінки економічної безпеки підприємства. Послідовність показників у системах лінійних рівнянь відповідає ступеню їх впливу на загальний рівень фактора, починаючи з максимального. Так, фактор фінансової гнучкості на 18,45 % пояснює мінливість системи показників оцінки економічної безпеки досліджуваних підприємств, тобто його вплив на загальний рівень останньої основоположний. Міра факторних навантажень вхідних показників самої структури фактора наведена на рис. 3.17.

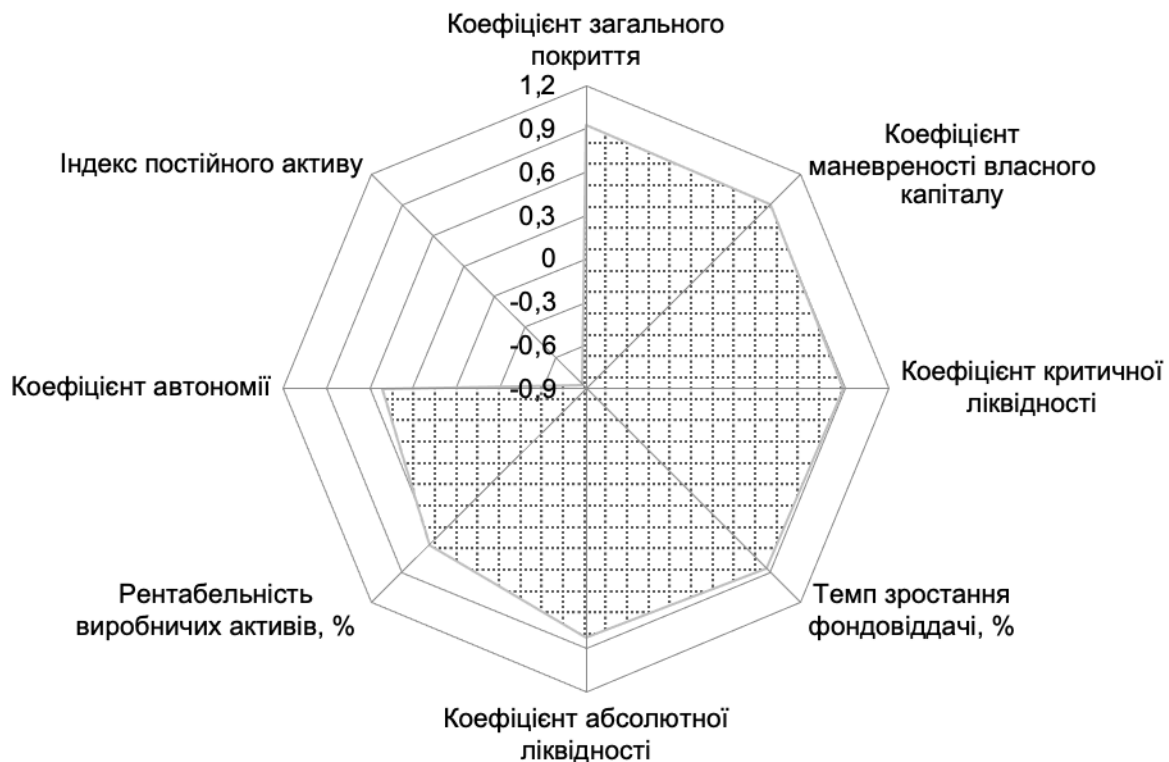


Рис. 3.17. Розподіл факторних навантажень показників у факторі фінансової гнучкості

З рис. 3.17 видно, що основний вплив на значення розглядуваного фактора мають показники загального покриття та маневреності власного капіталу. Оскільки ці показники ввійшли в систему лінійних рівнянь зі знаком «+», то можна говорити про те, що зі зростанням їх рівнів зростає і загальний рівень фактора, що позитивно впливає на стан економічної безпеки машинобудівних підприємств. Показником-дестимулятором серед визначених складових фактора є індекс постійного активу, що, відповідно до табл. 3.4, має вагове навантаження $-0,864$. Це свідчить про те, що для обраної вибірки підприємств характерний низький рівень оновлення необоротних активів, що значно знижує мобільність підприємства та його здатність до вчасного реагування на зміни зовнішнього середовища.

На 13,3 % мінливість показників економічної безпеки машинобудівних підприємств Харківського регіону пояснюється фактором ефективності інвестиційно-інноваційної діяльності. Розглядуваний фактор сформовано такими показниками-стимуляторами, як: темпи зростання валових інвестицій в основний капітал, витрат на технологічні інновації, оборотності кредиторської заборгованості. Його структура наведена на рис. 3.18. Найвагоміший вплив серед визначених складових фактора має показник зростання

валових інвестицій в основний капітал. Це пояснюється тим, що саме кошти, вкладені в модернізацію, реструктуризацію чи інші організаційні зміни, свідчать про протікання та результативність процесів розвитку.



Рис. 3.18. Розподіл факторних навантажень показників у факторі ефективності інвестиційно-інноваційної діяльності

Фактор інтенсивності оновлення ресурсів підприємства характеризує міру оновлення кадрової та технічної складових підприємства. Його структура наведена на рис. 3.19.

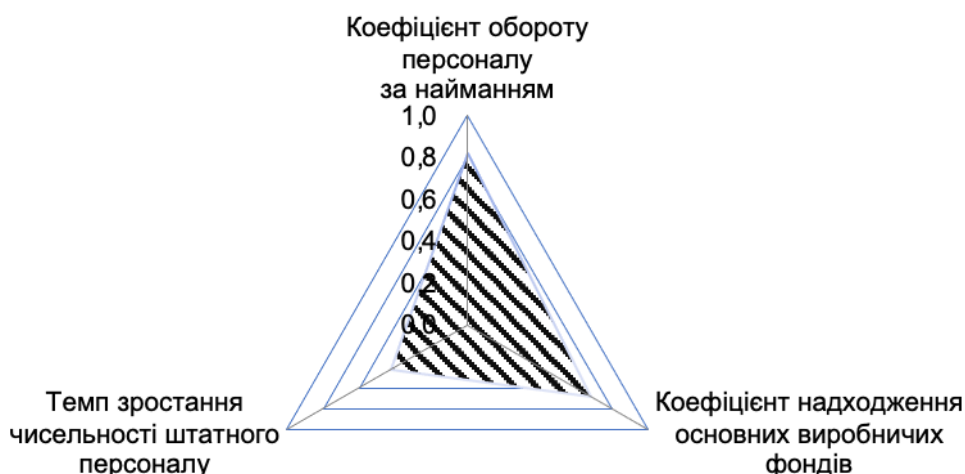


Рис. 3.19. Розподіл факторних навантажень показників у факторі інтенсивності оновлення ресурсів підприємства

Таким чином, виявлені внутрішні фактори дають змогу спростити процедуру оцінювання економічної безпеки підприємства шляхом аналізу лише ключових показників кожного з них (з найбільшим факторним навантаженням), а не всієї сукупності складових, що входять до сформованого комплексу показників.

Однак для обраних підприємств характерний різний рівень значень виявлених факторів. Вивчення економічної безпеки досліджуваних підприємств доцільно починати зі встановлення таких відмінностей. Для цього необхідно провести науково обґрунтовану класифікацію підприємств. Виділити статистичну однорідність можна за різними багатовимірними статистичними методами. Для вирішення поставленого завдання найбільш адекватним є метод кластерного аналізу. Такий вибір обґрунтований тим фактом, що методи кластерного аналізу не передбачають наявності обов'язкової інформації про числа та характеристики можливих кластерів [97].

Вхідною системою показників для проведення кластерного аналізу є фактори економічної безпеки підприємства, що характеризують передумови реалізації стратегічних змін. Такі фактори виділені на основі методу головних компонент. Для виділення кількості груп підприємств за рівнем економічної безпеки зроблене припущення щодо існування трьох або чотирьох кластерів, на які можна розподілити підприємства. Порівнявши результати дослідження за різними правилами об'єднання та використовуючи різні метрики (рис. И.1 додатка И), було встановлено, що досліджувані підприємства можна об'єднати кількома способами.

Так, серед досліджуваних підприємств виділяються як багатоеlementні, так і одноelementні кластери. Підприємства, які відокремилися (входять до одноelementних кластерів) є специфічними, оскільки предметом їх діяльності є науково-виробнича продукція. Із цього випливає, що в фінансово-економічному плані вони повністю залежать від інвестиційних ресурсів і фінансово-економічної стійкості підприємства – замовника. Окрім того, значення виявлених факторів економічної безпеки, у порівнянні з іншими підприємствами, що ввійшли до статистичної вибірки, близькі. Виходячи з таких міркувань їх можна об'єднати в одну групу (рис. 3.20).

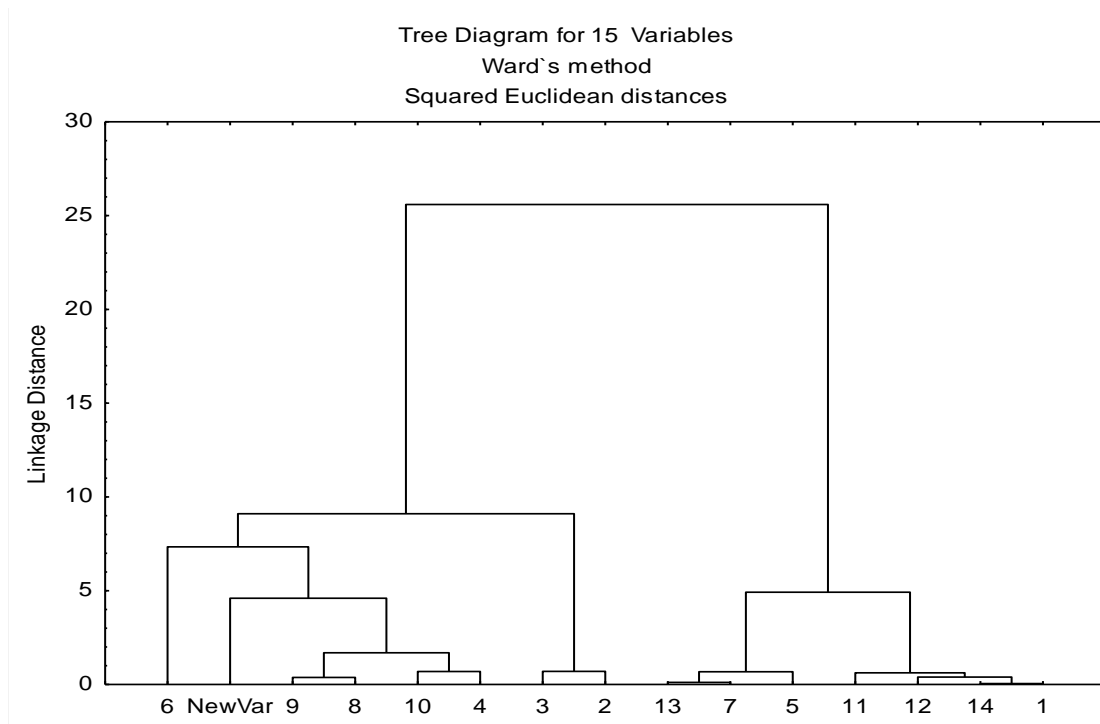


Рис. 3.20. Класифікація підприємств за значенням факторів економічної безпеки підприємства

Для визначення достовірності цього припущення було використано метод К-середніх, який дозволяє розподілити підприємства на кластери, розміщені якнайдалі один від одного [30, с. 13]. Перевагами цього методу є простота та швидкість використання, а також зрозумілість і прозорість алгоритму. Для визначення правильності однієї із гіпотез щодо кластерів порівнювались графіки середніх значень факторів для виділених кластерів (рис. И.2 додатка И). Так, більш чітке розмежування є у випадку багатoelementної класифікації, тобто з виділенням трьох, а не чотирьох кластерів. Це підтверджують і результати дисперсійного аналізу оцінювання якості факторів, що наведені на рис. И.3 додатка И (більші значення міжгрупової – Between SS і менші значення внутрішньогрупової – Within SS дисперсії) [188, с. 250]).

Для визначення граничних рівнів кожного з виділених кластерів проводилась процедура дискримінантного аналізу, що дозволяє визначити функції розподілу підприємств до кожного з виділених кластерів [188, с. 199]. Показники, що описують якість побудованої дискримінантної моделі, розміщені у додатку К. Оскільки значення Wilks'Lambda близьке до 0 (рис. К.1 додатка К), то якість проведеної дискримінації достатньо

висока, а отже, класифікація підприємств за рівнем економічної безпеки проведена правильно. Це підтверджується і рівнем значущості $p\text{-level} < 0,05$ (див. рис. К.1 додатка К). За наведеними результатами можна говорити про те, що дев'ять із десяти факторів економічної безпеки є значущими для дискримінації (фактор № 9 можна виключити, оскільки його $p\text{-level} > 0,05$). Окрім того, якість дискримінації підтверджується і матрицею класифікації (рис. К.2 додатка К). Оскільки всі значення знаходяться на головних діагоналях, то точність дискримінації складає 100 %. Для кожного з виділених раніше кластерів побудовано лінійні дискримінантні функції відповідно їх визначеній структурі (рис. К.3 додатка К), що описують кожен з виділених кластерів підприємств за рівнем їх економічної безпеки та показують різницю між ними. Структура зазначених функцій наведена в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

**Структура лінійних дискримінантних функцій
кластерів підприємств за рівнем факторів економічної безпеки**

Умовні позначення	Рівняння дискримінантної функції, що описує підприємства з відповідним рівнем безпеки	Рівень економічної безпеки
D ₁	$D_1 = 2,7 F_1 + 0,9 F_2 + 2,5 F_4 + 5,0 F_5 - 3,3 F_6 + 6,0 F_7 - 0,7 F_8 + 1,3 F_9 + 0,7 F_{10} - 2,8$	Низький
D ₂	$D_2 = 9,9 F_1 - 1,6 F_2 + 5,0 F_4 - 17,5 F_5 - 11,2 F_6 + 19,8 F_7 - 4,2 F_8 + 5,8 F_9 + 3,4 F_{10} - 10,0$	Середній
D ₃	$D_3 = 39,3 F_1 + 1,7 F_2 - 23,9 F_4 + 70,1 F_5 + 45,2 F_6 - 80,5 F_7 + 15,3 F_8 - 22,1 F_9 - 12,8 F_{10} + 158,5$	Високий

Як видно з табл. 3.5, суттєвий вплив групування підприємств за рівнем економічної безпеки стратегічних змін чинять фактори: ефективності інвестиційно-інноваційної діяльності (F_2), достатності виробничого потенціалу (F_4), раціональності структури активів (F_6), функціональності виробничого потенціалу (F_9) та ділової активності (F_{10}).

Для встановлення граничних значень рівнів економічної безпеки підприємства розраховано середні значення констант дискримінантних функцій (С) за визначеними групами підприємств (табл. 3.6).

**Розрахунок констант дискримінантних функцій
для підприємств виділених груп**

Рівняння дискримінантної функції	Розрахункове значення дискримінантної функції (С)	Рівень економічної безпеки	Підприємства
$D_1 = 2,7 F_1 + 0,9 F_2 + 2,5 F_4 + 5,0 F_5 - 3,3 F_6 + 6,0 F_7 - 0,7 F_8 + 1,3 F_9 + 0,7 F_{10} - 2,8$	-4,4	Низький	ПАТ «Харверст»
	18,4		ТОВ «ЛКМЗ»
	2,2		ПАТ «ХЕЛЗ»
	-4,0		ПАТ «Електромашина»
	-7,7		ПАТ «Завод «Південкабель»
	-1,3		ПАТ «Точприлад»
	0,6		ПАТ «Світло Шахтаря»
Середнє значення константи дискримінантних функцій за кластером	-0,565		
$D_2 = 9,9 F_1 - 1,6 F_2 + 5,0 F_4 - 17,5 F_5 - 11,2 F_6 + 19,8 F_7 - 4,2 F_8 + 5,8 F_9 + 3,4 F_{10} - 10,0$	23,9	Середній	ПАТ «Автрамат»
	-4,7		ТОВ «ХЗ ПТУ»
	2,2		ПАТ «ХАРП»
	10,4		ПАТ «ХТЗ»
	0,6		ПАТ «РОСС»
	-5,3		ДП ХМЗ «ФЕД»
Середнє значення константи дискримінантних функцій за кластером	4,500		
$D_3 = 39,3 F_1 + 1,7 F_2 - 23,9 F_4 + 70,1 F_5 + 45,2 F_6 - 80,5 F_7 + 15,3 F_8 - 22,1 F_9 - 12,8 F_{10} + 158,5$	108,2	Високий	ПАТ «Турбоатом»
	272,4		ПАТ «Завод ім. Фрунзе»
Середнє значення константи дискримінантних функцій за кластером	190,300		

Для визначення граничних значень рівнів економічної безпеки підприємства було розраховано середньозважені показники констант дискримінантних функцій (середнє між середніми значеннями константи дискримінантних функцій за кластером). Відповідно до проведених розрахунків:

якщо розрахункове значення дискримінантної функції $C > 97,4$ – рівень економічної безпеки підприємства високий;

якщо розрахункове значення дискримінантної функції C перебуває в межах $2,5 < C \leq 97,4$ – рівень економічної безпеки середній;

якщо розрахункове значення дискримінантної функції $C \leq 2,5$, то для підприємства характерний низький рівень економічної безпеки підприємства.

За результатами аналізу факторів економічної безпеки можна зробити такий висновок. Для підприємств з низьким рівнем економічної безпеки характерний високий рівень зносу основних виробничих фондів (понад 70 %), підвищення якісних характеристик персоналу (зростання рівня підвищення кваліфікації, підготовки до нових професій та перепідготовки персоналу). Стан економічної безпеки підприємств можна характеризувати як нестійкий, зважаючи на той факт, що серед факторів майже всі мають негативні значення; виняток складає фактор стійкості економічного зростання. Це вказує на кризовий стан у сфері економічної безпеки підприємств.

Для підприємств другої групи (середній рівень) характерними є помірні зміни. Так, у сфері управління фінансово-економічними ресурсами спостерігається наближення показників до граничних значень (зони безпеки); стійка тенденція, несуттєві зміни, показників у сфері виробництва й управління персоналом; часткові, поодиночні коливання в сфері інноваційно-інвестиційної діяльності й ефективності діяльності, наближення останніх до нульового рівня. Причому для ключових показників ефективності діяльності (рентабельності активів і продукції) характерні такі зрушення: спостерігаються диспропорції та прямо пропорційні зміни цих показників; за майже нульових значень показника рентабельності продукції є незначне збільшення рентабельності активів. Така ситуація можлива за рахунок стимулювання доходів підприємств, інших видів операційної діяльності підприємства та підтримки з боку корпоративних суб'єктів. Це вказує на сталість стану функціонування, підтримку процесів виживання цих підприємств і середній рівень економічної безпеки.

Для третьої групи (високий рівень) характерні нестійкі тенденції зміни показників інноваційно-інвестиційної активності та ефективності діяльності та, навпаки, стала тенденція показників управління фінансово-економічними ресурсами, управління персоналом і безпеки у виробничій сфері. Це вказує на сталість стану функціонування та уповільнення темпів зростання та розвитку підприємств, а отже, на високий рівень економічної безпеки підприємств.

Для визначення специфіки безпеки реалізації стратегічних змін побудована матриця можливостей реалізації стратегічних змін (рис. 3.21), в основу якої покладено ідентифіковані рівні стратегічної активності й економічної безпеки.

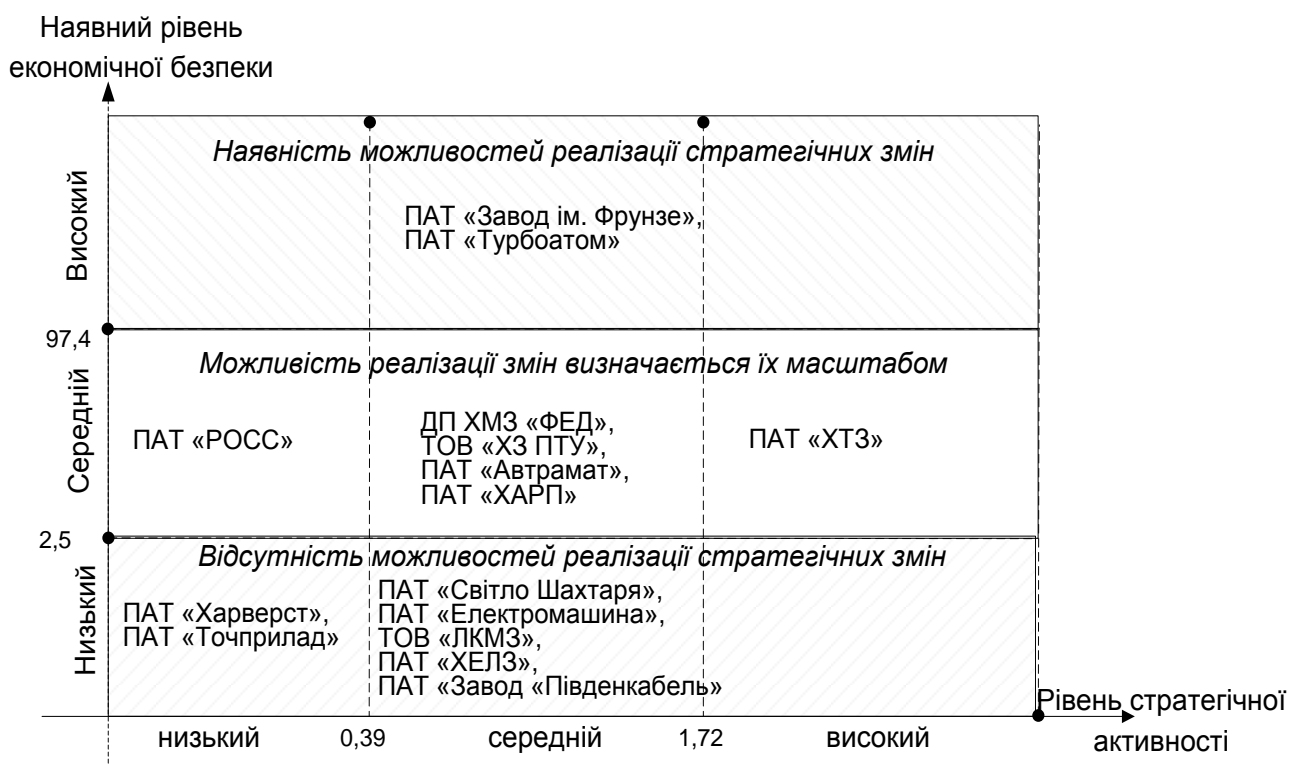


Рис. 3.21. Матриця можливостей реалізації стратегічних змін машинобудівними підприємствами

Так, висока стратегічна активність підприємств є цілком виправданою для таких підприємств, як ПАТ «Турбоатом» і ПАТ «Завод ім. Фрунзе», оскільки вони мають високий рівень економічної безпеки стратегічних змін (табл. Л.1 додатка Л).

Комбінація «високий – високий» дає можливість стверджувати, що зазначені підприємства у подальшому можуть розпочинати впровадження стратегічних змін у своїй діяльності. Навіть за найгіршого розвитку подій ПАТ «Турбоатом» і ПАТ «Завод ім. Фрунзе» можуть розраховувати на реалізацію поставлених стратегічних цілей, тобто досягнення бажаної стратегічної позиції. Характерними для підприємств є :

стійке економічне зростання та ефективна інвестиційно-інноваційна діяльність, що свідчить про обґрунтованість і доцільність прийнятих рішень щодо змін, які вже реалізуються;

достатність виробничого потенціалу, що сприяє реалізації змін техніко-технологічного потенціалу підприємств;

раціональність структури активів, яка є необхідною передумовою для ефективного їх використання в процесі реалізації змін.

Інша група підприємств (ПАТ «Автрамат», ТОВ «ХЗ ПТУ», ПАТ «ХАРП», ПАТ «ХТЗ», ПАТ «РОСС», ДП ХМЗ «ФЕД») повинна ретельно зважувати рішення щодо реалізації інноваційно-інвестиційних проектів, які повинні ґрунтуватися на порівнянні рівнів економічної безпеки поточної та бажаної стратегічних позицій. Це можна пояснити тим, що для підприємств характерними є зменшення стійкості економічного зростання, проблеми з фінансовою гнучкістю та недостатність виробничого потенціалу. Першочерговими проектами для зазначених підприємств повинні бути зміни техніко-технологічного потенціалу та продукції, що може позитивно вплинути на поточну ситуацію.

ТОВ «ЛКМЗ», ПАТ «ХЕЛЗ», ПАТ «Харверст» і ПАТ «Завод «Південкабель» необхідно вжити заходів щодо підвищення загального рівня економічної безпеки. На підприємствах в аналізованому періоді спостерігається стійкість економічного зростання та зростання виробничого потенціалу. Однак підприємства схильні до впливу зовнішніх ризиків і загроз. Окрім того, низька стратегічна активність у роботі з персоналом може спричинити опір з боку персоналу потенційним змінам, що ставить під загрозу досягнення бажаних стратегічних цілей. Ризиковий характер притаманний стратегічній діяльності ПАТ «Світло Шахтаря» та ПАТ «Електромашина» через низький рівень захищеності від ризиків і загроз. Це може призвести до фінансових втрат і підвищує ймовірність не досягнення поставлених стратегічних цілей. У випадку ПАТ «Точприлад» стратегічна активність значно обумовлена рівнем економічної безпеки стратегічних змін. Співпраця з Харківським національним університетом радіоелектроніки є єдиним напрямом змін підприємства. Реалізація підприємством інших стратегічних змін не можлива через проблеми з фінансовою гнучкістю, стійкістю економічного зростання, виробничим потенціалом, ефективністю використання ресурсів.

Таким чином, запропоноване методичне забезпечення аналізу особливостей стратегічних змін та їх специфіки на машинобудівних підприємствах дозволяє обґрунтовувати можливості їх реалізації через зіставлення цілей стратегічних змін та їх економічної безпеки за рахунок оцінювання відповідних параметрів – стратегічної активності та наявного рівня економічної безпеки підприємства.

3.3. Аналіз ризиків безпеки реалізації стратегічних змін на машинобудівних підприємствах

Виникнення кризових явищ в економічних системах різного рівня обумовлюють необхідність та актуальність досліджень питань існування, функціонування, змін і розвитку економічних суб'єктів. Однією з передумов успішного виведення економіки України на високий економічний рівень є випереджальний розвиток машинобудівного комплексу як основи високотехнологічного оновлення інших галузей виробництва. Такий розвиток ґрунтується на реалізації стратегічних змін.

Сучасні машинобудівні підприємства функціонують в умовах постійної зміни внутрішніх і зовнішніх факторів розвитку, що несуть в собі як можливості, так і загрози та ризики. Знання цих факторів, уміння визначати й оцінювати їхній вплив на економічну безпеку підприємства дозволяють впливати на рівень ефективності діяльності та розвитку підприємства, створювати ефективний механізм управління. Однак якщо підприємство здатне прогнозувати та тим зменшувати вплив внутрішніх факторів, то зовнішні фактори є важкопрогнозованими. Причиною є неможливість чіткої ідентифікації джерел їх виникнення, періодичності та масштабності.

Забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах невизначеності зовнішнього середовища стає одним із пріоритетів наукових досліджень у сфері економіки. Особливостям зовнішнього середовища підприємств машинобудування приділяють підвищену увагу як вітчизняні, так і зарубіжні вчені. Проте недостатньо дослідженим залишається вплив зовнішніх факторів на економічну безпеку стратегічних змін машинобудівних підприємств, що обумовлює значною мірою доцільність розроблення заходів з її забезпечення.

Високий рівень нестабільності та невизначеності, регресність розвитку, притаманні нині світовій економіці, обумовлюють специфічні ризики та виклики для кожної з національних держав, незалежно від рівня розвитку чи географічного розташування. Потреба в адаптації до коливань світових ринків і непередбачуваності фінансових потоків актуалізує зусилля урядів щодо відновлення макроекономічної стабільності та поживлення економічного зростання.

Високий рівень відкритості української економіки зробив неминучим втягування її у глобальну економічну стагнацію. Ризики поширення світових депресивних тенденцій на національну економіку накладають відбиток на реалізацію стратегії економічних і соціальних реформ, подекуди різко звужуючи їх ресурсний потенціал і підвищуючи соціальну цінність. Досягнення реальної антикризової стійкості національної економіки неможливе без послідовного реформування головних сфер економічного та соціального життя, спрямованого на подолання нагромаджених суперечностей, які є генераторами постійної нестабільності, і створення умов для максимального розкриття національного економічного та соціального потенціалу [148, с. 7].

Для кожної країни, яка вважає себе достатньо розвиненою, розвиток машинобудування є певним «квитком» до клубу заможних і авторитетних країн. Для України, яка за радянських часів посідала одне з провідних місць у світі за ступенем розвитку машинобудування, сьогодні особливо актуальним є визначення можливостей і загроз для її експортної галузі. Цей процес має проводитись з урахуванням економічних, соціальних і геополітичних інтересів країни (поглиблена інтеграція до таких регіональних економічних об'єднань, як Європейський Союз або Митний союз РФ, Білорусі та Казахстану. Проте, як зазначають співробітники Науково-дослідного центру індустріальних проблем розвитку НАН України [137], лібералізація режиму доступу України до зовнішніх ринків у результаті вступу до СОТ не надала вагомих результатів. Збільшення обсягів виробництва продукції машинобудування не відбулось, що негативно позначилось на цій експортоорієнтованій галузі.

Але товарні потоки експорту продукції машинобудування мали тенденцію до зростання. У вартісному вимірюванні обсяг продукції на експорт збільшився майже у 2,5 рази – з 42,8 до 106,2 млрд грн і становив 73,8 % у обсязі виробництва машинобудівної продукції. Імпорт продукції машинобудування збільшився у 1,8 рази. Після вступу до СОТ частка продукції машинобудування в загальному експорті українських товарів зросла з 17,2 до 19,3 % у 2012 р. (тобто в 1,12 рази), а в загальному імпорті товарів зменшилась з 32,7 до 26,5 % (у 1,23 рази) [137]. Позитивний тренд в експорті продукції машинобудування не став запорукою підвищення рівня економічної безпеки галузі (табл. 3.7).

**Показники економічної безпеки машинобудування України
до та після вступу до СОТ [110, с. 62]**

Показники	Одиниця вимірювання	Порогове значення	Період	
			до вступу (2007)	після вступу (2012)
Частка машинобудування у промисловому виробництві	%	> 20	13,7	10,2
Відношення дефіциту (профіциту) торговельного балансу машинобудівної продукції до загального обсягу зовнішньої торгівлі (сальдо до суми експорту й імпорту)	%	< 5	-40,0	-25,7
Частка імпорту машинобудівної продукції у внутрішньому споживанні (ємності ринку)	%	< 30	64,3	85,6
Відношення експорту машинобудівної продукції до обсягу виробництва машинобудівної продукції	%	< 50	43,6	73,8
Ступінь зносу основних засобів у машинобудуванні	%	< 35	68,9	84,3
Відношення обсягу інвестицій до вартості основних фондів у машинобудуванні	%	> 6	6,0	2,6
Частка підприємств, що впроваджують інновації, в загальній кількості машинобудівних підприємств	%	> 50	23,3	24,5
Частка реалізованої інноваційної продукції в загальному обсязі машинобудівної продукції	%	> 5	15,6	8,2

Як видно з табл. 3.7, після вступу до СОТ основні показники економічної безпеки машинобудівної галузі України не поліпшились – з восьми основних показників сім не відповідали пороговому значенню, а саме такі:

- частка машинобудування в промисловому виробництві;
- дефіцит зовнішнього торговельного балансу машинобудівної продукції;
- імпортна залежність внутрішнього ринку машинобудівної продукції;
- експортна залежність від кон'юнктури зовнішніх ринків машинобудівної продукції;
- ступінь зношення основних засобів у галузі;

обсяг інвестицій в основний капітал;
інноваційна активність підприємств галузі.

Однак уже в 2013 р. зросли загрози ринковій безпеці підприємств машинобудування, що пов'язано зі зниженням таких перспективних після вступу до СОТ обсягів експорту. Порівняльна динаміка обсягів експорту продукції машинобудування України у розрізі найбільших споживачів за 2012 – 2013 рр. подана на рис. 3.22.

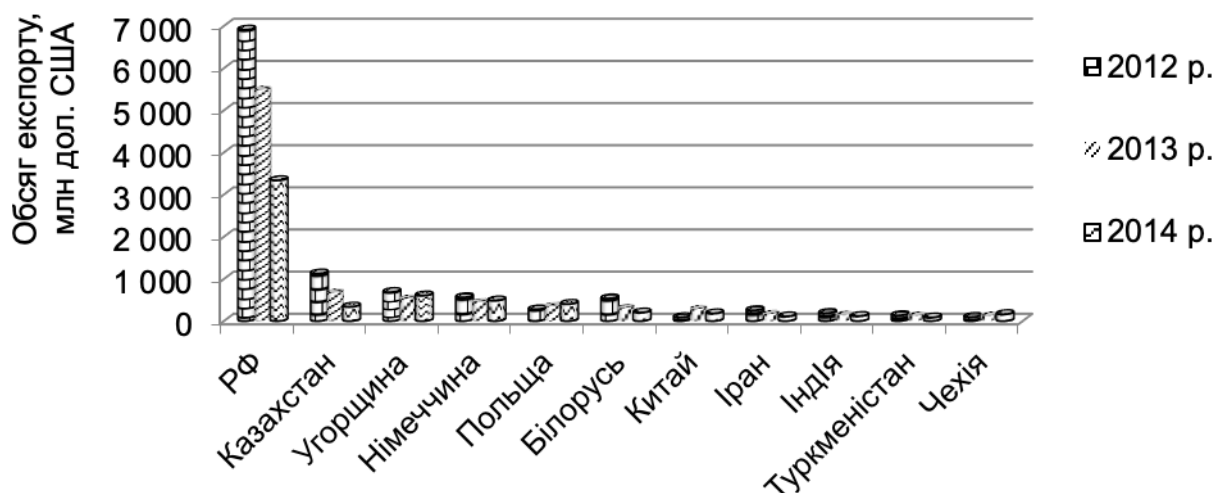


Рис. 3.22. Порівняльна динаміка обсягів експорту продукції машинобудування України у розрізі найбільших споживачів за 2012 – 2014 рр. [257; 278]

Найбільша сума експорту продукції машинобудування припадає на країни СНД, насамперед на РФ і Казахстан. І саме в цих країнах у 2013 р. відбулися найбільші скорочення. Ряд країн (таких, як Узбекистан, Великобританія, США) покинули першу десятку покупців.

Проте необхідно зазначити, що відбулося значне зростання експорту в Китай (в 2,3 рази), до Польщі (на 31,6 %) і в Чехію (на 41,7 %). Так, скорочення експорту в країни СНД склало 24 %, до Європи – 15,4 %, в інші країни – 6,7 %. Відповідно, питома вага країн СНД в експорті продукції машинобудування з України впала з 69,2 до 65,6 %; питома вага Європи зросла з 19,8 до 20,8 %, інших країн – з 11 до 13,6 %. Усі тенденції 2013 р. посилюються в 2014 р. За перші два місяці експорт до РФ залізничних локомотивів і вагонів впав утричі, засобів наземного транспорту на третину, суден – у п'ять разів. Практично не змінився лише експорт турбін, насосів, запчастин. Подібна ситуація у відносинах із Казахстаном – п'ятикратне падіння у залізничному транспорті, турбін і насосів – на третину. Спостерігалось незначне зростання експорту машинобудівної продукції

в країні ЄС. Аналізуючи статистичні дані, можна дійти висновку, що для підвищення рівня ринкової безпеки підприємства вітчизняного машинобудування мають знижувати свою залежність від російського ринку збуту. Однією з причин цього є погіршення політичних відносин зі стратегічним партнером.

Можливий розрив коопераційних зв'язків у машинобудуванні та ВПК між РФ та Україною є найбільш гострою темою у економічному порядку денному. Сектор машинобудування характеризується значною залежністю від замовлень з РФ, оскільки: він є орієнтованим на експорт (експортується близько 43 % продукції сектора); для багатьох товарних позицій РФ є основним (іноді безальтернативним) ринком збуту – частка РФ у експорті сектора становить більше 50 % (52 % у 2013 р). За даними Німецької консультативної групи [277], у 2013 р. майже 22 % загального обсягу виробництва сектора призначалося для РФ, що свідчить про досить суттєву залежність. Отже, машинобудування є найбільш чутливим сектором важкої промисловості до введення торговельних обмежень та закриття російського ринку.

На рівні підприємств залежність від російського ринку може бути ще суттєвішою. У машинобудівній галузі дотепер залишаються потужні підприємства, виробництво яких зорієнтовано переважно на ринки РФ і країн СНД, практично безальтернативні (наприклад, у вагонобудівництві). Тому чітко прослідковується тенденція до зменшення замовлень на підприємствах машинобудування, де РФ має можливість виробляти власні аналоги. Наприклад, серед основних підприємств машинобудування України, які виробляють продукцію для російської нафтогазової та електроенергетичної сфер, є ПАТ «Турбоатом», який у 2013 р. зазнав майже двократного зниження експортної виручки через зниження поставок до РФ. «Турбоатом» є одним з субпідрядників «Росатома», який використовує українські турбіни у будівництві електроенергетичних станцій у самій РФ і за її межами. Єдиним конкурентом ПАТ «Турбоатом» у РФ є концерн «Силловые машины», який перебрав на себе замовлення від українського підприємства [295].

Іншою причиною можна вважати [279] початок масштабної довгострокової політики з імпортозаміщення у всіх секторах економіки РФ. Сценарій імпортозаміщення передбачає певні зміни в коопераційних ланцюгах насамперед таких сфер діяльності, як авіа- та суднобудування, залізничний транспорт. За розрахунками експертів НАНУ, РАН та Євразійського банку розвитку [56], зменшення експорту українських підприємств, задіяних

в кооперації з російськими авіабудівною та ракетно-космічною галуззю, за 2013 – 2018 рр. може скласти 480 млн дол., а ВВП України – скоротитися на 390 млн дол. у цінах 2011 р.

Найкращі перспективи за умов російського імпортозаміщення є для виробників залізничного транспорту, оскільки у цій сфері в РФ планують заміщення імпорту кінцевої продукції, а не проміжних вузлів та агрегатів. Важливу роль тут відіграють особливості коопераційних зв'язків у галузі, що «сформувались у рамках окремих транснаціональних холдингів і передбачають певну декомпозицію бізнес-процесу з точки зору їх економічної доцільності» [56, с. 28]. Саме тому вплив політики імпортозаміщення на коопераційні зв'язки в сфері залізничного машинобудування не буде значним. За таких умов зменшення обсягів експорту цієї галузі може скласти за 2013 – 2018 рр. 190 – 240 млн дол.; ВВП України може скоротитися на 140 – 180 млн дол. у цінах 2011 р.

За прогнозами експертів [56, с. 28], максимальні втрати (скорочення сукупного експорту України до 950 млн дол.) у всіх сферах виникнуть наприкінці прогнозованого періоду, коли можуть бути введені в експлуатацію відповідні потужності, які заміщуватимуть українську продукцію на російському ринку.

Окрім того, у РФ розвивається торгівля з країнами ЄС, імпорт продукції з яких перевищує імпорт продукції машинобудівної галузі України десятикратно. У разі повної відмови РФ від продукції машинобудування України підтримка з боку ЄС може полягати у збільшенні обсягів імпорту електротехнічної продукції з України. Проте безмитна торгівля з країнами ЄС, яка оцінюється зростанням доходу всіх вітчизняних товаровиробників у межах 500 млн євро, не може компенсувати втрати машинобудування України у розмірі не менше 3–4 млрд дол. США. Це призведе до скрутного становища, і машинобудівна галузь втратить навіть внутрішній ринок без перспектив на подальше відродження. Машинобудуванню України необхідно буде або «пережити» складний процес трансформації, або постане питання про закриття цілого ряду провідних підприємств [136, с. 220].

Однак у цьому аспекті є і певні позитивні моменти. Так, за статистикою, в останні роки українським машинобудівникам вдалося завоювати авторитет і розширити присутність на нових ринках: Індії, Китаю, ЄС, країнах Латинської Америки. Головним чином на них реалізовується продукція енергетичного машинобудування (турбіни, компресори, генератори,

трансформатори), авіадвигуни, космічну та військову техніку та вагони. Тому, розглядаючи географічні перспективи збуту (крім основного «годувальника» – ринку СНД), можна виділити такі стратегічні ринкові орієнтири: внутрішній ринок України; країни ЄС; ринки Азії (в першу чергу Китай та Індія); ринки країн Африки; країни Латинської Америки.

Введення пільгового режиму для вітчизняних підприємств на ринках ЄС надасть перспективи для функціонування легкої, харчової та переробної промисловості. Умовою допуску вітчизняної продукції на європейські ринки є дотримання технологічних і екологічних вимог. Тому вихід на зарубіжні ринки продукції вітчизняного машинобудування значно ускладнюється, оскільки відповідає стандартам України та РФ.

Зберігаються відносно високі бар'єри входження вітчизняних виробників на європейський ринок, оскільки Україна перебуває на нижчому щаблі технологічного розвитку, ніж країни ЄС. Підтвердженням цього може слугувати частка експорту високотехнологічної продукції (у %) до загального експорту промислової продукції Україною та окремими країнами ЄС: Україна – 5; Угорщина – 29; Фінляндія – 21; Швеція – 17; Франція – 19 [135, с. 32].

Так, наприклад, залізничне машинобудування України широкомасштабно вийти на ринок ЄС не зможе. Світовий ринок уже поділений між європейськими компаніями таких провідних країн світу, як Німеччина (Siemens, Voest Alpine, Vossloh), Велика Британія (Balfour Beatty, Jarvis), Франція (Alstom, AMECSPIE), а також США (General Electric, General Motors) і Канада (Bombardier Transporter) [136, с. 213].

Українське автомобілебудування вже втратило свій потенціал, оскільки його питома вага на внутрішньому ринку скоротилась з 82,3 до 41,1 %. На ринки РФ та ЄС продукція цієї галузі майже не постачається. Частка ринку між внутрішніми та іноземними виробниками легкових автомобілів змінилась на користь імпортерів. З країн ЄС (Німеччина, Велика Британія, Чехія, Іспанія, Бельгія та ін.) у 2012 р. було імпортовано легкових автомобілів на суму 2,74 у 2013 р. – 2,54 млрд дол. США [280]. Навіть за умови підтримки українське вітчизняне автомобілебудування спроможне задовільнювати лише внутрішній попит.

Однак у результатів євроінтеграції ринок України може перенасититись іноземними товарами, тоді як вітчизняна продукція втратить навіть вітчизняного споживача. Це стосується, зокрема, легкових автомобілів, тракторів, зернозбиральних комбайнів. Динаміка імпорту в Україну конкурентної техніки за 2010 – 2013 рр. показана на рис. 3.23.

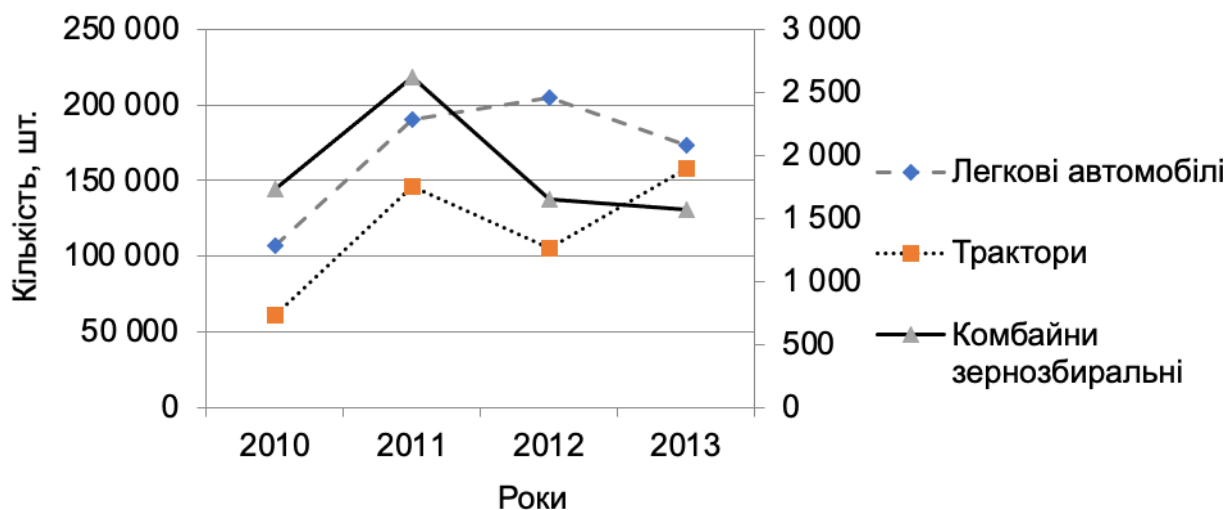


Рис. 3.23. Динаміка імпорту автомобільної і сільськогосподарської техніки
(розраховано за даними [284]: комбайни – права шкала)

За словами експерта [261], «євроінтеграційні процеси однозначно покращили б інвестиційний клімат в Україні в довгостроковій перспективі. Обсяг щорічних прямих іноземних інвестицій в економіку може збільшитися на 1 525 % від поточних обсягів». З 2010 р. в економіку України було інвестовано в одинадцять разів менше, ніж у країни ЄС; у 2,5 рази менше, ніж у Китай, і навіть менше, ніж у РФ. Згідно з результатами опитування «Європейською бізнес-асоціацією» (ЄБА) у 2013 р., перешкодою інвестиційному процесу 24 % підприємців вважають посилення фіскального тиску, 15 % – посилення валютного регулювання і 5 % респондентів – торговельні війни з РФ.

Проте підписання економічної частини Угоди про асоціацію України з ЄС [135] не розв'язує проблеми захисту внутрішнього ринку легкових автомобілів від експансії імпортової продукції, оскільки за п. 9 ст. 44 «Захисні заходів щодо легкових автомобілів» Україні дозволяється висувати будь-які вимоги з усунення правопорушень не раніше ніж через три роки з моменту їхнього виявлення. Такий строк збільшує ризик банкрутства та закриття вітчизняних автомобільних підприємств під тиском зовнішньої експансії з країн ЄС. Окрім того, потенційними небезпеками загрожує лібералізація ЄС візового режиму для України, яким передбачено зниження або скасування мита на імпортні легкові автомобілі. Тому посилюється ризик скорочення виробництва легкових автомобілів із відповідним скороченням кількості робочих місць у галузі та зростанням безробіття. Водночас Україна може застосовувати захисні заходи

у формі вищої ставки ввізного мита до легкових автомобілів походженням з ЄС, якщо доведе, що за таких умов заподіяно значну шкоду національному товаровиробнику, який виробляє подібний товар [135, с. 52].

Посилюється залежність українського машинобудування від імпорту високотехнологічної продукції – як кінцевого споживання, так і комплектувальних, що використовуються для складання машин відомих іноземних брендів. Це спричиняє зростання попиту на інноваційні високотехнологічні види машинобудівної продукції. У 2013 р. обсяг імпорту машинобудівної продукції в 1,4 рази перевищив обсяг власного виробництва [135]. Проте Україна не зможе застосовувати захисні заходи впродовж першого року.

Як зазначають спеціалісти Інституту економіки промисловості НАН України [149, с. 172], для вітчизняного машинобудування існують значні ризики у контексті підписання Угоди про асоціацію з ЄС. Упровадження європейських технічних регламентів не матиме позитивного впливу на присутність української продукції машинобудування на ринках ЄС. Підприємства, які мають доступ до європейських ринків або вбачають перспективи виходу на них, вже пройшли таку сертифікацію добровільно.

Серед загроз варто зазначити, що українські підприємства не можуть використовувати матеріали, імпортовані з країн, де не діють стандарти ЄС. Підприємства-експортери змушені забезпечувати подвійну стандартизацію. Доступ вітчизняних підприємств на традиційні зовнішні ринки збуту ускладнюється, оскільки нові ринки збуту не завойовані, а європейським виробникам надане привілейоване становище на внутрішньому українському ринку. Примусове впровадження європейських стандартів і технічних регламентів у машинобудуванні означає непродуктивні витрати коштів і зусиль, оскільки мова йде про стандарти та регламенти ринків, на яких вітчизняна продукція машинобудування не має перспектив. Крім того, виникає загроза втрати традиційних експортних ринків збуту та навіть місцевого ринку. Додатковою загрозою для машинобудування є погіршення стану вуглевидобувної галузі, а за нею і підприємств, що виробляють гірничошахтне обладнання для внутрішнього ринку.

Що стосується переорієнтації українського машинобудування на внутрішній ринок, то за словами Прем'єр-міністра України А. П. Яценюка українські виробники можуть працювати на модернізацію Укрзалізниці. Директор Центру світової економіки та міжнародних відносин НАН України О. Устенко зазначає, що цей напрям має великі перспективи. За його

словами, Прем'єр-міністр А. П. Яценюк «знов підіймає ідею розвитку тої концепції, ... що Україна може стати свого роду транспортним хабом у плані європейського переміщення зі Сходу на Захід ... Мова йде про розвиток ... транспортних вузлів, які могли б активніше працювати в плані перевезення товарів» [280].

Однак така переорієнтація потребує значних фінансових вливань у технічне та технологічне переозброєння галузі, зміни способів контролю якості та сертифікації. Підприємства не зможуть самостійно здійснити такий перехід, оскільки не мають вільних власних коштів. Держава в умовах політичної та соціальної нестабільності не зможе забезпечити належної фінансової підтримки. Окрім того, в Угоді про асоціацію між Україною та ЄС і його державами-членами питанням державної допомоги присвячена ч. 2 гл. 10. ст. 262 Угоди передбачає імплементацію у вітчизняне законодавство положень ст. 107 Угоди про функціонування Європейського співтовариства. Це означає, що будь-яка державна допомога, що спотворює конкуренцію шляхом надання переваг окремим підприємствам або виробництву окремих товарів, є несумісною з належним функціонуванням Угоди про асоціацію» [135, с. 66].

Для того щоб виготовляти продукцію, конкурентоспроможну на зовнішніх ринках, необхідно змінити застаріле обладнання на більш досконале, що недоступне для вітчизняних підприємств. Таке обладнання необхідно купувати за кордоном, витрачаючи іноземну валюту. Нестабільність української гривні унеможлиблює такі проплати за рахунок машинобудівних підприємств. Навіть ті поодинокі підприємства, що виділяли кошти на розвиток власного виробничого потенціалу, змушені скорочувати подібне фінансування.

У 2014 р. ускладнилось фінансування технічного переозброєння шляхом кредитування. За даними НБУ [278, с.12–13], загальний обсяг банківських кредитів у національній валюті за перше півріччя 2014 р. зменшився на 7,4 % – до 552,7 млрд грн; в іноземній валюті – на 7,2 % – до 35,8 млрд дол. США (в еквіваленті). Таке зниження кредитної активності банків обумовлювалося скороченням кредитування як корпоративного сегмента, так і населення. Так, загальний обсяг кредитів, наданих суб'єктам господарювання в національній валюті, за цей період зменшився на 7,9 %, тоді як в іноземній валюті – на 5,3 % (у доларовому еквіваленті). Рівень доларизації кредитного портфеля банків зростав з огляду на курсову переоцінку кредитів у іноземній валюті. Станом на початок

липня 2014 р. цей показник становив 43,4 %; на початок року – 34,0 %. Водночас доларизація кредитів залишається на значно нижчому рівні, ніж до фінансово-економічної кризи 2008 р.

Наразі основними факторами, що гальмують нарощування обсягів кредитування банками промисловості України, є: недостатній рівень капіталізації банківського сектора; погіршення якості активів банків через наявність порівняно великої частки проблемних кредитів; високий рівень ризиків, пов'язаних із кредитуванням малих і середніх підприємств. Це зумовлено низькими кредитоспроможністю та фінансовою стійкістю цих підприємств, нестабільністю валютно-курсової динаміки, високими інфляційними ризиками в країні. Зазначене призводить, з одного боку, до необхідності компенсації цих ризиків банками шляхом підвищення відсоткових ставок за кредитами та формування додаткових резервів на покриття можливих втрат, а з іншого – до невизначеності щодо можливостей погашення підприємствами заборгованості [149].

Як зазначають спеціалісти Інституту економіки промисловості НАН України, для полегшення доступу українських промислових підприємств до фінансових і кредитних ринків, у тому числі міжнародних, у середньостроковій перспективі потрібно:

- спрямовувати діяльність Українського банку реконструкції та розвитку (УБРР) на: підтримку промислових підприємств, які мають стратегічне значення для економіки України; збільшення впливу й ефективності державних банків у напрямі інвестиційного кредитування за рахунок пільгових умов щодо їх рефінансування; надання державних гарантій тощо;

- удосконалити методи управління кредитними ризиками в банках за рахунок упровадження механізму регулювання галузевої концентрації кредитних ризиків у портфелях банків;

- створити економічні умови для підвищення в активах банків частки довгострокового кредитування інвестиційної спрямованості, зокрема за рахунок запровадження податкових пільг для банків, які здійснюють довгострокове кредитування промислових підприємств;

- запровадити механізми державного, приватного та синдикованого гарантування інвестиційних кредитів і визначення критеріїв надання державних гарантій;

- удосконалити систему гарантування банківських вкладів для формування надійної ресурсної бази банків;

- розвивати венчурне фінансування малих і середніх підприємств за рахунок надання державних гарантій [149, с. 70].

Для підвищення привабливості продукції машинобудування як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках експерти пропонують зробити ставку на спільний випуск високотехнологічної продукції з лідерами світового машинобудування. На думку экс-міністра економіки В. Ланового, для закріплення на міжнародних ринках необхідна кооперація : «Українські підприємства потребують нових технологічних можливостей, а старі підприємства могли б ремонтувати різноманітні складні машини» [279].

Однак такі організаційні зміни характеризуються підвищеними ризиками для їх економічної безпеки. Серед найбільш значущих негативних наслідків такої взаємодії зі світовими промисловими виробниками можна виділити:

ризик втрати інтелектуальної власності [136], надмірна відкритість і доступність до внутрішньої інформації, що може призвести до незаконного використання доробок вітчизняних підприємств, на реалізацію яких не вистачило коштів. Таким чином, вітчизняні машинобудівні підприємства можуть перетворитись на виробників лише комплектувальних, припинити самостійну діяльність;

ризик втрати власних споживачів продукції через більш високу якість і популярність продукції підприємств-партнерів або ж переманювання клієнтів;

ризик втрати репутації всіма учасниками кооперації в разі виникнення проблем в одного з них;

ризик раптового вивільнення фінансово-економічних ресурсів у разі відмови іноземного партнера від угоди;

ризик тиску з боку партнера як більш конкурентоспроможного виробника продукції, який проявляється у нав'язуванні умов виробництва та ціни поставок виготовленої продукції;

ризик додаткових фінансових витрат на дооснащення (переоснащення) виробництва, впровадження нових методів логістики, навчання персоналу та ін., що обумовлено підвищеними вимогами до якості продукції та ритмічності її поставок [95];

необхідність постійної готовності до можливих змін умов співпраці з крупним партнером та ін.

Окрім того, така співпраця підвищує рівень загроз кадровій безпеці машинобудівних підприємств України. Кооперація з іноземними підприємствами відкриває для перспективних кадрів можливість виходу на міжнародний ринок праці, що значно знизить потенціал вітчизняного машинобудування. Є можливість виникнення певних проблем з освоєнням

нових технологій, що пов'язано зі зниженням рівня освіти кадрів. Водночас відкриваються можливості розвитку системи знань шляхом нагромадження, аналізу й освоєння передового досвіду й інновацій в галузі машинобудування.

Підписання економічної частини Угоди про асоціацію України з ЄС [135] формує можливість перетікання кваліфікованих працівників на ринок праці в інших країнах, особливо якщо це буде передбачено секторальними угодами, оскільки Україна відстає за рівнем оплати праці, одним із суттєвих ризиків. Тому існує загроза збільшення відпливу з України кваліфікованих працівників, індивідуальних підприємців, а також молоді, яка здобула освіту за кордоном. Розширення доступу громадян України до нових, гнучких схем імміграції громадян третіх країн і членів їхніх сімей у країни ЄС спростило процедури працевлаштування, особливо для кваліфікованих працівників (Блакитна карта, Червоно-біло-червона карта). Схеми імміграції створені для таких груп мігрантів: особливо висококваліфіковані кадри, фахівці дефіцитних професій, інші ключові фахівці вищої кваліфікації; ключові фахівці – індивідуальні підприємці; випускники вищих навчальних закладів із держав, що не входять до складу ЄС. Можна також очікувати посилення тенденції виїзду за кордон членів сімей успішних довгострокових трудових мігрантів з метою возз'єднання сімей.

Оскільки в умовах Угоди не передбачається вільного перетікання робочої сили, одним з можливих ризиків підписання Асоціації для вітчизняного ринку праці є збільшення потоків нелегальної трудової міграції до країн ЄС. Також існує ризик збільшення вхідних потоків мігрантів і біженців з третіх країн – транзитерів до країн ЄС.

Дослідження, присвячені аналізу впливу міграції у східноєвропейських країнах, пов'язаної з розширенням ЄС, доводять її вплив на рівні інфляції, безробіття, ВВП на душу населення та ін. Так, для Польщі еміграція третини мільйона осіб є причиною зниження ВВП приблизно на 1 %. У цілому для країн – нових членів ЄС міграція населення у короткостроковому періоді найбільш суттєво вплинула на ВВП Латвії, Литви та Польщі (втрати 1,1 – 1,8 % ВВП), найменш суттєво – Словенії (0,1 % ВВП). Однак такі ефекти є короткостроковими, оскільки економіка має властивість пристосовуватися до зниження обсягів робочої сили [135].

Очікується, що підписання Угоди сприятиме покращенню інвестиційного клімату та збільшить приплив інвестицій до країни, логічно передбачати загострення проблеми браку кваліфікованої робочої сили. Окремі неперспективні види економічної діяльності з надання послуг збанкрутують або будуть змушені трансформуватися, що може позначитись на кількості зайнятих і розмірах їхньої оплати праці. Існує ризик зростання безробіття на ринку праці внаслідок реорганізації суб'єктів економічної діяльності та слабкої соціальної захищеності працівників, насамперед у приватному секторі.

Водночас створюється загроза зростання безробіття на ринку праці внаслідок закриття неконкурентоспроможних і неперспективних виробництв. Скорочення кількості зайнятих насамперед може торкнутися машинобудування (автомобіле-, суднобудування, виробництва машин і устаткування). Процеси трудової міграції мають позитивні аспекти: за досвідом країн ЦСЄ, еміграція сприяє збільшенню кількості вакансій та зростанню зайнятості. За даними досліджень, здійснених Європейською комісією, грошові перекази, надіслані емігрантами з новоінтегрованих країн на батьківщину, становлять значну частину ВВП деяких країн ЦСЄ. Так, у 2008 р. для Естонії цей показник становив 2,6 % ВВП, Латвії – 2,5 %, Литви 2,1 % і 1,3 % ВВП для Польщі.

Серед умов функціонування машинобудівної галузі можна виділити ризики та загрози безпеці стратегічних змін, подані на рис. 3.24.

З наведеного можна зробити певні висновки. Основною причиною ризиків для реалізації стратегічних змін на машинобудівних підприємствах виступає економічна та соціальна нестабільність в країні, воєнні дії на сході України, руйнування традиційних виробничих і коопераційних ланцюгів, втрата міжгалузевих і міжрегіональних зв'язків. Водночас посилення євроінтеграційних процесів супроводжується підвищенням вимог до українських виробників з одночасним відкриттям українських промислових ринків для іноземних виробників. За таких умов основними групами економічного впливу реалізації стратегічних змін на машинобудівних підприємствах виступають постачальники, посередники, споживачі, фінансово-кредитні установи, органи державної влади та ін. Основну роль у регулюванні зазначених процесів відіграють саме органи державної влади як основна група економічного впливу.

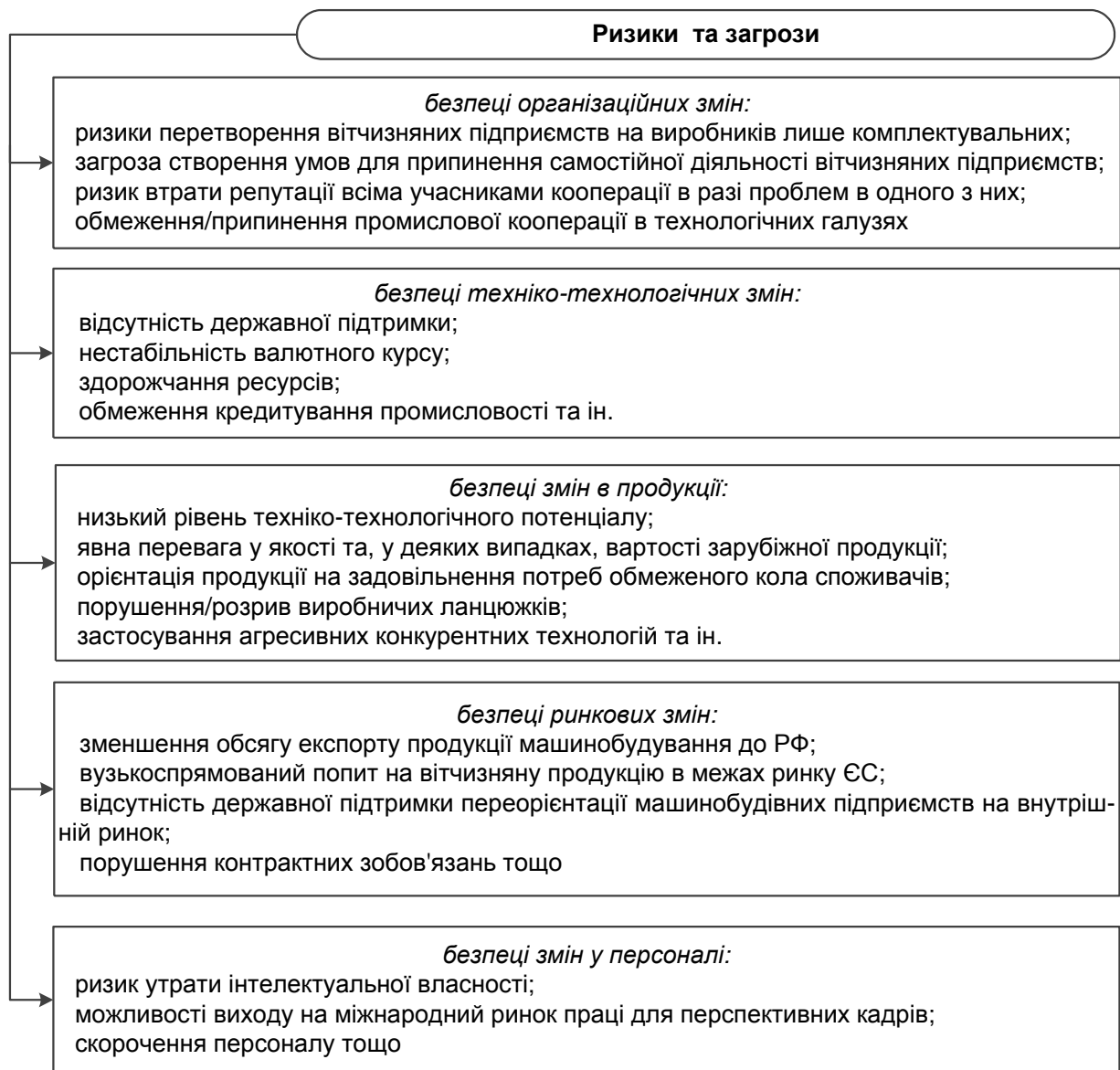


Рис. 3.24. Ризики економічної безпеки реалізації стратегічних змін на машинобудівних підприємствах Харківського регіону (розроблено автором)

Підвищення агресивності зовнішнього середовища призвело до виникнення нових загроз і посилення їхнього впливу на результативність діяльності підприємств. Запобігання їх негативному впливу на результати реалізації стратегічних змін можливе шляхом забезпечення своєчасної реакції на них і створення умов для реалізації стратегічних змін через ефективне управління економічною безпекою в рамках загальної системи управління суб'єктом господарювання.

Розділ 4. Формування інструментарію забезпечення економічної безпеки розвитку підприємств

4.1. Обґрунтування методичного підходу до забезпечення економічної безпеки в умовах трансформаційних змін

Основними властивостями сучасного бізнес-середовища, в якому функціонують вітчизняні машинобудівні підприємства, є мінливість, невизначеність і нестабільність. Найбільш значними викликами, що створюють небезпечний стан для розвитку машинобудівних підприємств, є: зростання державного боргу; погіршення умов розвитку кластерної кооперації між виробництвом і науково-дослідною сферою; неготовність 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, конкурентоспроможності підприємств, інноваційної діяльності; стійка тенденція до ускладнення виробничих процесів та умов постачання; необхідність чіткого дотримання вимог замовників; інформатизація та комп'ютеризація виробництва та необхідність забезпечення ІТ-кадрами, технологіями та засобами обчислювальної техніки; зростання вимог до мінімізації термінів виведення виробів на ринки та зміни поколінь техніки; політика скорочення витрат на підвищення кваліфікації персоналу машинобудівних підприємств в умовах посткризового відновлення; низька якість шкіл професійного менеджменту [156; 221].

За таких складних умов економічна діяльність підприємств потребує не тільки забезпечення ефективного розвитку, але і розроблення такої системи управління стратегічними змінами, за якої вплив факторів зовнішнього середовища на економічну діяльність суб'єктів господарювання був знівельований.

Недостатня увага, що приділяється ролі та місцю економічної безпеки в системі управління підприємствами, призводить до їх неадекватної реакції на небезпеки та загрози, що виникають у сучасному економічному просторі [169]. Саме тому в процесі управління стратегічними змінами на підприємстві важливого значення набуває формування бачення та правильного вибору напрямів забезпечення економічної безпеки. За рахунок узагальнення основних положень теоретичних підходів (ресурсний, поведінковий,

процесний та функціональний) та концепцій економічної безпеки – сталого розвитку та захисту від ризиків і загроз, обґрунтування принципів забезпечення економічної безпеки та визначення її ролі в системі управління стратегічними змінами було розширено концептуальні положення економічної безпеки стратегічних змін (див. розділ 2). Так, визначено, що забезпечення економічної безпеки стратегічних змін повинно ґрунтуватися на двох гіпотезах : відповідності (згідно з якою для досягнення бажаного стану стратегічні заходи повинні відповідати рівню невизначеності середовища) та збалансованості (згідно з якою для кожного рівня невизначеності середовища можна підібрати комплекс стратегічних заходів, що оптимізує досягнення поставлених цілей).

Важливим етапом управління економічною безпекою стратегічних змін є формування стратегічних заходів щодо їх забезпечення. Такі заходи розглядаються як сукупність дій, спрямованих на забезпечення гарантованого рівня економічної безпеки процесів управління стратегічними змінами, зумовленими мінливістю, невизначеністю і нестабільністю середовища діяльності підприємств машинобудівної галузі. З цією метою сформовано методичний підхід до забезпечення економічної безпеки в управлінні стратегічними змінами (рис. 4.1).

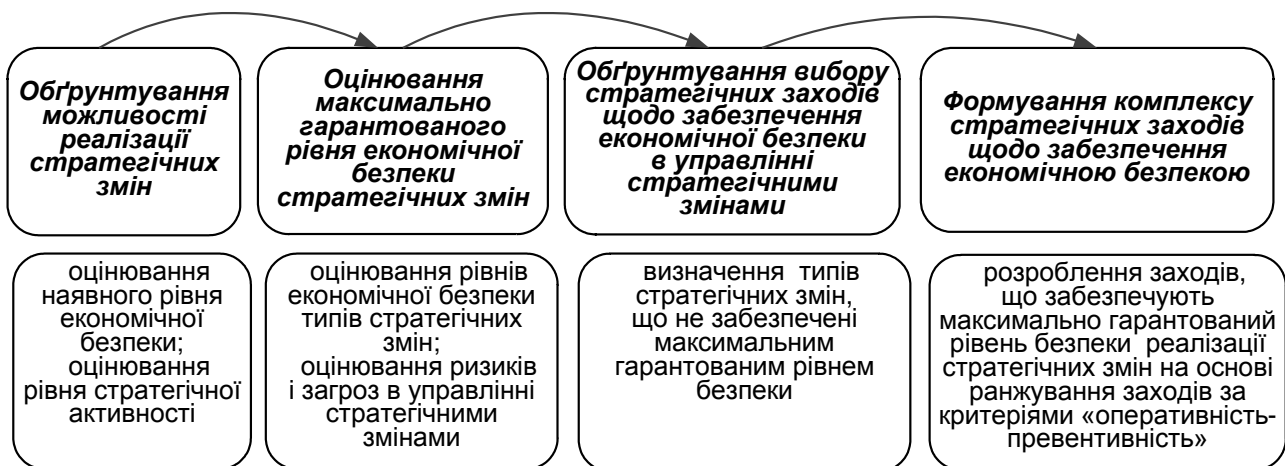


Рис. 4.1. Методичний підхід до забезпечення економічної безпеки в управлінні стратегічними змінами

Першим етапом формування стратегічних заходів є визначення можливостей реалізації стратегічних змін підприємства, в основу яких покладено методичне забезпечення аналізу особливостей стратегічних змін

на машинобудівних підприємствах, специфіки й основних ризиків безпеки їх реалізації. З метою формування методичного забезпечення було розроблено засади для визначення комплексу показників, методів аналізу, послідовності процедур аналізу й оцінювання поточного рівня економічної безпеки для машинобудівних підприємств, рівня їх стратегічної активності та найвпливовіших ризиків взаємовідносин підприємств з групами економічного впливу на безпеку їх стратегічних змін.

Стратегічна активність віддзеркалює діяльність підприємства щодо реалізації стратегічних змін з метою досягнення поставлених стратегічних цілей. Автором таку характеристику підприємства запропоновано оцінювати на основі розрахованого показника стратегічної активності. Зазначений показник визначають як кількість стратегічних змін, що були заявлені підприємствами за п'ятирічний період. Розраховані показники характеризують рівень стратегічної активності підприємства як «високий», «середній» чи «низький». Градація таких рівнів визначена на основі закону нормального розподілу показників стратегічної активності та відповідно до нормального закону їх розподілу. Граничні значення виділених рівнів визначено як результат відхилення від середньої кількості змін для підприємств на одне стандартне відхилення.

Для аналізу й оцінювання поточного рівня економічної безпеки підприємств сформовано комплекс показників (40 показників), що характеризують ефективність управління економічними ресурсами підприємства. Методом головних компонент виділені показники було згруповано у фактори: F_1 – фінансової гнучкості; F_2 – ефективності інвестиційно-інноваційної діяльності; F_3 – інтенсивності оновлення ресурсів; F_4 – достатності виробничого потенціалу; F_5 – ефективності діяльності; F_6 – раціональності структури активів; F_7 – ефективності використання основних фондів; F_8 – забезпеченості кваліфікованим персоналом; F_9 – функціональності виробничого потенціалу; F_{10} – ділової активності. Зазначені фактори використані для визначення рівнів економічної безпеки підприємства (низький, середній, високий). Методом кластерного аналізу виділено три групи підприємств, для кожної з яких побудовано лінійні дискримінантні функції, що описують відповідний рівень безпеки підприємств. Для встановлення граничних значень рівнів економічної безпеки підприємства розраховано середні значення констант дискримінантних функцій за визначеними групами підприємств.

Аналіз діяльності підприємств з високим рівнем економічної безпеки свідчить про властиву для них позитивну тенденцією показників ефективності діяльності, виробничого та інтелектуально-кадрового потенціалів, а також результативності інвестиційно-інноваційної діяльності. Для підприємств, що характеризуються середнім рівнем, притаманні стійкість фінансово-економічного стану, незначне зростання окремих показників ефективності інвестиційно-інноваційної діяльності та несуттєві зниження показників ефективності господарської діяльності. Підприємств з низьким рівнем економічної безпеки характеризуються негативною тенденцією за всіма показниками.

З метою визначення специфіки безпеки реалізації стратегічних змін побудовано матрицю можливостей реалізації стратегічних змін, в основу якої було покладено ідентифіковані рівні стратегічної активності й економічної безпеки. Так, встановлено, що стратегічна активність підприємств є цілком виправданою для таких підприємств, як ПАТ «Турбоатом» та ПАТ «Завод ім. Фрунзе». Вони мають високий рівень економічної безпеки розвитку, що забезпечує їм можливість для реалізації стратегічних змін будь-якого типу. Інша група підприємств (ДП ХМЗ «ФЕД», ТОВ «ХЗ ПТУ», ПАТ «Автрамат», ПАТ «РОСС», ПАТ «ХАРП», ПАТ «ХТЗ») повинна ретельно зважувати рішення щодо реалізації стратегічних змін, оскільки вони мають проблеми зі стійкістю економічного зростання, фінансовою гнучкістю та недостатністю виробничого потенціалу. Однак, більшість з досліджуваних підприємств (ПАТ «Світло Шахтаря», ТОВ «ЛКМЗ», ПАТ «ХЕЛЗ», ПАТ «Електромашина», ПАТ «Завод «Південкабель», ПАТ «Харверст», ПАТ «Точприлад») не мають можливостей для реалізації нових стратегічних змін.

Формування стратегічних заходів щодо забезпечення економічної безпеки стратегічних змін промислових підприємства неможливе без аналізу й оцінювання впливу зовнішніх факторів на розглядувані процеси. Одним з найпопулярніших інструментів стратегічного управління, який дозволяє проаналізувати можливі стратегії поведінки підприємства у ринковому середовищі, є SWOT-аналіз. Аналіз зовнішнього середовища є важливим етапом SWOT-аналізу, що полягає в ідентифікації зовнішніх можливостей та загроз. Автором проведено аналіз основних ризиків реалізації стратегічних змін на машинобудівних підприємствах (див. підрозділ 3.3), основною причиною яких виступає економічна та соціальна нестабільність у країні, воєнні дії на Сході України, руйнування традиційних виробничих і коопераційних ланцюгів, утрата міжгалузевих і міжрегіональних зв'язків.

Водночас євроінтеграційні процеси супроводжуються підвищенням вимог до вітчизняних виробників і відкриттям українських промислових ринків для іноземних виробників. Виділені на основі проведеного SWOT-аналізу загрози для діяльності машинобудівних підприємств було розподілено на політичні, соціальні, економічні та міжнародні. Вони ускладнюють реалізацію стратегічних змін на машинобудівних підприємствах Харківського регіону.

Для процесу формування стратегічних заходів щодо забезпечення економічної безпеки стратегічних змін важливе знання суб'єктів, які є джерелом загроз або беруть участь у їх формуванні. Такі суб'єкти автор розглядає як групи впливу на процеси реалізації стратегічних змін. Групами економічного впливу виступають працівники, постачальники, посередники, споживачі, стратегічні партнери, державні органи влади, складові суспільства тощо. Серед агентів впливу найвагомішими є органи державної влади. Залежно від специфіки діяльності підприємства такі групи можуть видозмінюватися та розмежовуватись на підгрупи (табл. 4.1) [61].

Проблема дуалізму «суспільство – держава», як і «суспільство – ринок», є вічними та завжди актуальними. Саме через суспільство проходить зв'язок між державою та економікою. Як справедливо зазначає філософ і економіст П. Козловські [78], «абсолютно деполітизоване (ринкове, економічне) суспільство – це фікція». Держава та суспільство – це завжди компроміс інтересів, що досягаються політичними засобами; причому, за можливості, ці кошти не повинні переходити критичну межу примусу з боку держави. Однак ще І. Кант визнав справедливість «примусу» індивідів до життя в державі на її (держави) умовах в ім'я досягнення суспільством правового стану. Дуалізм держави й економіки можна трактувати з позиції взаємодії ринку та суспільства, де результати ринкової економіки оцінюються з точки зору суспільства в цілому, навіть якщо індивідуальні рішення окремого споживача відрізняються від того, що вирішило б суспільство.

Компроміс інтересів держави й економіки порівнянний із взаємним досягненням вигоди, що, у свою чергу, можна розглядати як форму прихованого консенсусу. Якщо обидві сторони виграють від певної дії, то можна припустити, що ця активність була схвалена ними. Отже, будь-яка зміна, що покращує становище держави й економіки, має здійснюватися з їх взаємної згоди. Цей критерій (використання вузького кола сприятливих для себе змін тільки за умови непогіршення становища контрагентів), що має назву «ефективність за Паретто», використовується в економіці для оцінювання ефективності тих чи інших заходів з боку держави [153, с. 23].

Держава є досить складним механізмом для управління, який вимагає професійного знання в усіх галузях діяльності політичних інститутів і мета якого – збереження цілісності суспільства. Державне управління здійснюється органами виконавчої влади в особі державних чиновників. Їх особисті інтереси, в тому числі корупційного спрямування, чинять значний вплив на інших суб'єктів господарської та політичного життя і, як наслідок, на економічну ситуацію держави. Так, у циклі теоретичних робіт, опублікованих у 2008 р., Д. Асемоглу, М. Голосов і А. Цивінські [224; 225] зазначають, що цільова функція політика (за висловом авторів – «політична корисність») залежить від розмірів його особистого споживання, обумовленого привласненням політичної ренти. Частка політичної ренти в загальній сумі доходів залежить від політичних характеристик та історичних традицій суспільства. Додаткові зусилля політиків можуть сприяти деякому «згладжуванню» коливань у сфері особистого споживання. Разом з тим неминуче посилюється перерозподіл доходів на користь тих учасників, які можуть привласнювати політичну ренту.

Якщо ж розглядати державу як агента у взаємовигідній співпраці з економікою, то його інтереси будуть прямо впливати з цілей щодо збереження цілісності суспільства, а також з очевидної необхідності підтримки своєї легітимності як суб'єкта політичної влади. Для досягнення своїх інтересів держава в особі Національного банку й Уряду буде проводити одну з політик впливу на економіку: стимуляційну, стримувальну, стабілізаційну, антиінфляційну. Причому політика держави не завжди може відповідати адекватним і очевидним потребам економіки, зважаючи на внутрішньополітичні проблеми. Така політика часто проводиться під час «передвиборчих перегонів» з метою залучення електорату.

У свою чергу, інтереси економіки складаються з інтересів приватних агентів, що входять до неї. Інтереси приватних банків полягають в отриманні прибутку за рахунок дешевих кредитів від Національного банку. Зацікавлення приватних підприємств пов'язані зі збільшенням прибутку за рахунок податкових послаблень, зростанням попиту на внутрішньому ринку, з можливістю наймати робочу силу. Домогосподарства мають свої інтереси щодо заробітної плати, працевлаштування і бажання інвестувати кошти в банківські продукти. Кожен з приватних агентів, як і держава, в разі виникнення внутрішньополітичних проблем прагне дотримуватися умов «взаємовигідного співробітництва» зі своїм контрагентом, проте вишукує, «обійти» ці умови. З цього складного переплетення

дій, протидій, реакцій і контрреакції, очікувань і передбачень складається певна картина економічної дійсності. Держава й економіка тісно взаємодіють для досягнення кожен своєї основної задачі – максимально відстояти власні інтереси. Ключова проблема полягає в пошуку оптимальних способів взаємовигідної їх активності.

Попри значний доробок, присвячений дослідженню процесів взаємодії держави й економічних суб'єктів, наразі не існує методів, за якими можна передбачити дії органів державної влади та їх вплив на господарську діяльність. Це обумовлює перехід формування стратегічних заходів щодо забезпечення економічної безпеки в площину прогнозування за умов невизначеності зовнішнього середовища.

У літературі описані кілька класифікацій невизначеності. Наприклад, у роботі [250] пропонувалося виділяти «невизначеності природи» (фактори, які невідомі особам, які ухвалюють рішення, та/або досліднику операцій щодо взаємозв'язку між діями та результатами діяльності), «невизначеності противника» (відбивають неможливість повного обліку та передбачення дій інших активних учасників системи) та «невизначеності цілей» (віддзеркалюють багатокритеріальність завдань щодо ухвалення рішень).

Проблематика формування стратегічних заходів щодо забезпечення економічної безпеки стратегічних змін підприємства постійно ускладнюється, адже змінюваність бізнес-середовища невпинно зростає, втрачаючи властиву циклічність і прогнозованість. Відповідно до розроблених концептуальних положень економічної безпеки стратегічних змін вибір стратегічних заходів слід ґрунтувати на гіпотезі відповідності, згідно з якою для досягнення бажаного стану стратегічні заходи мають відповідати рівню невизначеності середовища.

Обґрунтування вибору рішень будь-якого рівня в умовах невизначеності (на базі теорії ймовірностей і математичної статистики) – добре вивчене питання [169]. Особливо широко в цьому випадку застосовується теорія ігор. Зародження теорії ігор як математичної дисципліни можна датувати 1654 р. [99]. У 1928 р. вийшла в світ робота Дж. фон Неймана «До теорії стратегічних ігор», що заклала основні ідеї сучасної теорії ігор. У 1944 р., після виходу в світ праці Дж. фон Неймана та О. Моргенштерна «Теорія ігор і економічна поведінка» [115], теорія ігор остаточно сформувалася як самостійна наука.

Сучасна теорія ігор – розвинена математична теорія з великою кількістю напрямів і складними взаємозв'язками між ними. Однією з підстав системи класифікацій теоретико-ігрових завдань може слугувати кількість сторін (або, як прийнято говорити, гравців), що беруть участь у конфлікті (грі). Розрізняють ігри двох чи багатьох осіб. Ігри, в яких є один активний гравець, називають іграми з природою; ігри двох осіб є найбільш дослідженою моделлю, для них отримано найбільше число результатів [115; 214]. Проте ігри багатьох осіб залучають пильну увагу дослідників насамперед тому, що саме вони найчастіше зустрічаються в задачах управління.

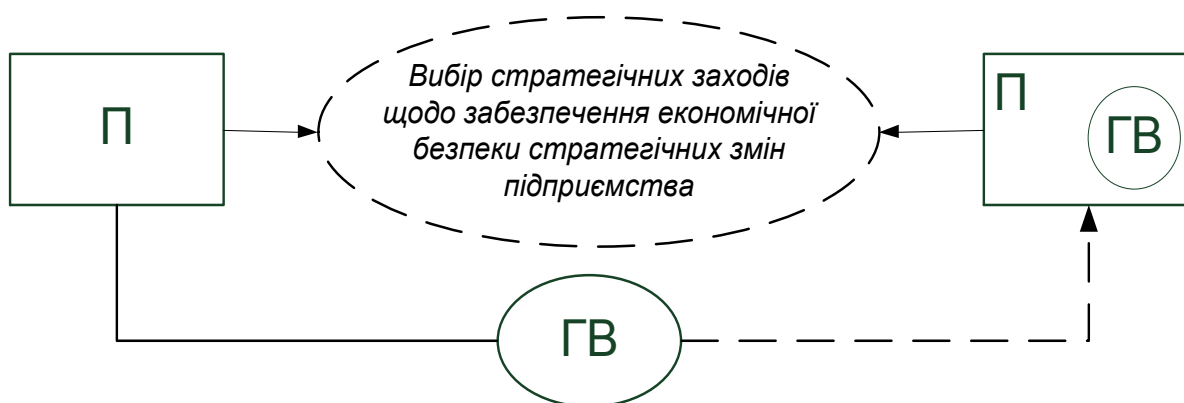
Взаємодія держави (в особі органів державної влади) й економіки не передбачає неодмінний «програш» однієї сторони з «перемогою» іншої. Результатом взаємодії суб'єктів може стати як обопільна користь, так і взаємна шкода. Подібні результати, де учасники гри можуть обопільно отримувати вигоду (або, навпаки, шкоду), в теорії ігор розглядають як ігри з сумою більшою чи меншою нуля. Вони складають особливий клас ігор – ігри з ненульовою сумою [153, с. 24]. Саме використання інструментарію теорії ігор з ненульовою сумою дозволяє виявити ширше коло проблем і можливих варіантів їх вирішення, ніж будь-які інші інструменти сучасної економічної теорії. Окрім того, такий інструментарій є адекватним і оптимальним для вивчення стратегічних рішень, які ухвалюють приватні агенти та/або держава, що дозволяє краще зрозуміти природу таких взаємодій і більш точно оцінити їх результати.

Проведений аналіз умов функціонування та розвитку машинобудівних підприємств (див. розділ 3) дозволяє стверджувати, що дії органів державної влади зменшують рівень економічної безпеки стратегічних змін на машинобудівних підприємствах. Такий вплив не можна оцінити однозначно та точно. Підприємство як суб'єкт, що формує власні заходи щодо забезпечення економічної безпеки, може лише припустити, яким буде вплив інших суб'єктів на її рівень. Такі припущення відповідають ієрархії уявлень [122], закладених в основу теорії ігор.

Клас математичних моделей ігор, в яких суб'єкти ухвалюють рішення на основі ієрархії власних уявлень, названий рефлексивними іграми [120]. Так, розрізняють стратегічну та інформаційну рефлексію. Інформаційна рефлексія – процес і результат роздумів суб'єкта про те, якими є значення невизначених параметрів, що про ці значення знають і думають його опоненти (інші суб'єкти) – «гравці». Проте власне «ігрова»

компонента відсутня, оскільки жодних рішень суб'єкт не ухвалює. Стратегічна рефлексія – процес і результат роздумів суб'єкта про те, які принципи для вибору дій використовують його опоненти (інші гравці) в рамках тієї інформованості, яка їм приписується за результатами інформаційної рефлексії [120]. Таким чином, інформаційна рефлексія зазвичай пов'язана з недостатньою взаємною інформованістю. Її результат використовується для вибору дій із їх множини (в тому числі у разі стратегічної рефлексії). Стратегічна рефлексія відбувається навіть за повної інформованості, випереджаючи ухвалення гравцем рішення про обрані дії. Іншими словами, інформаційна та стратегічна рефлексії можуть вивчатися незалежно, проте в умовах неповної та недостатньої інформованості обидві вони мають місце [123, с. 22].

У випадку розроблення стратегічних заходів щодо забезпечення економічної безпеки стратегічних змін підприємство як «суб'єкт ухвалення таких рішень» використовує обидва види рефлексії (рис. 4.2): інформаційну – у випадку виявлення загроз для реалізації стратегічних змін і суб'єктів, які беруть участь у їх формуванні; стратегічну – з урахуванням впливу зовнішніх факторів на рівень економічної безпеки стратегічних змін. Однак оцінка впливу зовнішніх факторів є відносно припустимою, оскільки оцінювання проводиться в умовах невизначеності зовнішнього середовища.



П – інформація про рівень економічної безпеки стратегічних змін без урахування впливу зовнішніх факторів (визначається підприємством самостійно);

ГВ – інформація про загрози зовнішнього середовища для реалізації стратегічних змін на підприємстві;

П (ГВ) – інформація про рівень економічної безпеки стратегічних змін з урахуванням впливу зовнішніх факторів (визначається підприємством самостійно).

Рис. 4.2. Види інформації, що використовуються в процесі формування стратегічних заходів щодо забезпечення економічної безпеки стратегічних змін підприємства

Як зазначають автори праці [122, с. 167–169], якщо гравець обирає дії за умов повної відсутності інформації про стан природи, найбільш доцільним для нього є принцип ухвалення рішень на основі максимального гарантованого результату [119], відповідно до якого i -й гравець обере гарантуючу (враховуючи найбільш негативні стан природи та дії опонента) «стратегію». Однак такий принцип гіпотетично не єдино можливий, адже гравець може розраховувати на те, що поведінка опонента буде не найгіршою для нього.

Відповідно до принципу збалансованості, покладеного в основу концептуальних положень економічної безпеки стратегічних змін, для кожного рівня невизначеності середовища можна підібрати комплекс стратегічних заходів з оптимізації досягнення поставлених цілей. З огляду на це формування комплексу стратегічних заходів щодо забезпечення економічної безпеки в управлінні стратегічними змінами базується на припущенні, що «державна», як основна група економічного впливу, обере модель поведінки, яка буде «найгіршою» для підприємства. Такий песимістичний варіант дає змогу виділити стратегічні заходи, які сприяють безпечному перебігу змін, дозволяють досягти бажаного результату без загроз втрати поточного рівня економічної безпеки підприємства. Саме тому принцип максимального гарантованого результату є найбільш оптимальним для вибору стратегічних заходів щодо забезпечення економічної безпеки стратегічних змін машинобудівних підприємств в умовах невизначеності зовнішнього середовища.

Принцип максимального гарантованого результату (надалі – МГР) – це один з найбільш загальних принципів ухвалення рішень в умовах інтервальної невизначеності. Відповідно до принципу МГР невизначеність усувається введенням припущення, що невизначені параметри приймають найгірші значення для відповідальних за формування стратегії осіб [41, с. 86].

Ігрова ситуація імітує стан економічної безпеки стратегічних змін підприємства з урахуванням усіх можливих факторів впливу. Такий стан характеризується певною комбінацією рівнів економічної безпеки за типами стратегічних змін, що реалізуються машинобудівними підприємствами. Кожна з таких ігрових ситуацій (z) має свій результат (виграш) ($K_i = K_i(z)$). Відповідно до принципу МГР визначення такого виграшу

є результатом знаходження гарантуючої стратегії і-го гравця, яка визначається за критерієм Вальда (критерієм граничного песимізму) (4.1) [41, с. 87]:

$$y_i(\theta) \in \text{Arg max}_{y_i \in A_i} \left[\min_{r \in \Omega} \left(K_i(y_i, \theta, r_j) \right) \right], \quad (4.1)$$

де y_i – дії і-го гравця із множини дій A_i ;

θ – n -й параметр, що впливає на вибір і-го гравця;

r_j – дії j -го опонента і-го гравця із множини дій Ω ;

K_i – виграш і-го гравця за ігровою ситуацією.

Тобто, для того щоб знайти гарантуючу стратегію гравця, необхідно за фіксованих відомих параметрів θ знайти мінімум функції виграшу з дії j -го опонента ($r \in \Omega$), а потім максимізувати результат мінімізації вибором дії y_i . Стратегія $y_i(\theta)$, на якій досягається максимум, і буде гарантуючою.

Невідомими параметрами в процесі формування стратегічних заходів щодо забезпечення економічної безпеки на основі методу МГР виступають результати оцінювання ризиків і загроз реалізації стратегічних змін на підприємстві. В умовах невизначеності зовнішнього середовища, їх оцінювання не може давати точних результатів. Тому доцільно проводити оцінювання залежності результатів реалізації стратегічних змін від факторів зовнішнього середовища шляхом розрахунку коефіцієнта чутливості. Коефіцієнт чутливості є показником залежності результатів реалізації стратегічних змін від факторів зовнішнього середовища, який визначається на основі методу експертного оцінювання та може змінюватися від 0 до 1.

Діями гравця із множини дій A_i в процесі формування стратегічних заходів щодо забезпечення економічної безпеки на основі методу МГР виступають поточні комбінації рівнів економічної безпеки за типами стратегічних змін (організаційних, техніко-технологічних, ринкових; змін у продукції та в персоналі) без урахування впливу зовнішніх факторів. Для кожного підприємства за кожної ситуації комбінація таких оцінок може відрізнитися.

Для визначення поточної комбінації рівнів економічної безпеки за типами стратегічних змін (без урахування впливу зовнішніх факторів з боку держави) розроблено комплекс показників за групами, що відповідають типам стратегічних змін (табл. 4.2). Для зручності обчислень кожному

з виділеним рівнів присвоєно умовні оцінки від 1 до 3: низький – 1, середній – 2, високий – 3.

Таблиця 4.2

**Комплекс показників економічної безпеки підприємства
за типами стратегічних змін**

Показник, що характеризує рівень економічної безпеки	Рівень економічної безпеки підприємства		
	низький	середній	високий
1	2	3	4
<i>Організаційні зміни</i>			
Наявність та узгодженість плану реалізації стратегічних змін	Значення трьох із чотирьох показників не відповідає	Значення двох із чотирьох показників не відповідає	Значення трьох із чотирьох показників відповідають
Залучення інвесторів і партнерів до процесів реалізації стратегічних змін через використання сучасних форм стратегічного партнерства			
Створення та дія єдиного центру компетенцій, який відповідає за розроблення, впровадження та контроль виконання міжнародних стандартів, що діють у галузі			
Створення на підприємстві комітету з управління ризиками та загрозами реалізації стратегічних змін			
<i>Техніко-технологічні зміни</i>			
Наявність підрозділу досліджень і розроблень у структурі підприємства	Значення трьох із чотирьох показників не відповідає	Значення двох із чотирьох показників не відповідає	Значення трьох із чотирьох показників відповідають
Участь у національній та зарубіжній мережах трансферу технологій			
Участь у діяльності індустріальних парків			
Проведення державної експертизи технологій та обладнання			
<i>Зміни в продукції</i>			
Використання енергоощадних технологій в процесі виробництва	Значення трьох із чотирьох показників не відповідає	Значення двох із чотирьох показників не відповідає	Значення трьох із чотирьох показників відповідають
Відповідність продукції стандартам якості			
Орієнтація на випуск продукції чи комплектувальних стратегічного значення			
Наявність інноваційної продукції			

Закінчення табл. 4.2

1	2	3	4
<i>Ринкові зміни</i>			
Освоєння нових ринків збуту	Значення трьох із чотирьох показників не відповідає	Значення двох із чотирьох показників не відповідає	Значення трьох із чотирьох показників відповідають
Наявність офіційних (zareєстрованих) представництв за кордоном			
Членство в Раді експортерів та інвесторів при МЗС України			
Участь у міжнародних програмах торговельно-економічного співробітництва (у сфері машинобудування зокрема)			
<i>Зміни в персоналі</i>			
Наявність ефективної системи мотивації	Значення трьох із чотирьох показників не відповідає	Значення двох із чотирьох показників не відповідає	Значення трьох із чотирьох показників відповідають
Створення та дія фонду соціального забезпечення			
Співпраця в ВНЗ, закладами професійної освіти та партнерами щодо підвищення кваліфікація та навчання персоналу			
Наявність програми соціальної адаптації працівників			

Діями j -го опонента гравця із множини дій Ω у процесі формування стратегічних заходів щодо забезпечення економічної безпеки на основі методу МГР виступають комбінації рівнів економічної безпеки за типами стратегічних змін (з урахування впливу зовнішніх факторів). Так, якщо зовнішні фактори значно знижують рівень економічної безпеки стратегічних змін, то рівню економічної безпеки присвоюється значення 1.

Якщо зовнішні фактори можуть лише частково знижувати рівень економічної безпеки стратегічних змін, то рівню економічної безпеки присвоюється значення 2. Якщо ж зовнішні фактори не можуть впливати на рівень економічної безпеки стратегічних змін, то рівню економічної безпеки присвоюється значення 3.

Таким чином, для визначення гарантованого рівня економічної безпеки стратегічних змін (виграшу), що може дати певна комбінація, запропоновано використовувати формулу (4.2):

$$K_m = \sum_{i=1}^5 a_i \times (|y_{i_m} - r_{i_m}|) + 3, \quad (4.2)$$

де K_m – максимально гарантований рівень економічної безпеки стратегічних змін підприємства;

m – варіант економічної безпеки стратегічних змін із загальної n -кількості варіантів; де n – загальна кількість варіантів економічної безпеки стратегічних змін підприємства, що розраховується за формулою (4.3):

$$n = i^j, \quad (4.3)$$

де i – тип стратегічних змін ($i = \overline{1,5}$);

j – рівень економічної безпеки стратегічних змін підприємства ($j = \overline{1,3}$);

a_i – коефіцієнт чутливості до ризиків і загроз для i -го типу стратегічних змін;

u_{i_m} – рівень економічної безпеки i -го типу стратегічних змін для m -варіанту безпеки без урахування впливу зовнішніх факторів;

r_{i_m} – рівень економічної безпеки i -го типу стратегічних змін для m -варіанту безпеки з урахування впливу зовнішніх факторів;

Z – максимально можливий рівень економічної безпеки стратегічних змін, що скорочується через вплив учасника взаємодії.

Для розрахунку в якості константи запропоновано використовувати максимальний рівень економічної безпеки, що обумовлено прагненням будь-якого підприємства до мінімізації негативного впливу на його діяльність факторів зовнішнього середовища. У результаті проведеного аналізу загроз для реалізації стратегічних змін на машинобудівних підприємствах було визначено, що наразі найбільший вплив на зазначені процеси чинить держава (в особі органів державної влади). Отже, підприємства зацікавлені в уникненні низьких показників економічної безпеки, що можуть призвести до обмеження можливостей функціонування чи навіть банкрутства, негативно впливаючи на загальний стан економіки країни.

Виграш, що дає комбінація рівнів економічної безпеки відповідно до типів стратегічних змін (гарантуюча стратегія) за принципом максимуму, є нижньою ціною гри; максимальний програш визначається за принципом мінімаксу і є верхньою ціною гри. Якщо верхня і нижня ціна гри співпадає, то гра має розв'язок в чистих стратегіях – чиста ціна гри [139]. «Платіжна матриця» такої гри має сідлову точку. Сідлова точка – це значення,

мінімальне в своєму стовпці та максимальне у своєму рядку. Коли гра розв'язується в чистих стратегіях, оптимальні стратегії гравців відповідають сідловій точці.

На практиці можуть зустрічатися «матриці», в яких є декілька сідлових точок. Наявність сідлових точок дозволяє здійснювати перехід від одної стратегії до іншої; вигреш буде відповідати чистій ціні гри. Безумовно, застосування чистих стратегій в ухваленні управлінських рішень має свої позитивні наслідки, які полягають у досягненні стабільного результату, тобто отримання чистої ціни гри [79].

У випадку, коли сідлової точки немає, розв'язок гри в чистих стратегіях стає нестійким (величина виграшу залежить від стратегії, яку застосовує супротивник). У таких ситуаціях доцільно змішувати наявні стратегії і застосовувати їх за певною схемою, яка забезпечувала б потрібну ймовірність реалізації кожної із наявних стратегій. Стратегії, які складаються з випадкового чергування чистих стратегій, в теорії ігор називають змішаними [94]. Змішані стратегії гравця – це ймовірності вибору із наявних стратегій. Сума ймовірностей стратегій для кожного з гравців дорівнює 1; це говорить про те, що гравці не виходять за рамки своїх активних стратегій [139].

Використання методу МГР у процесі формування комплексу стратегічних заходів щодо забезпечення економічної безпеки в управлінні стратегічними змінами дозволяє обрати такі з них, що сприятимуть захисту наявних ресурсів від ризиків і загроз у процесі реалізації стратегічних змін та досягненню поставлених стратегічних цілей за найбільш несприятливих умов середовища. Це можна пояснити тим, що поточний та бажаний стани стратегічних змін (відповідно до концептуальних положень економічної безпеки, описаних у розділі 2) характеризуються відповідним рівнем економічної безпеки. Забезпечення скорочення розриву між ними сприятиме успішній реалізації стратегічних змін.

Таким чином, забезпечення економічної безпеки в управлінні стратегічними змінами слід розглядати як процес формування стратегічних заходів, які забезпечують «максимально гарантований рівень економічної безпеки стратегічних змін» за рахунок оцінювання рівнів економічної безпеки стратегічних змін з урахуванням впливу факторів зовнішнього середовища та без нього, а також «ризиків і загроз їх реалізації».

4.2. Методичний підхід до оцінювання ризиків і загроз в управлінні стратегічними змінами підприємств

Важливим етапом формування стратегічних заходів щодо забезпечення економічної безпеки стратегічних змін підприємства є оцінювання ризиків і загроз. Для визначення максимального гарантованого рівня економічної безпеки автором запропонований розрахунок показника чутливості підприємства до поведінки груп економічного впливу. Коефіцієнт чутливості є показником залежності результатів реалізації стратегічних змін від факторів зовнішнього середовища, який визначається на основі методу експертного оцінювання.

Роль експертних методів набуває особливого значення в період нестабільного розвитку соціальних, економічних та інших процесів. За таких обставин факторам зовнішнього середовища характерний високий ступінь невизначеності впливу, тому прийнятна точність результатів не може бути забезпечена статистичними чи іншими формалізованими методами, якими б досконаліми вони не були [124].

Для апробації запропонованого методичного підходу було проаналізовано стратегічну активність двох підприємств із загальної кількості досліджуваних: ТОВ «ЛКМЗ» (Лозівський ковальсько-механічний завод) і ДП ХМЗ «ФЕД» (Харківський машинобудівний завод «ФЕД»). Підприємства були обрані виходячи з того, що вони дають різні можливості реалізації стратегічних змін, а отже, стратегічні заходи для них повинні відрізнятися.

Для визначення можливостей реалізації нових проектів і формування стратегічних заходів щодо забезпечення їх економічної безпеки обрали два проекти. Так, на базі інструментального виробництва ДП ХМЗ «ФЕД» була запланована організація ділянки з нанесення іонно-плазмових покриттів. Новітнє технологічне обладнання з нанесення специфічного покриття збільшує стійкість різального інструменту, подовжує його життєвий цикл у 3 – 5 разів, скорочуючи тим самим його кількість у процесі використання.

ТОВ «ЛКМЗ» ініціювало виготовлення лінійки нових сучасних причіпних пристроїв до сільгосптехніки – луцильники «Дукат-8», «Дукат-16» для енергоощадних технологій вирощування сільськогосподарських культур з урахуванням особливостей ґрунтово-кліматичних умов України. Продукція цієї лінійки відповідає вимогам світових тенденцій у виробництві сільськогосподарської техніки.

Для розрахунку коефіцієнта чутливості для цих підприємств використано метод експертного оцінювання, метою якого є визначення ступеня впливу факторів зовнішнього середовища (виділених автором у розділі 3) на процеси реалізації стратегічних змін. Для формування групи експертів було використано метод компетентності експертів [38]. Відповідно до цього методу група не повинна складатися із представників вузької спеціалізації, оскільки їх думка може мати тенденційний характер. Щоб уникнути спотворень у визначенні підсумкових результатів, експерти обиралися за: наявністю необхідної кваліфікації та досвіду роботи; особистісними стосунками між експертами; урахуванням можливих суперечностей між цілями експертизи та цілями експертів.

Точність групової експертної оцінки значно залежить від кількості респондентів у групі. Чим їх більше, тим вища точність і достовірність оцінки. Однак із збільшенням кількості експертів виникають складності із узгодженістю думок експертів. У зв'язку з цим виникає потреба у встановленні оптимальної кількості експертів у групі з одночасним забезпеченням достовірності отриманих результатів. Проте щодо чисельності експертів у групі серед науковців немає одностайного погляду. Практики вважають, що число факторів не повинно перевищувати 15, а для отримання об'єктивних результатів оцінки число експертів у 2 – 3 рази перевищувати кількість факторів [35].

Вимоги щодо кваліфікації та досвіду роботи було надано до відділу кадрів досліджуваних підприємства для формування потенційних кандидатур на роль експерта. Відповідно до методу компетентності було сформовано дві групи експертів по п'ять осіб, які мають відповідну кваліфікацію, достатній досвід роботи, обізнані у специфіці галузі, економічній ситуації в країні, факторах впливу на основні стратегічні орієнтири підприємства.

Експертами в оцінюванні чутливості ТОВ «ЛКМЗ» до ризиків реалізації змін в продукції стали: два спеціалісти науково-технічної ради, яка є координатором цього проекту; керівник агродивізіона, який був ініціатором проекту; два спеціаліста відділу безпеки.

Експертами для оцінювання чутливості до ризиків реалізації техніко-технологічних змін ДП ХМЗ «ФЕД» обрані: заступник директора зі стратегічного розвитку та якості, спеціалісти відділу стратегічного розвитку.

Експертам було запропоновано оцінити міру залежності результатів кожного типу стратегічних змін від виділених ризиків і загроз (чутливість) за 10-бальною шкалою:

1 – реального впливу на проект змін ризику та загрози не чинять;

2 – ризики та загрози можуть стати причиною незначного використання резервного часу чи фонду резервних витрат проекту;

3 – ризики та загрози можуть стати причиною середнього використання резервного часу чи фонду резервних витрат проекту;

4 – ризики та загрози спричиняють суттєве використання резервного часу чи фонду резервних витрат проекту, але в межах сформованого бюджету;

5 – ризики та загрози спричиняють незначне перевищення проектного бюджету;

6 – ризики та загрози спричиняють перевищення бюджету на 10 % чи порушення термінів виконання на 10 %;

7 – ризики та загрози спричиняють перевищення бюджету на 20 % чи порушення термінів виконання на 20 %;

8 – ризики та загрози спричиняють перевищення бюджету на 30 % чи порушення термінів виконання на 30 %;

9 – ризики та загрози спричиняють перевищення бюджету на 40 % чи порушення термінів виконання на 40 %;

10 – ризики та загрози не дозволяють реалізовувати проект змін.

Якщо, на думку експерта, між політикою держави й орієнтирами реалізації змін підприємством існують певні розбіжності, до оцінки необхідно додати знак «-». Наприклад, якщо зовнішні фактори можуть призвести до перевищення бюджету реалізації змін на 10 %, а дії органів влади приводять до порушення термінів виконання проекту, то оцінка за відповідної групи ризиків буде дорівнювати «-6».

Результати відповідей експертів ТОВ «ЛКМЗ» і ДП ХМЗ «ФЕД» подані в табл. 4.3.

Таблиця 4.3

**Показники експертної оцінки чутливості ТОВ «ЛКМЗ»
до ризиків реалізації змін**

Тип змін / Оцінка експерта	Експерт № 1	Експерт № 2	Експерт № 3	Експерт № 4	Експерт № 5
1	2	3	4	5	6
Організаційні зміни	-1	-2	-2	-2	-3
Зміни техніко-технологічного потенціалу	-4	-7	-5	-5	-4

1	2	3	4	5	6
Зміни в продукції	-4	-5	-4	-4	-3
Ринкові зміни	-6	-6	-8	-8	-7
Зміни в персоналі	-3	-5	-3	-4	-2

Результати обробки відповідей експертів ДП ХМЗ «ФЕД» розміщені в табл. 4.4.

Таблиця 4.4

**Показники експертної оцінки чутливості ДП ХМЗ «ФЕД»
до ризиків реалізації змін**

Тип змін / Оцінка експерта	Експерт № 1	Експерт № 2	Експерт № 3	Експерт № 4	Експерт № 5
Організаційні зміни	4	1	-2	3	1
Зміни техніко-технологічного потенціалу	-8	-8	-6	-7	-5
Зміни в продукції	-3	-3	-4	-4	-4
Ринкові зміни	-6	-5	-6	-7	-7
Зміни в персоналі	-9	-7	-8	-5	-7

У ході оброблення матеріалів колективного експертного оцінювання відносної чутливості підприємства до ризиків і загроз щодо кожного з типів змін доцільно використовувати метод рангової кореляції. Тому дані, отримані в балах, відповідним чином були проранжовані за мірою збільшення; їм надані оцінки рангів. Порядковий номер, що визначає місце кожного фактора в їх загальній сукупності, називають рангом. Зазвичай ранги відповідають числам натурального ряду 1, 2, 3, ..., n, де n – кількість ранжованих факторів. Ранг, дорівнений одиниці, було присвоєно найбільш чутливому до ризиків і загроз типу змін; ранг з максимальним числом 5 – найменш чутливому. Якщо експерт надає однакову кількість балів кільком факторам, то вони матимуть стандартизовані ранги. Стандартизований ранг – це частка від ділення суми місць, наданих факторам з однаковими рангами, на загальну кількість таких альтернатив (табл. М.1 додатка М; табл. Н.1 додатка Н).

Оскільки експертиза була проведена більш, ніж двома експертами, критерієм визначення узгодженості суджень експертів було обрано коефіцієнт конкордації, запропонований М. Кендаллом і Б. Смітом, з урахуванням однакових рангів, наданих кожним експертом щодо об'єктів експертизи (див. у [152]). Коефіцієнт конкордації розраховується за формулою (4.4):

$$W = \frac{12 \sum_{j=1}^n d_j^2}{m^2(n^3 - n) - m \sum_{j=1}^m T_j}, \quad (4.4)$$

де W – коефіцієнт конкордації;

d_j – відхилення суми рангів окремого j -го фактора від середнього значення всіх факторів;

m – кількість експертів;

n – кількість факторів;

T_j – поправковий коефіцієнт для j -го фактора, який розраховується за усіма випадками нерозрізненості об'єктів [154]:

$$T_j = \frac{1}{2} \sum_{Y=1}^l t_Y^3 - t_Y), \quad (4.5)$$

де t_Y – кількість нерозрізнених об'єктів одного «випадку».

Коефіцієнт конкордації (W) може набирати значення в інтервалі від 0 до 1. За $W = 0$ погодженості між експертами не існує, тому для отримання достовірних оцінок треба уточнити вихідні дані та (або) змінити склад групи експертів. Навпаки, за $W = 1$ спостерігається повна погодженість думок експертів, але не завжди можна вважати отримані оцінки об'єктивними. Значення коефіцієнта конкордації, що перевищує 0,5, є істотним, і гіпотезу про погодженість експертів можна прийняти. Якщо значення коефіцієнта конкордації менше 0,5, отримані оцінки не можна вважати достовірними.

За результатами проведеної обробки відповідей експертів було визначено ступінь узгодженості їх думок (табл. М.2 додатка М; табл. Н.2 додатка Н). Так, розраховані коефіцієнти конкордації для обох випадків ($W_{\text{ЛКМЗ}} = 0,84$; $W_{\text{ФЕД}} = 0,82$) свідчать про достатню ступінь узгодженості думок експертів.

Для визначення оцінки значущості коефіцієнта конкордації розраховано критерій узгодженості Пірсона X_{ϕ}^2 (формула 4.6) [154]:

$$X_{\phi}^2 = \frac{\sum_{j=1}^n d_j^2}{\frac{1}{12} m \times n \times (n+1) - \frac{1}{n-1} \times \sum_{j=1}^m T_j}. \quad (4.6)$$

Отримане значення необхідно порівняти з $X_{кр}^2$, який розраховується з таблиці критичних точок критерію Пірсона за аргументами рівня значущості α ($\alpha = 0,05$) і числом ступенів свободи $q = n - 1$. У випадку, якщо $X_{\phi}^2 > X_{кр}^2$, коефіцієнт конкордації дає змогу підтвердити високу достовірність зроблених експертами висновків, у протилежному випадку експеримент слід повторити.

Оскільки критерій узгодженості Пірсона (див. табл. М.2 додатка М; табл. Н.2 додатка Н), розрахований для обох випадків ($X_{ЛКМЗ}^2 = 17,46$; $X_{ФЕД}^2 = 16,69$), перевищує табличне значення критерію Пірсона (9,48), то величина коефіцієнтів конкордації не випадкова, а тому отримані результати є адекватними та можуть бути використані в подальших дослідженнях.

Для оцінювання максимально гарантованого рівня економічної безпеки на основі принципу МГР було сформовано матрицю $y \times r$, де y – рівень економічної безпеки i -го типу стратегічних змін для m -варіанта безпеки без урахування впливу зовнішніх факторів; r – можливі рівень економічної безпеки i -го типу стратегічних змін для m -варіанта безпеки з урахування впливу зовнішніх факторів. Відповідно до розробленого методичного підходу до оцінювання рівня економічної безпеки виділено три її рівні: високий, середній та низький. Зазначеним рівням безпеки присвоєні відповідні ранги: 1 – низький, 2 – середній і 3 – високий.

Кожна стратегія є певною комбінацією можливих рівнів безпеки відповідних типів змін $z = (y_1, y_2, y_3, y_4, y_5)$. Однак для будь-якого підприємства низький рівень економічної безпеки є небажаним, оскільки значно знижує можливості успішного функціонування та розвитку. З огляду на це «стратегії», які є комбінацією з низьким рівнем безпеки за всіма типами змін, були виключені. Таким чином, повний перебір можливих комбінацій рівнів економічної безпеки за типами стратегічних змін для

ТОВ «ЛКМЗ» і ДП ХМЗ «ФЕД» складає 243 позиції (3^5 – три варіанти оцінок за кожним з п'яти типів змін).

Вибір комбінації, що забезпечує гарантований рівень економічної безпеки стратегічних змін підприємства передбачає попереднє визначення виграшів від кожної можливої стратегії K_i ($y_1, \dots, y_5, r_1, \dots, r_5$). Такі виграші запропоновано розрахувати за формулою (4.2).

Коефіцієнт чутливості відповідного типу змін до ризиків і загроз визначено як середнє значення відповідних експертних оцінок. Отримані коефіцієнти чутливості були пронормовані. У результаті їх сума дорівнює -1 , оскільки раніше було визначено, що між політикою держави й орієнтирами реалізації змін на підприємствах існують суперечності. «Виграші» за комбінаціями рівнів економічної безпеки відповідних типів стратегічних змін ТОВ «ЛКМЗ» були визначені за формулою (4.7):

$$K_{\text{ЛКМЗ}} = -0,07(y_1 - r_1) - 0,22(y_2 - r_2) - 0,17(y_3 - r_3) - \quad (4.7) \\ - 0,27(y_4 - r_4) - 0,25(y_5 - r_5) + 3.$$

Результати експертного оцінювання показали, що реалізація організаційних змін ДП ХМЗ «ФЕД» не суперечить політиці держави, а чутливість підприємства до ризиків і загроз у зазначеному напрямі за аналізований період незначна. З огляду на це комбінації, які передбачають зниження рівня безпеки організаційних змін до низького (1), було виключено з переліку можливих комбінацій рівнів економічної безпеки за типами стратегічних змін, оскільки за найбільш несприятливих умов вона не знижує рівень економічної безпеки підприємства. Таким чином, повний перебір стратегій для ДП ХМЗ «ФЕД» було зменшено до 162, а виграші за ними були визначені за формулою (4.8):

$$K_i = 0,14 (y_1 - r_1) - 0,29 (y_2 - r_2) - 0,15 (y_3 - r_3) - \quad (4.8) \\ - 0,26 (y_4 - r_4) - 0,3 (y_5 - r_5) + 3.$$

Виграші, отримані за кожною з комбінацій, показують рівень економічної безпеки стратегічних змін підприємства, можливий за різних варіантів розвитку подій.

Для визначення сідлової точки (максимально гарантованого рівня економічної безпеки) для досліджуваних підприємств було використано логічні функції TRUE та FALSE MS Excel. Результати розрахунків (рис. П.1, рис. П.2 додатка П) показали, що для жодного з підприємств сідлової

точки не існує. Це унеможлиблює розв'язання гри в чистих стратегіях, тобто отримання однозначного розв'язку. У зв'язку з цим вибір комбінації рівнів економічної безпеки перетворюється на вибір гравцем у кожній ситуації однієї з дій за певною ймовірністю. Тоді вибір гравця описується ймовірнісним розподілом на безлічі можливих у розглядуваній ігровій ситуації дій, який називають змішаною стратегією. Таким чином, вибір комбінації рівнів економічної безпеки, що дає максимально гарантований результат, є задачею з множиною розв'язків, з яких треба вибрати оптимальний. Такі задачі відносять до класу задач лінійного програмування. Відповідно до об'єкта дослідження задачею лінійного програмування в загальному вигляді обране знаходження екстремуму лінійної функції багатьох змінних, обумовлених множиною лінійних обмежень (рівнянь і нерівностей) [154].

Невід'ємним елементом задач лінійного програмування є система обмежень. Система обмежень для визначення гарантуючої стратегії забезпечення економічної безпеки досліджуваних підприємств має вигляд:

1) ймовірність, з якою певна комбінація дає гарантований результат для підприємства, не повинна бути від'ємною (≥ 0);

2) рівень економічної безпеки стратегічних змін (без урахування впливу зовнішніх факторів з боку держави) повинен бути більшим чи дорівнювати рівню економічної безпеки стратегічних змін з урахування впливу зовнішніх факторів;

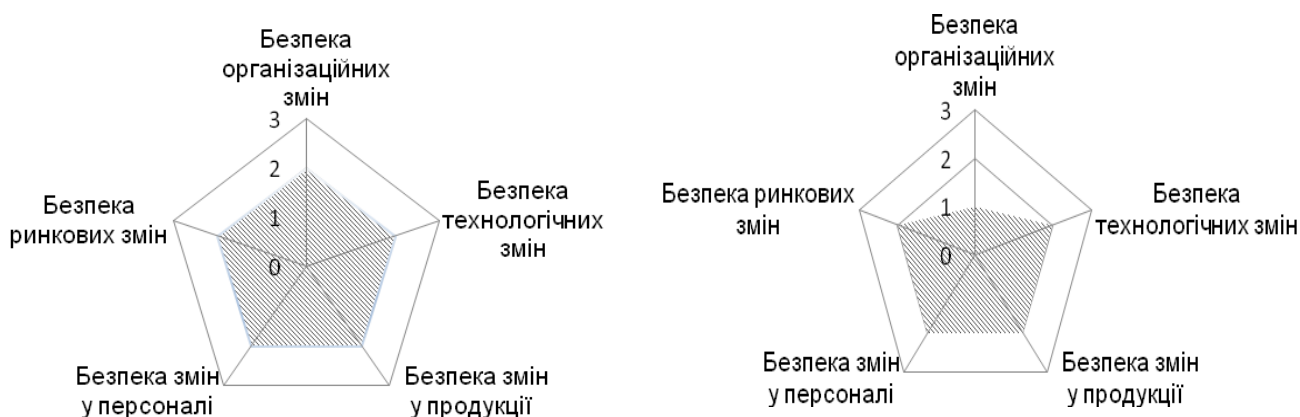
3) мінімально можливий рівень економічної безпеки стратегічних змін з урахуванням (без урахування) впливу зовнішніх факторів з боку держави не може бути менше 1.

Цільовою функцією у виборі комбінації рівнів економічної безпеки відповідно до принципу МГР є мінімальні втрати від вибору стратегії в процесі гри з державою. Тобто це комбінація мінімальних рівнів економічної безпеки за типами стратегічних змін, за якої підприємство зберігатиме гарантований рівень своєї економічної безпеки.

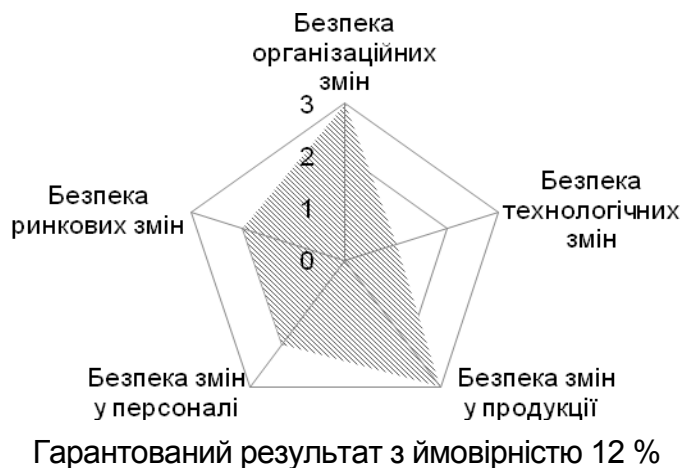
Для розв'язання задач лінійного програмування за довільного числа змінних x_j застосовуються обчислювальні методи, найбільш універсальним серед яких є симплекс-метод [2; 112]. Для визначення комбінації, що забезпечує максимально гарантований рівень економічної безпеки на основі симплекс-методу було використано надбудову Solver *MS Excel* (пошук розв'язку). З її допомогою було визначено, які комбінації рівнів економічної безпеки за типами змін надають формулі в цільовій комірці мінімального значення.

Для ТОВ «ЛКМЗ» характерна низька стратегічна активність у напрямі роботи з персоналом, що може спричинити опір персоналу до потенційних змін. Тому стратегії, які передбачають зниження рівня кадрової безпеки до низького рівня (1), було виключено з повного перебору можливих стратегій. У результаті такого обмеження повний перебір стратегій для ТОВ «ЛКМЗ» було зменшено до 162 (див. рис. П.2 додатка П).

Результати розв'язання задачі лінійного програмування дають змогу стверджувати, що лише 3 стратегії з 162 можливих можуть дати підприємству гарантований результат з ймовірністю більше 10 % (рис. 4.3; рис. Р.1 додатка Р).



Гарантований результат з ймовірністю 40 % Гарантований результат з ймовірністю 30 %



(1 – низький рівень; 2 – середній рівень; 3 – високий рівень)

Рис. 4.3. Комбінації рівнів економічної безпеки за типами стратегічних змін, які дають максимальний гарантований результат для ТОВ «ЛКМЗ»

Так, з ймовірністю 40 % підприємство може забезпечити середній рівень економічної безпеки стратегічних змін у результаті усунення ризиків

за всіма позиціями, тим самим підвищуються рівні безпеки організаційних, технологічних, ринкових, змін у продукції та в персоналі.

З ймовірністю 30 % підприємство отримає гарантований результат у випадку, якщо нейтралізує ризики техніко-технологічного та кадрового характеру.

З ймовірністю 12 % підприємство може посилити рівень економічної безпеки після початку проекту щодо виготовлення лінійки нових сучасних причіпних пристроїв до сільгосптехніки луцильниці «Дукат-8», «Дукат-16» до середнього. Це відбудеться у тому випадку, якщо ризики для організаційних змін і змін у продукції будуть нейтралізовані, а рівень безпеки ринкових і кадрових змін відповідатиме середньому. Проте підприємство може поступитися рівнем безпеки технологічних змін.

Для подальшого формування стратегічних заходів щодо забезпечення економічної безпеки стратегічних змін ТОВ «ЛКМЗ» було порівняно комбінацію його поточних рівнів безпеки з комбінаціями, які дають гарантований результат з найбільшою ймовірністю. Поточну комбінацію рівнів економічної безпеки визначено відповідно до запропонованого комплексу показників економічної безпеки підприємства за типами стратегічних змін (див. табл. 4.2) з урахуванням особливостей стратегічних змін на досліджуваних підприємствах. Результати подані на рис. 4.4.

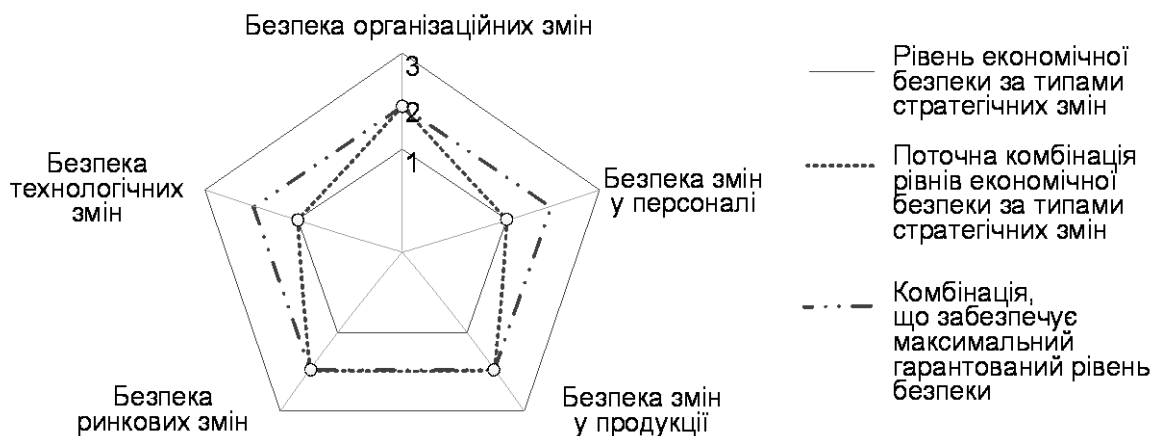


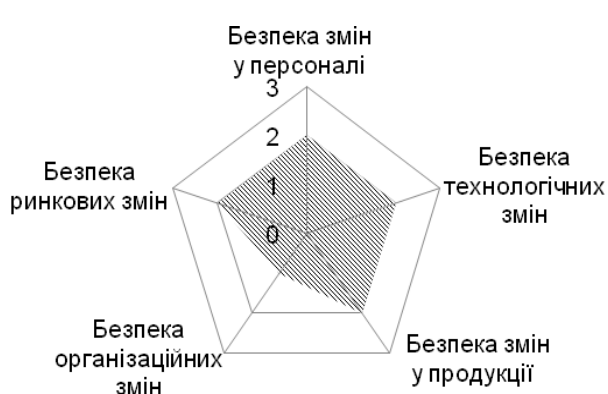
Рис. 4.4. Комбінації рівнів економічної безпеки стратегічних змін ТОВ «ЛКМЗ» (1 – низький рівень; 2 – середній рівень; 3 – високий рівень)

Порівняння поточного рівня економічної безпеки за типами стратегічних змін з рівнем, що дає максимально гарантований результат, дозволило визначити типи стратегічних змін, що не забезпечені максимально гарантованим рівнем безпеки. Для ТОВ «ЛКМЗ» такими є технологічні

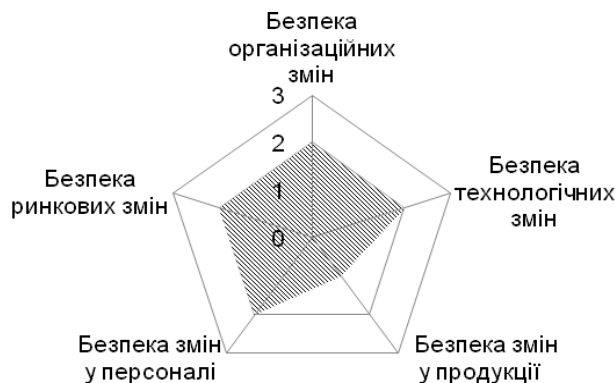
та зміни в персоналі. Це можна пояснити низькою стратегічною активністю підприємства за певними напрямками (див. розділ 3). Забезпечення кадрової безпеки повинно сприяти формуванню лояльності персоналу та подоланню опору змінам, що надасть можливість підвищити рівень економічної безпеки стратегічних змін до середнього.

Проведені розрахунки ще раз підтверджують відсутність можливостей для реалізації нових змін у ТОВ «ЛКМЗ», виявлену в результаті аналізу особливостей стратегічних змін на машинобудівних підприємствах (див. розділ 3).

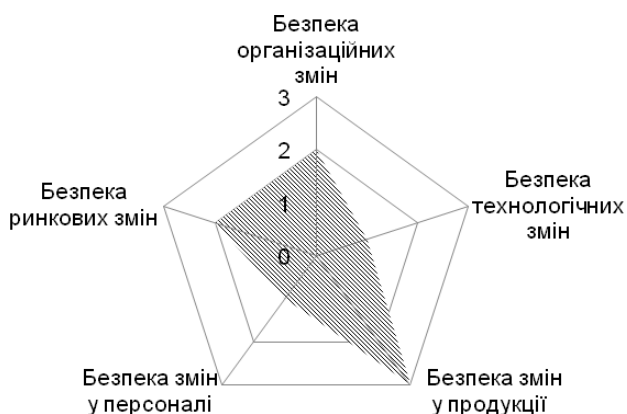
За результатами розрахунків було встановлено, що для ДП ХМЗ «ФЕД» гарантований результат у вигляді середнього рівня економічної безпеки можна отримати у разі вибору лише 6 стратегій з 162 можливих (рис. С.1 додатка С), які наведені на рис. 4.5. У порівнянні з ТОВ «ЛКМЗ», 4 комбінації дають бажаний результат з ймовірністю більше 10 %.



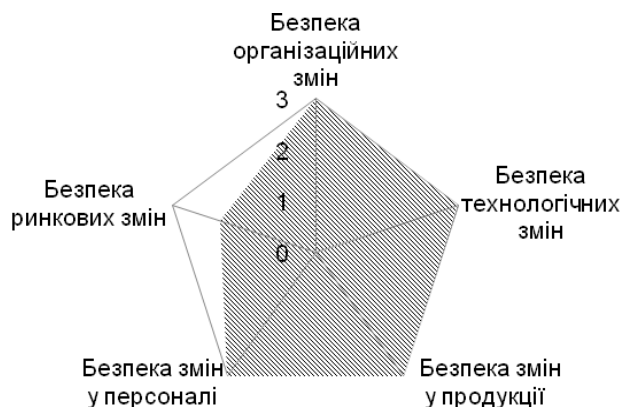
Гарантований результат з ймовірністю 36 %



Гарантований результат з ймовірністю 31 %



Гарантований результат з ймовірністю 13 %



Гарантований результат з ймовірністю 13 %

(1 – низький рівень; 2 – середній рівень; 3 – високий рівень)

Рис. 4.5. Комбінації рівнів економічної безпеки за типами стратегічних змін, які дають максимальний гарантований результат для ДП ХМЗ «ФЕД»

За найпесимістичнішого варіанта розвитку подій підприємство може зберегти наявний рівень економічної безпеки в процесі реалізації змін техніко-технологічного потенціалу з ймовірністю 36 %.

Рівень уваги, що підприємство приділяє продукції, дає можливість поступитися рівнем безпеки змін у продукції (знижити її до найнижчого рівня) на користь техніко-технологічної, ринкової та кадрової безпеки та в цілому отримати гарантований рівень економічної безпеки з ймовірністю 31 %.

Дві стратегії можуть дати гарантований результат з ймовірністю 13 %. Так, максимально гарантований результат ДП ХМЗ «ФЕД» може отримати за умови високого рівня безпеки організаційних, технологічних, змін у продукції та в персоналі, а також підвищення рівня безпеки ринкових змін до середнього. Вибір такої комбінації для підприємства є недоцільним, оскільки потребує додаткових зусиль з невисокою ймовірністю отримання результату.

Проте, така комбінація суперечить забезпеченню максимально гарантованого результату з аналогічною ймовірністю 13 %. Так, підприємство може зберегти середній рівень економічної безпеки у разі підвищення до максимального рівня безпеки змін у продукції та до середнього – безпеку ринкових змін, поступившись безпекою організаційних, технологічних і змін у персоналі.

Порівняння поточного рівня економічної безпеки за типами стратегічних змін з рівнем, що дає максимальний гарантований результат, дозволило визначити типи стратегічних змін, що з максимальним гарантованим рівнем безпеки для ДП ХМЗ «ФЕД» бажаного результату може поступитися безпекою організаційних змін (рис. 4.6).

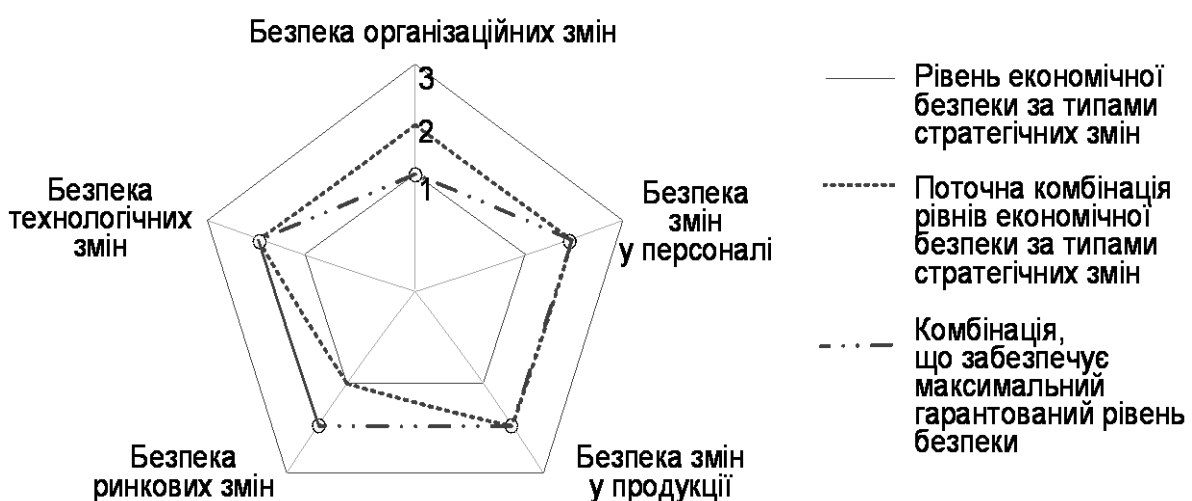


Рис. 4.6. Комбінації рівнів економічної безпеки стратегічних змін ДП ХМЗ «ФЕД» (1 – низький рівень; 2 – середній рівень; 3 – високий рівень)

Підсумовуючи сказане, можна стверджувати, що запропонований методичний підхід до оцінювання ризиків і загроз в управлінні стратегічними змінами підприємства, який ґрунтується на результатах визначення оцінки чутливості підприємства до поведінки груп економічного впливу, дозволяє сформуванню комплекс стратегічних заходів щодо забезпечення економічної безпеки стратегічних змін.

Виділені заходи є напрямами забезпечення економічної безпеки стратегічних змін, вибір яких з визначеною ймовірністю може дати підприємству максимально можливий рівень економічної безпеки в умовах невизначеності та мінливості зовнішнього середовища з урахуванням наявних можливостей та поставлених стратегічних цілей.

4.3. Обґрунтування вибору стратегічних заходів щодо забезпечення економічної безпеки стратегічних змін

Загальноекономічна ситуація в країні, соціальна напруженість, зміни законодавчої системи негативно впливають на стан вітчизняних промислових підприємств, процеси їх функціонування та розвитку. У цих умовах важливим є становлення і реалізація принципово нової системи управління підприємством, реакцією якої на виклики зовнішнього середовища є стратегічні зміни та їх ефективна реалізація. Стратегічний характер змін пов'язаний із радикальними, принципово важливими для підприємства перетвореннями тривалого характеру, які мають суттєве значення для процесів ефективного функціонування і сприяють його розвитку. Саме через це забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах невизначеності зовнішнього середовища стає одним із пріоритетів наукових досліджень у сфері економіки.

Важливим елементом забезпечення економічної безпеки стратегічних змін підприємства є формування стратегічних заходів щодо її забезпечення. Такі заходи повинні відповідати завданням забезпечення економічної безпеки, враховувати особливості реалізації відповідного типу стратегічних змін і вплив зовнішніх факторів, наявний ступінь стратегічної активності та рівень економічної безпеки стратегічних змін.

Для забезпечення економічної безпеки стратегічних змін підприємства сформувано комплекс стратегічних заходів, що сприятиме досягненню

гарантованого рівня безпеки в процесі реалізації змін за умов мінливості зовнішнього середовища. Превентивний характер розробки стратегічних заходів щодо забезпечення економічної безпеки стратегічних змін, визначений у концепції економічної безпеки (див. розділ 2), та оперативність дій як реакція на непередбачувані, незаплановані загрози в процесі реалізації стратегічних змін обумовили вибір критерію «оперативність – превентивність» для ранжування сформованих стратегічних заходів. Це дозволяє управлінському персоналу самостійно обирати той комплекс заходів, що є оптимальним для підприємства з точки зору темпів упровадження.

Оцінювання стратегічних заходів за критерієм «оперативність – превентивність» проводилась експертним шляхом. Для цього була сформована група експертів з п'ятнадцяти осіб, які мають знання у галузі планування та управління (стратегічного, тактичного та оперативного), досвід роботи не менше трьох років. Ними стали менеджери різних ланок промислових підприємств ІГ «УПЕК», ПАТ «Турбоатом», ДП ХМЗ «ФЕД», ТОВ «ХЗПТУ». Експертам було запропоновано оцінити розроблений комплекс стратегічних заходів щодо забезпечення економічної безпеки стратегічних змін за 4-бальною шкалою (рис. 4.7).

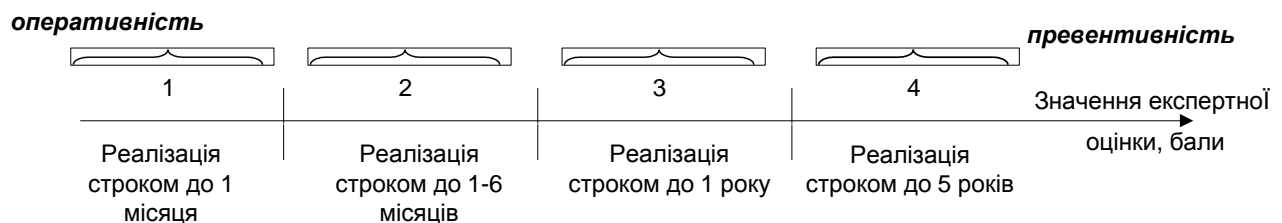


Рис. 4.7. Шкала оцінювання стратегічних заходів щодо забезпечення економічної безпеки стратегічних змін підприємства за критеріями «оперативність – превентивність»

З метою оцінювання узгодженості отриманих результатів був розрахований коефіцієнт конкордації ($W_{\text{зар}} = 0,83$), значення якого свідчить, що думки експертів щодо ранжування заходів безпеки є погодженими.

Значущість коефіцієнта конкордації обчислюється за критерієм узгодженості Пірсона. Оскільки критерій узгодженості Пірсона ($\chi^2_{\text{зар}} = 17,46$)

перевищує табличне значення критерію Пірсона (9,48), величина коефіцієнтів кронкордації не випадкова, а тому отримані результати є адекватними і можуть бути використані в подальших дослідженнях.

Загальна оцінка заходу безпеки за критерієм «оперативність – превентивність» була визначена як найбільш повторювана серед експертів, тобто шляхом розрахунку показника моди. Результати процедур за всіма сформованими заходами забезпечення економічної безпеки стратегічних змін подані у табл. 4.5.

Таблиця 4.5

Комплекс стратегічних заходів щодо забезпечення економічної безпеки стратегічних змін підприємства

Напрями заходів	Оцінка заходу за критерієм «оперативність – превентивність»	Заходи
1	2	3
<i>Організаційні зміни</i>		
Формування та корегування плану реалізації стратегічних змін	4	Узгодження цілей стратегічних змін з національними пріоритетами розвитку промисловості (відповідно до Концепції Загальнодержавної цільової економічної програми розвитку промисловості на період до 2020 р.)
Управління ризиками та загрозами реалізації стратегічних змін	3	Розроблення та впровадження у роботу підприємства Кодексу корпоративної етики
	3	Упровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності
	2	Формування групи спеціалістів з оцінювання ефективності співпраці з контрагентами (партнерами, інвесторами, замовниками, постачальниками, кредиторами тощо)
Розроблення, впровадження та контроль за дотриманням міжнародних стандартів у галузі	2	Надання пропозиції щодо розроблення технічних регламентів, внесення змін до них або визнання їх такими, що втратили чинність
	4	Упровадження у діяльність підприємства стандартів екологічного менеджменту

Продовження табл. 4.5

1	2	3
Розвиток партнерських відносин і пошук інвесторів	Пошук іноземних партнерів та інвесторів у рамках державної ініціативи активізації виробничої і фінансової кооперації шляхом:	
	2	звернення до Центру підтримки експортерів Постійного представництва України при Європейському Союзі
	3	співпраці з Групою Світового Банку розвитку
	4	участі у розвитку та діяльності індустриальних парків
	4	участі у випуску продукції (виготовленні деталей тощо) для оборонно-промислового комплексу України
	4	участі у створенні та діяльності технологічних і наукових парків
	4	розвитку форм державно-приватного партнерства, зокрема у вигляді підписання договорів концесії
	4	орієнтації на ринки, що є пріоритетними для України
<i>Технологічні зміни</i>		
Оптимізація виробничого процесу	4	Зменшення капіталомісткості технологічних процесів
	4	Перехід на використання нових екологічних технологій та матеріалів
<i>Зміни в продукції</i>		
Створення унікального продукту	4	Створення продуктів, нових для національного ринку, чи адаптація вже створених, проте мало відомих у національних масштабах
	1	Підвищення унікальності продукту через сервіс та обслуговування
	4	Створення нових модифікацій продукції
	3	Виявлення нових сфер застосування уже існуючих продуктів
Взаємодія з постачальниками	4	Об'єднання із постачальниками сировини чи комплектувальних
Покращення конкурентних характеристик продукції	2	Використання оптимального співвідношення «ціна – якість»
	3	Скорочення витрат на експлуатацію товару

1	2	3
<i>Ринкові зміни</i>		
Розроблення рекламної кампанії підприємства	2	Оптимізація функціональності (зручність, багатомовність, простота пошуку на сайті) та повноти наповнення (інформативність для потенційних інвесторів і партнерів) офіційного сайту підприємства
	2	Розроблення рекламної компанії в Internet
	2	Розроблення та впровадження заходів з Opt-маркетингу
Проведення заходів презентації товару	3	Робота із засобами масової інформації (прес-конференції, повідомлення у пресі, інтерв'ю тощо)
	4	Участь підприємства у виставках і презентаціях
Робота з дизайном товару	4	Створення нових модифікацій, удосконалення дизайну, який відповідає вимогам споживачів
<i>Зміни у персоналі</i>		
Формування системи мотивації та адаптації персоналу до змін	2	Упровадження кадрового аудиту
	3	Співпраця з ЗВО та закладами професійної освіти з метою пошуку молодих кваліфікованих кадрів, підвищення кваліфікації та перепідготовки персоналу
	3	Розроблення програми розвитку спадкоємності та взаємозамінності працівників
	4	Участь у розвитку недержавного пенсійного страхування в рамках продовження проведення пенсійної реформи

Основним напрямом формування та корегування плану реалізації стратегічних змін на машинобудівних підприємствах є узгодження цілей стратегічних змін з національними пріоритетами розвитку промисловості. Ці тенденції знайшли відображення в Концепції загальнодержавної цільової економічної програми розвитку промисловості на період до 2020 р. [316], за якою на перший план виходять:

- створення та підтримка діяльності кластерів і пріоритетних проектів;
- зменшення рівня енергоємності виробництва;

оптимізація структури промислового виробництва з посиленням ролі внутрішнього ринку та прискореним розвитком видів діяльності, здатних забезпечити імпортозаміщення та приріст експорту в конкурентоспроможних секторах економіки;

приведення системи технічного регулювання у відповідність до міжнародних стандартів стосовно якості продукції, екологічних вимог до продукції та технологічного процесу її виробництва, охорони праці, техніки безпеки;

упровадження екологічно ефективних методів організації виробництва, принципів корпоративної соціальної відповідальності;

здійснення заходів, спрямованих на вдосконалення підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації фахівців з вищою освітою, кваліфікованих робітників, професійного розвитку працівників промисловості.

У разі відповідності цілей стратегічних змін, ініційованих підприємствами машинобудівного комплексу України, до пріоритетних напрямів розвитку промисловості держави такі підприємства можуть розраховувати на державну підтримку незалежно від форми власності.

Не менш важливим напрямом забезпечення економічної безпеки будь-якого типу стратегічних змін на підприємстві є розвиток партнерських відносин і пошук інвесторів. Пошук іноземних партнерів та інвесторів у рамках державної ініціативи активізації виробничої і фінансової кооперації [316] можливий кількома шляхами.

Так, відповідно до ст. 3 розд. II ЗУ «Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків» [315] передбачене державне сприяння інноваційній діяльності технологічних парків шляхом державної фінансової підтримки та цільового субсидювання їх проектів.

Для реалізації проектів технологічним паркам, їх учасникам і спільним підприємствам, що виконують проекти технологічних парків, державою надаються цільові субсидії у вигляді:

звільнення від ввізного мита у разі ввезення в Україну для реалізації проектів технологічних парків нових устаткування, обладнання, комплектувальних і матеріалів, які не виробляються в Україні;

податкового векселя на суми податкового зобов'язання, що нараховуються для імпорту нових устаткування, обладнання та комплектувальних, зі строком погашення на 180-й календарний день з дня надання векселя органу митного контролю;

суми податку на прибуток від реалізації проектів технологічних парків.

Половина зазначених сум податків зараховується на спеціальні рахунки виконавців проектів, а решта 50 % – на спеціальний рахунок керівного органу відповідного технологічного парку. Окрім того, проекти технологічних парків є пріоритетними для залучення коштів Української державної інноваційної компанії та її регіональних відділень (ст. 9 ЗУ [315]).

Іншим напрямом є участь у програмах державно-приватного партнерства, право на яку підприємства галузі машинобудування мають відповідно до ст. 4 ЗУ «Про державно-приватне партнерство» [311]. Найбільш ефективною формою такого партнерства для машинобудівних підприємств є підписання договорів концесії, що можуть сприяти ефективності реалізації технологічних змін і змін в продукції. Такі договори доцільно використовувати для реалізації технологічних змін, оскільки придбання обладнання чи модернізація технологічних ліній за сучасних умов є достатньо витратними.

Ризики реалізації змін у продукції можна зменшити за рахунок участі у випуску продукції (виготовлення деталей, комплектувальних, матеріалів виробництва тощо) для оборонно-промислового комплексу України. Підтримка у цьому напрямі передбачена Концепцією Державної цільової програми реформування та розвитку оборонно-промислового комплексу на період до 2020 р. [268]. Така орієнтація сприятиме виходу на нові ринки збуту, оскільки Концепцією створення системи державної підтримки експорту України [269] передбачено стимулювання розвитку виробництва й експорту продукції високотехнологічних галузей України (зокрема авіабудування, суднобудування, оборонно-промислового комплексу, космічної галузі тощо).

Одним з основних варіантів пошуку іноземних партнерів та інвесторів є звернення до Центру підтримки експортерів Постійного представництва України при Європейському Союзі (надалі – ПУ при ЄС) [300]. Залежно від характеру питання ПУ при ЄС має можливість надавати як консультативну, так і практичну підтримку зацікавленим підприємствам. Консультативна підтримка, як правило, передбачає надання інформації щодо загальних умов доступу на ринок ЄС (обсяг ввізного мита для імпорту відповідного виду товарів; нормативно-правові акти ЄС, що регламентують сферу обігу імпортованого товару на внутрішньому ринку ЄС; у т. ч. технічні регламенти та гармонізовані стандарти); здійснення аналізу вже наявних обсягів торгівлі цим товаром між Україною та ЄС (інформація щодо тематичних виставкових заходів, які проводяться в ЄС). Практична

підтримка, з урахуванням наявних можливостей, може надаватись у таких формах, як : сприяння у пошуку партнерів для бізнесу; організаційне сприяння проведенню зустрічей у форматі «business to business»; пошук і підбір постачальників необхідних послуг (юридичне супроводження, маркетинг, страхування, логістика тощо); сприяння у вирішенні проблемних питань, у т. ч. шляхом їх порушення у причетних до ЄС інституціях.

Окрім того, всі підприємства України, серед них підприємства машинобудування, мають безкоштовний доступ до Базы комерційних пропозицій, до якої внесені міжнародні компанії та розміщені пропозиції для українських підприємств [252].

Сьогодні особливої актуальності набуває співпраця з Групою Світового банку [283]. Так, для роботи, пов'язаної з проектами, створений ринок порталу розвитку (dgMarket) – он-лайн ринку, який і є джерелом інформації про тендери на роботи, фінансовані за рахунок коштів донорів та урядів країн. На сайті публікуються оголошення про майбутні тендери за фінансовими проектами Африканським банком розвитку, Азіатським банком розвитку, організацією «Europe Aid», Європейським банком реконструкції та розвитку, Європейським інвестиційним банком, державами – членами ЄС, програмою Phare/Tacis і Світовим Банком. Організація Об'єднаних Націй публікує електронний бюлетень «UN Development Business», в якому наводиться інформація про комерційні можливості, що надаються Світовим Банком, регіональними банками та іншими організаціями розвитку. Інформація про хід реалізації проектів, що фінансуються Світовим Банком від задуму проекту до підписання угоди про позику або кредит, наводиться в щомісячних зведеннях операцій. Після підписання угоди про позику або кредит інформація із зведень видаляється [283].

Процеси глобальної інформатизації інтенсифікують удосконалення каналів комунікації. Оптимізація функціональності та наповненості веб-сайтів роблять їх значно зручнішими, спрощують пошук, відкривають нові можливості для побудови партнерсько-клієнтських відносин. Висока інформативність і багатомовність сучасних комунікативних засобів полегшує для клієнтів проходження послідовних фаз процесу купівлі, переводячи їх, таким чином, з групи потенційних у категорію реальних клієнтів [237].

Важливим напрямом забезпечення економічної безпеки технологічних змін і змін у продукції є розроблення, впровадження та контроль виконання міжнародних стандартів галузі. У цьому напрямі відповідно до ст. 15 розд. 4 ЗУ «Про технічні регламенти та оцінку відповідності»

[318] підприємство може надавати «...у довільній формі пропозиції щодо розроблення технічних регламентів, внесення змін до них або визнання їх такими, що втратили чинність», центральному органу виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері технічного регулювання.

Упровадження у діяльність підприємства стандартів екологічного менеджменту ISO 14001 [276] є добровільною дією. Такі стандарти не замінюють законодавчих вимог, проте регулюють діяльність системи менеджменту щодо впливу підприємства на навколишнє середовище та виконання вимог природоохоронного законодавства. Серед переваг упровадження і сертифікації систем екологічного менеджменту, що є мейнстрімом серед країн ЕС і світу в цілому, можна виділити такі: поліпшення відносин підприємства зі споживачами, органами державної влади та громадськістю; зростання конкурентоспроможності за рахунок оптимального використання енергії та водних ресурсів, ретельного відбору сировини та контрольованої переробки відходів; зниження фінансових витрат на виплату штрафів за порушення вимог природоохоронного законодавства; зниження негативного впливу на навколишнє середовище економічно ефективним чином, поєднуючи вирішення економічних і екологічних завдань, тощо.

Реалізація стратегічних змін нерозривно пов'язана з можливістю виникнення певних ризиків. За таких умов обов'язковим напрямом забезпечення економічної безпеки стає управління ризиками та загрозами реалізації стратегічних змін. Серед основних заходів у цьому аспекті можна назвати розроблення та впровадження у роботу підприємства кодексу корпоративної етики, принципів корпоративної соціальної відповідальності та формування групи спеціалістів з оцінювання ефективності співпраці з контрагентами (партнерами, інвесторами, замовниками, постачальниками, кредиторами тощо).

Кодекс корпоративної (ділової) етики підприємства є сукупністю норм і принципів, які визначають етику взаємовідносин як усередині самого підприємства, так і з партнерами, контрагентами та іншими зацікавленими сторонами. Розроблення такого кодексу є одним із способів забезпечення інформаційної відкритості та публічності підприємства, свідчення дотримання високих стандартів корпоративної поведінки. Такий документ може виконувати три основні функції: іміджеву, управлінську та формування корпоративної культури [63]. Так, на зовнішньому

рівні кодекс є інструментом корпоративних зв'язків з громадськістю і підвищення інвестиційної привабливості. На внутрішньому – він має охоплювати цінності підприємства, орієнтувати робітників на корпоративні цілі та формувати корпоративну «ідентичність»; в управлінському плані – регулює поведінку в складних етичних ситуаціях.

Важливою складовою кодексу є принципи корпоративної етики, найважливішим серед яких є принцип «конфіденційності та нерозголошення інформації», що витікає з принципу забезпечення економічної безпеки, «поєднання гласності та конфіденційності». Відповідно до такого принципу працівники зобов'язані дотримуватися умов збереження комерційної таємниці підприємства та конфіденційність інформації, отриманої під час виконання службових обов'язків.

Забезпечення економічної безпеки в процесі реалізації стратегічних змін промисловими підприємствами України є цілеспрямованою діяльністю з захисту життєво важливих інтересів. Сам процес потребує превентивних заходів із запобігання виникненню загроз і небезпек, пошук засобів та інструментів зменшення їх негативних наслідків, створення умов захищеності підприємства. Досягнути високого рівня економічної безпеки в процесі реалізації стратегічних змін можна за умови організації діяльності, що полягає у забезпеченні захисту об'єктів таких змін від негативних факторів. Такими об'єктами є структура управління та організації, майно та ресурси підприємства, техніка та технології, ринкова політика, продукція, ключові компетенції підприємства, персонал та ін.

Забезпечення економічної безпеки доцільно розглядати за визначеними об'єктами, що обумовлює основні його напрями: захист матеріальних і фінансових цінностей та забезпечення їх найбільш ефективного використання; захист інтелектуальної власності; ефективне управління кадровим потенціалом; захист інформації про впровадження та використання досягнень науки та техніки, напрямів зміни поведінки на ринку, структури організації чи управління підприємством тощо. Кожен з виділених об'єктів відповідає напрямі реалізації стратегічних змін (зміни в продукції та послугах, у персоналі; організаційних, технологічних, ринкових змінах підприємства). Їх слід розглядати в площині забезпечення відповідних функціональних складових економічної безпеки, тобто напрямів, які істотно відрізняються між собою за своїм змістом. Аналіз наукових джерел дозволяє стверджувати, що такими складовими є фінансова, кадрова, виробнича,

ринкова, організаційно-правова та інформаційна. Об'єкти стратегічних змін реально або потенційно створюють переваги в конкурентній боротьбі; з усієї власності підприємства, в тому числі майнової, можуть бути найбільш цінними; з часом можуть втрачати свою цінність, якщо не будуть використані. Відповідного до чинного законодавства [255; 264; 265; 272; 312 – 314; 330; 346] інформацію про такі об'єкти можна класифікувати як комерційну таємницю (надалі – КТ).

Правове регулювання захисту КТ промислового підприємства формує певні інституціональні обмеження у вигляді сукупності норм, вимог і правил щодо забезпечення захисту комерційної таємниці й економічної безпеки промислового підприємства в цілому. Такі обмеження регулюють закріплені як на законодавчому, так і на локальному (керівництвом підприємства) рівнях. Законодавством України передбачено такі засоби захисту КТ, як цивільно-правова, адміністративна та кримінальна відповідальність за порушення права на КТ, що подані в табл. 4.6.

Таблиця 4.6

**Засоби захисту комерційної таємниці,
закріплені законодавством України**

Джерела	Сутність
1	2
Ч. 2 ст. 155 ГК України [255]	На КТ як на об'єкт права інтелектуальної власності розповсюджуються загальні умови захисту прав інтелектуальної власності, визначені в ЦК України
Ст. 20 ГК України [255]	Основними способами захисту права на КТ (у числі прав суб'єктів господарювання) є: визнання права на КТ; відновлення становища, що існувало до порушення права, і припинення дій, що порушують право або створюють загрозу його порушення; визнання недійсним повністю або частково акта державного або іншого органу, що суперечить законодавству та порушує право підприємства як суб'єкта господарювання на КТ; відшкодування збитків, завданих порушенням права підприємства на КТ; застосування відповідних штрафних, оперативно-, та адміністративно-господарських санкцій
Ст. 16 і ст. 432 ЦК України [330]	Кожна особа (в т.ч. підприємство) має право звернутися до суду за захистом свого права інтелектуальної власності

1	2
Ст. 432 ЦК України [330]	Закріплює специфічні, прийнятні лише щодо об'єктів права інтелектуальної власності способи захисту, що реалізуються в судовому порядку, – такі, як: застосування негайних заходів з попередження порушення права інтелектуальної власності та збереження відповідних доказів; зупинення пропуску через митний кордон України товарів, імпорт або експорт яких здійснюється з порушенням права інтелектуальної власності; вилучення з цивільного обороту товарів, виготовлених або введених у цивільний обіг з порушенням права інтелектуальної власності; вилучення з цивільного обороту матеріалів і знарядь, використаних переважно для виготовлення товарів з порушенням права інтелектуальної власності; застосування разового грошового стягнення замість відшкодування збитків за неправомірне використання об'єкта права інтелектуальної власності; опублікування в засобах масової інформації відомостей про порушення права інтелектуальної власності та зміст судового рішення щодо такого порушення
Ст. 147 КЗпП України [264]	За порушення трудової дисципліни, що виражається в розголошенні КТ (якщо це закріплено в локальних нормативно-правових та установчих документах підприємства та донесено до відома працівників), може бути застосовано тільки один з таких заходів стягнення: догана або звільнення
ст. 16-19 ЗУ «Про захист від недобросовісної конкуренції» [312], ч. 2 ст. 36 ГК України [255]	Одним із видів правопорушень, що визнаються недобросовісною конкуренцією, є: 1) неправомірне збирання КТ шляхом добування протиправним способом зазначених відомостей, якщо це завдало чи могло завдати шкоди суб'єкту господарювання; 2) розголошення КТ, тобто ознайомлення іншої особи без згоди особи, уповноваженої на те, з відомостями, що відповідно до закону становлять КТ, особою, якій ці відомості були довірені в установленому порядку або стали відомі у зв'язку з виконанням службових обов'язків, якщо це завдало чи могло завдати шкоди суб'єкту господарювання; 3) схилення (схиляння) до розголошення КТ, а саме – спонукання особи, якій були довірені в установленому порядку або стали відомі у зв'язку з виконанням службових обов'язків відомості, що відповідно до закону становлять комерційну таємницю, до розкриття цих відомостей, якщо це завдало чи могло завдати шкоди суб'єкту господарювання; 4) неправомірне використання КТ, тобто впровадження у виробництво або врахування під час планування чи здійснення підприємницької діяльності без дозволу уповноваженої на те особи неправомірно здобутих відомостей, що становлять КТ

1	2
Ч. 3 ст. 164-3 КУпАП [265]	Адміністративна відповідальність за порушення, пов'язані з КТ, установлюється за отримання, використання, розголошення КТ з метою заподіяння шкоди діловій репутації або майну іншого підприємця та тягне за собою накладення штрафу
Ст. 231 ККУ [272]	Умисні дії, спрямовані на отримання відомостей, що становлять комерційну або банківську таємницю, з метою розголошення чи іншого використання цих відомостей, а також незаконне використання таких відомостей, якщо це спричинило істотну шкоду суб'єкту господарської діяльності, – караються штрафом від трьох тисяч до восьми тисяч неоподатковуваних мінімумів доходів громадян
Ст. 232 ККУ [272]	Умисне розголошення комерційної таємниці без згоди її власника особою, якій ця таємниця відома у зв'язку з професійною або службовою діяльністю, якщо воно вчинене з корисливих чи інших особистих мотивів і завдало істотної шкоди суб'єкту господарської діяльності, – карається штрафом від однієї тисячі до трьох тисяч неоподатковуваних мінімумів доходів громадян з позбавленням права обіймати певні посади чи займатися певною діяльністю на строк до трьох років

Проте однією з умов установлення режиму КТ є вимога про застосування підприємством заходів щодо охорони конфіденційності. Саме підприємство зобов'язане забезпечити своїми силами та засобами безпеку та захист інформації КТ та інформаційної інфраструктури. Правове забезпечення захисту КТ полягає передусім в оформленні права підприємства на КТ і закріпленні його у відповідних локальних нормативних документах банку.

Сьогодні вітчизняними підприємствами напрацьовано певний досвід формування нормативно-правової бази з питань захисту інформації. Так, одним із найважливіших установчих документів підприємства є його статут. У ньому має закріплюватись право підприємства на КТ і, відповідно, право на її захист. Статут є основою для формування положень, правил, порядків, інших внутрішніх документів.

З метою оптимізації процесу забезпечення безпеки інформації про об'єкти стратегічних змін промислового підприємства, зниження вартості та підвищення ефективності системи захисту таких ресурсів, забезпечення розуміння з питань їх захисту керівництвом і працівниками підприємства автором запропоновано впровадження чотирирівневої структури правового супроводу захисту КТ (рис. 4.8).

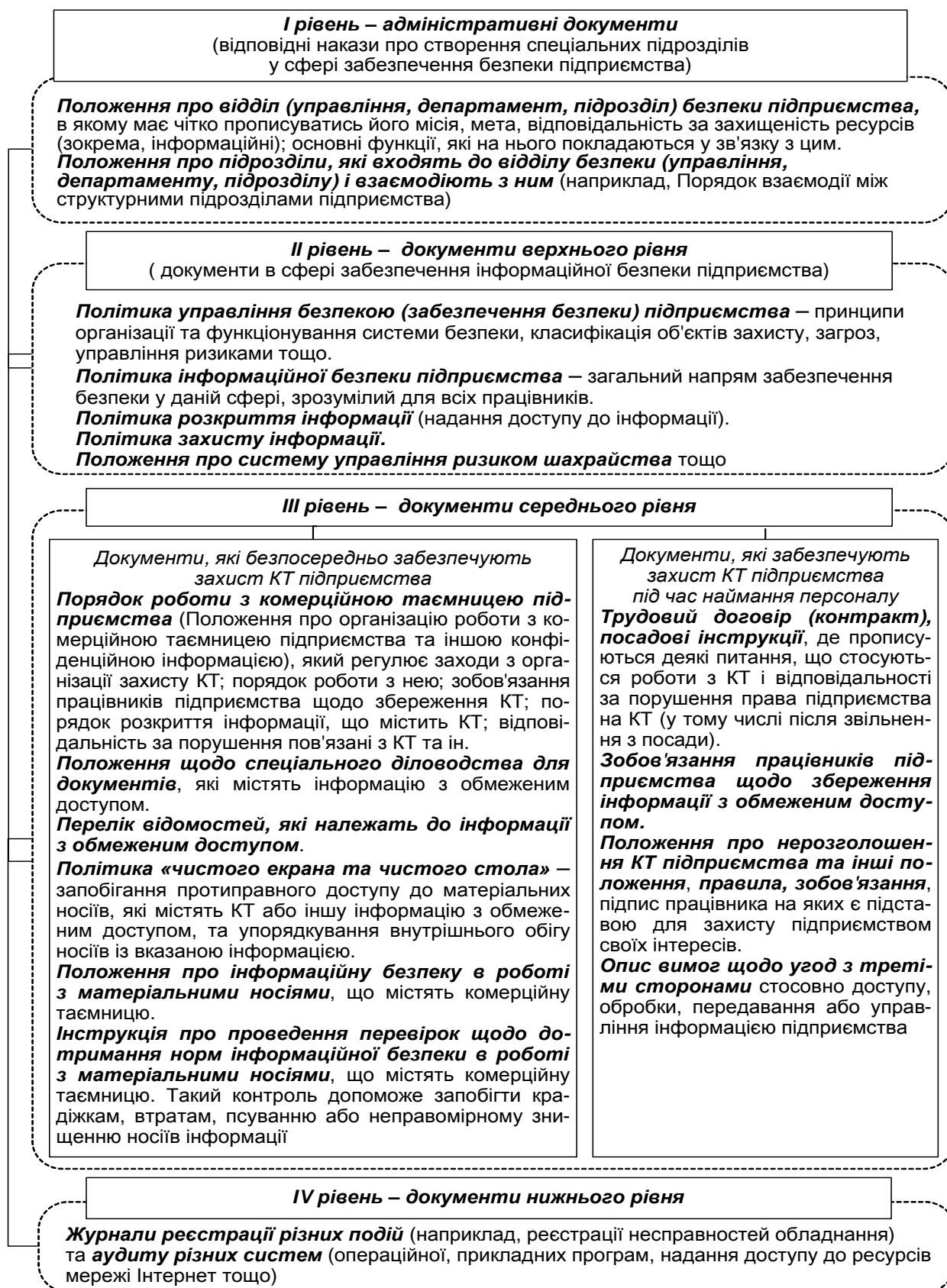


Рис. 4.8. Чотирирівнева структура правового супроводу захисту КТ промислового підприємства [342; 343]

Супровід передбачає закріплення в локальних нормативно-правових актах підприємства його права на КТ і способи її захисту. Упровадження такої системи гарантуватиме захист інтересів промислового підприємства у випадках порушення його права на КТ і сприятиме підвищенню ефективності реалізації стратегічних змін. Застосовувані заходи виконують, з одного боку, охоронну функцію, адже вони формують відношення суб'єктів обігу КТ до його норм і правил. З іншого – компенсаційну, адже в разі завдання шкоди підприємству, як законному власнику КТ, закон притягує правопорушника до відповідальності та зобов'язує відшкодувати завданий збиток.

Таким чином, КТ є складною правовою та економічною категорією, а для підприємства – не лише способом захисту цінної інформації про об'єкти стратегічних змін, а й економічним інтересом і стратегічним ресурсом, який здатний забезпечити конкурентні переваги на ринку промисловості. Саме тому суворе дотримання режиму КТ є одним з першочергових завдань забезпечення економічної безпеки реалізації стратегічних змін.

Режим комерційної таємниці дозволить підприємству не тільки знизити ймовірність нелегітимного використання його інтелектуальної власності, але і забезпечити юридичну підтримку як у питаннях роботи з інформацією, так і в розслідуванні інцидентів, пов'язаних з її несумлінним використанням і компрометацією іміджу.

Важливим джерелом ризиків для реалізації стратегічних змін є персонал підприємства, його поведінка та потенціал. Одним з основних інструментів, який дозволяє оцінити стан кадрового потенціалу, виявити назрілі проблеми та спрямувати керівництво на швидке їх вирішення, є кадровий аудит, який полягає в оцінюванні відповідності кадрового потенціалу організації її цілям і стратегії розвитку з метою ухвалення важливих управлінських рішень [15].

Так, російські вчені Академії праці та соціальних відносин О. Шулус і Ю. Попов, під соціальним аудитом розуміють аналіз ефективності соціальних програм компанії і перевірку їх відповідності міжнародним вимогам, законодавству та корпоративним стандартам [204]. Ю. Одегов і Т. Ніконова використовують категорію «аудит персоналу», під якою розуміють оцінювання відповідності кадрового потенціалу підприємства його цілям і стратегії розвитку бізнесу [126]. На думку А. Кібанова, аудит персоналу – це система консультаційної підтримки, аналітичного оцінювання та незалежної експертизи кадрового потенціалу організації, яка

поряд з фінансово-господарським аудитом дозволяє виявити відповідність кадрового потенціалу організації її цілям і стратегії розвитку [172, с. 617].

Відповідно до Переліку послуг, які можуть надаватися аудиторами (аудиторськими фірмами), затвердженого рішенням Аудиторської палати України [307], послугами кадрового аудиту можуть бути: оцінювання (перевірка) ефективності (відповідності) системи матеріального стимулювання і оплати праці персоналу; оцінювання (перевірка) ефективності (відповідності) систем управління персоналом; оцінювання (тестування) відповідності рівня професійних знань персоналу, який задіяний у фінансово-господарській діяльності; організаційне забезпечення управління – розроблення внутрішніх інструкцій для посадовців; розроблення документів для системи стимулювання персоналу.

Автори праці [165] під кадровим аудитом розуміють експертне оцінювання відповідності кадрового потенціалу цілям і стратегії підприємства, а також експертне дослідження на підприємстві кваліфікаційного рівня, компетентності та мотивованості персоналу, трудових і суміжних відносин на предмет відповідності трудовому законодавству та внутрішній політиці господарюючого суб'єкта.

У практиці консалтингових компаній, які надають такі послуги, найбільш поширені методи мінімального та розширеного кадрового аудиту [161]. Під мінімальним кадровим (або експрес-аудитом) розуміють аудит персоналу підприємства (найчастіше керівників середньої і вищої ланок) або окремого підрозділу для визначення відповідності персоналу стратегічним цілям підприємства. Розширений кадровий – це аудит персоналу та системи управління персоналом у цілому.

Головною метою експрес-аудиту для ДП ХМЗ «ФЕД» повинна бути перевірка: відповідності персоналу наміченим стратегічним цілям підприємства, достатності персоналу та співвідношення посад. Для мінімального кадрового аудиту доцільно застосовувати стандартний набір методів таких, як: асесмент – центр, кейс – інтерв'ю, метод 360 градусів, соціологічні дослідження та ін. Розширений кадровий аудит можна проводити, використовуючи такий набір методів: інтерв'ю з топ-менеджерами, керівниками навчальних центрів, керівниками профспілок, керівниками підрозділів, відділом кадрів.

Фактично кадровий аудит є спеціальним аналізом кадрового стану підприємства, визначенням рівня його кадрової забезпеченості (кількості

та якості фахівців, які працюють на різних посадах), відповідності персоналу стратегічним планам підприємства. Кадровий аудит є способом вивчення ступеня готовності підприємства до змін через визначення типажів серед членів трудового колективу та видів їх мотивації, засад установлені на підприємстві корпоративної культури шляхом оцінювання схильності співробітників до дотримання певних норм поведінки.

Кадровий аудит повинен мати безперервний характер, а його функції можуть стати прерогативою окремого підрозділу, зовнішніх консультантів чи сторонніх спеціалістів.

Однак крім внутрішніх факторів управління змінами на підприємстві, важливу роль відіграють і зовнішні, до яких можна віднести контрагентів підприємства (партнерів, інвесторів, замовників, постачальників, кредиторів та ін.), проблеми в процесі взаємодії з якими формують значні ризики та загрози для реалізації будь-якого типу стратегічних змін підприємства. За таких умов доцільним заходом забезпечення економічної безпеки є формування групи спеціалістів з оцінювання ефективності співпраці з контрагентами. Діяльність такої групи повинна спрямовуватись на аналіз процесу взаємодії з контрагентом, виявлення слабких місць, що можуть стати причиною виникнення ризиків для реалізації стратегічних змін, і формування пропозицій щодо їх усунення.

Реалізація стратегічних змін на підприємстві часто пов'язується з виникненням соціально-психологічного феномену опору. Саме опір змінам і необхідність його здолання є найскладнішим аспектом у здійсненні змін і джерелом значних ризиків. Як зазначає у своїй роботі [147, с. 35] К. А. Пріб, виникнення опору змінам в організації стає наслідком двох причин: формується як реакція людей на оцінювану ними недосконалість, безперспективність і неефективність очікуваної зміни; або виникає як результат заперечення людьми необхідності трансформацій, неусвідомлення їх ймовірних переваг, небажання брати на себе додаткову відповідальність тощо. У першому випадку причина опору криється у самій зміні, у другому – в людях, їх психології, ментальності, свідомості. Такий опір за різних причин і в різних формах (неприйняття змін, розголошення конфіденційної інформації тощо) становить реальну загрозу для кадрової безпеки в процесі реалізації стратегічних змін підприємства.

Опір змінам є показником зниження рівня культури безпеки, яка, як зазначено в роботі [319, с. 5], включає корпоративні цінності, професійну етику та мораль, підготовленість персоналу у сфері безпеки. Культуру

безпеки в рамках управління стратегічними змінами слід розглядати як механізм спонукання, що сприяє дотриманню вимог і правил безпеки. Однак такого механізму недостатньо для захисту від загроз.

Такий механізм окрім організаційно-правових аспектів повинен обов'язково включати процедури формування лояльності персоналу, які можуть сприяти дієвості кодексу корпоративної етики та подоланню опору змінами в цілому. Під лояльністю персоналу О. В. Сардак розуміє ступінь ідентифікації працівників з підприємством, що характеризується засвоєнням ustalених норм, активним залученням до справ підприємства, організаційною поведінкою, спрямованою на досягнення індивідуальних і корпоративних цілей [157, с. 127]. Лояльність персоналу також розглядають і з позиції економічної безпеки підприємства. Зокрема, в рамках зазначеного підходу І. П. Мігус і С. А. Черненко трактують її як усвідомлену поведінку працівника, що не завдає шкоди організації та не загрожує її існуванню [107]. Як зазначено у роботі [98, с. 131], формування лояльного колективу можливе за рахунок розроблення та впровадження в організації системи заходів управління лояльністю. Під управлінням лояльністю персоналу слід розуміти усвідомлений вплив на фактори, що її формують, з метою забезпечення її подальшого розвитку та зміцнення.

Так, створення безпечних умов для роботи персоналу підприємств слід проводити через заходи, спрямовані на мінімізацію спокуси працівників до негативних, неправомірних чи злочинних дій щодо інформації про об'єкти стратегічних змін, які є комерційною таємницею. Від того, в яких умовах здійснюють свою діяльність працівники підприємства, залежить стійкість персоналу до загроз. З огляду на потреби та інтереси працівників, під ними слід розуміти рівень та умови оплати праці, наявність соціальних програм, можливість будувати кар'єру, отримати досвід, бути захищеним та перебувати в безпеці під час виконання своїх обов'язків. Крім того, велике значення мають такі супутні фактори, як характер взаємовідносин у трудових колективах, здоровий психологічний клімат, наявність корпоративної культури, належні побутові та виробничі умови праці, дотримання санітарних умов, медичне обслуговування тощо [104]. Наявність відповідних умов безпосередньо впливає на рівень економічної безпеки в цілому.

Багато науковців відводять мотивації персоналу важливу роль в управлінні змінами. Зокрема, Т. Кужда одним із найважливіших етапів

процесу управління змінами вважає «мотивування працівників – учасників організаційних змін» і розуміє його як управлінську функцію, що втілюється через процес свідомого впливу на трудову поведінку працівників з метою досягнення цілей та реалізації завдань організаційних змін [274]. О. Р. Савченко наголошує на тому, що важливим базовим етапом управління змінами для управлінської команди є заохочення і мотивація працівників до належного виконання завдань, урегулювання конфліктів, підтримка належного морально-психологічного клімату тощо [323].

Мотивацію якісної роботи персоналу слід розуміти як внутрішню причину, що спонукає працівника на продуктивну роботу. Тому слід пам'ятати про те, що працівники своєю працею забезпечують передусім власні потреби й інтереси. Одним із засобів мотивації ефективної роботи є стимулювання ініціативи працівників. Стимулами тут можуть бути заходи заохочення, визнання, просування у посаді. Піклування про потреби працівників є важливим поштовхом у формуванні лояльності. Відчуття своєї значущості для організації сприяє не тільки позитивному ставленню до неї, але і прагненню «відплатити» їй довірою.

Можливість підвищення кваліфікації без відриву від роботи позитивно позначається на внутрішньому іміджі підприємства. Орієнтація на професійні досягнення є запорукою успішності особистості. Орієнтовані на кар'єру працівники, за грамотної політики управління людськими ресурсами, спроможні сприяти розвитку підприємства.

Успішній адаптації, навчанню ефективним технологіям, оволодінню трудовими навичками та посадовими компетенціями, залученню до корпоративної культури, підвищенню якості роботи підприємства покликаний сприяти інститут наставництва (спадковості). Основною метою наставництва є: соціальна та професійна адаптація, закріплення молодого фахівця на підприємстві; допомога молодому фахівцеві в оволодінні професією, підвищенні кваліфікації, рівня навичок і знань за суміжними професіями; розвиток трудової активності, творчого потенціалу молоді в умовах засвоєння цілей і завдань.

За сучасних умов функціонування для машинобудівних підприємств важливими напрямом забезпечення економічної безпеки стратегічних змін є співпраця з ЗВО і закладами професійної освіти з метою пошуку

молодих кваліфікованих кадрів, підвищення кваліфікації та перепідготовки персоналу. Так, отримує підтримку практика відкриття профільними університетами базових кафедр безпосередньо на підприємствах машинобудівної галузі. Це дозволить використовувати сучасну матеріально-технічну базу та інтелектуальний потенціал підприємств для підвищення ефективності професійної підготовки студентів, поєднувати інтереси вузівської науки та виробництва, сприяє процесу модернізації виробництва. Окрім того, доцільним є ініціація підприємствами працевлаштування випускників, які отримали освіту на бюджетній основі, за рекомендацією технічних ПТУ і ЗВО з подальшим працевлаштуванням за фахом. Іще одним напрямом співпраці може бути навчання технічним спеціальностям з оплатою навчання на контрактній основі з компенсацією витрат, утримуваною із заробітної плати.

Не менш ефективним заходом розвитку лояльності персоналу на підприємстві може бути участь у розвитку недержавного пенсійного страхування, що є важливим напрямом проведення пенсійної реформи в Україні [317]. Підприємство може залучитися до зазначеної державної ініціативи ставши платником Недержавного пенсійного фонду будь-якого типу (відкритого, корпоративного, професійного) за своїх працівників. Це дозволить йому вирішити деякі соціальні й економічні проблеми, а саме [304]:

віднести суми внесків на недержавне пенсійне забезпечення на валові витрати (на відміну від тих сум, які спрямовуються на підвищення заробітної платні на той же розмір);

реінвестувати частину пенсійних внесків у підприємство;

закріпити цінні кадри на виробництві шляхом додаткового пенсійного забезпечення як складової соціального пакету;

підвищити соціальний авторитет підприємства;

посилити соціальне партнерство, створити осередок взаємодії «роботодавці – профспілки – працівники – органи державної влади».

Таким чином, запровадження запропонованих заходів на машинобудівних підприємствах дозволить забезпечити необхідний рівень економічної безпеки стратегічних змін для їх успішної реалізації в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

Висновки

Вирішено важливе науково-практичне завдання щодо подальшого розвитку теоретичних положень і методичного забезпечення економічної безпеки підприємств в умовах глобальної трансформації. Основні висновки теоретичного та прикладного характеру, результати, отримані в ході проведених досліджень, полягають у такому.

Розгляд глобальної безпеки як системоутворювального фактора глобального розвитку виділяє її види відповідно до об'єктів – від глобальної та міжнародної до індивідуальної безпеки. Класичним теоретичним підґрунтям становлення безпеки виступають: теорія класичного реалізму, теорія плюралізму та ідеї марксизму. Однак бурхливий розвиток суспільства дещо змінив парадигмальний зріз сучасного концептуального базису світового розвитку та його безпеки. Його 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».

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 кризових 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. У цьому контексті особливої терміновості набуває необхідність розроблення нових підходів та адекватних методів і механізмів підвищення рівня економічної безпеки.

Різноманітність поглядів на економічну безпеку та стратегічні зміни (як реакцію підприємства на глобальну трансформацію) визначає необхідність уточнення понятійного апарату управління стратегічними змінами підприємства та забезпечення їх економічної безпеки. З огляду

на це уточнено поняття «забезпечення економічної безпеки в управлінні стратегічними змінами підприємства» як процесу визначення типів таких змін, можливостей їх реалізації, формування організаційних заходів, які забезпечують «максимально гарантований рівень економічної безпеки в управлінні стратегічними змінами». У результаті предметна область дослідження структурована відповідно до ключових понять: «типи змін», «поточний та бажаний стан економічної безпеки стратегічних змін», «ризик та загрози», «чутливість до поведінки груп економічного впливу», «гарантований рівень економічної безпеки». Це дозволило визначити роль економічної безпеки в управлінні стратегічними змінами та склад інструментарію її забезпечення.

Для формування концептуальних положень економічної безпеки стратегічних змін виділено ресурсний, поведінковий, процесний та функціональний теоретичні підходи до управління стратегічними змінами. Ресурсний підхід фокусує увагу на визначенні ресурсних можливостей безпечної реалізації стратегічних змін. Поведінковий пояснює мотивацію розвитку та навчання персоналу, моделі поведінки та стратегічну активність підприємств. Функціональний та процесний дозволяють обґрунтувати принципи та інструментарій забезпечення економічної безпеки в управлінні стратегічними змінами через: узгодження цілей змін та економічної безпеки, аналіз, оцінювання, прогнозування рівня економічної безпеки стратегічних змін, мотивацію, організацію, контроль і розроблення стратегічних заходів з усунення розриву між бажаним і поточним станами стратегічних змін підприємства. Виділені концептуальні положення дозволяють визначити напрями формування та розвитку інструментарію забезпечення економічної безпеки в управлінні стратегічними змінами.

Для вирішення завдань аналізу стратегічних змін на машинобудівних підприємствах та їх економічної безпеки сформовано відповідне методичне забезпечення аналізу, що включає визначення етапів, показників і методів аналізу, інтерпретацію результатів за напрямками: аналіз стратегічної активності підприємств, оцінювання наявного рівня економічної безпеки підприємства та визначення найвпливовіших ризиків взаємовідносин підприємств з групами економічного впливу на безпеку їх стратегічних змін.

Результати аналізу стратегічних змін дозволяють стверджувати, що в реалізації стратегічних змін чітко простежуються організаційні, техніко-технологічні та процеси випуску інноваційної продукції, та виділити

такі їх особливості. Організаційні зміни визначаються процесами корпоративізації управління, різними формами кооперації та реорганізації; техніко-технологічні зміни проводились шляхом модернізації та реконструкції виробничих потужностей; зміни в продукції відповідають процесам випуску нової продукції або її модифікації та вдосконалення; в ринкових змінах спостерігається переорієнтація на нові ринки збуту та покращення сервісного та післяпродажного обслуговування; зміни в персоналі переважно спрямовані на його навчання та розроблення систем мотивації. Виділені особливості підтверджують, що в реалізації стратегічних змін спостерігаються організаційні, техніко-технологічні та процеси випуску інноваційної продукції. Ураховуючи періодичність та обсяги реалізації таких змін, виділено три ступені стратегічної активності: високий, середній та низький. Серед досліджуваних підприємств високий рівень стратегічної активності має ПАТ «ХТЗ»; середній рівень – ПАТ «ХАРП», ТОВ «ЛКМЗ», ПАТ «ХЕЛЗ», ПАТ «Турбоатом», ТОВ «ХЗ ПТУ», ПАТ «Автрамат», ПАТ «Завод ім. Фрунзе», ПАТ «Електромашини», ПАТ «Завод «Південкабель», ПАТ «Світло Шахтаря», ДП ХМЗ «ФЕД» і низький – ПАТ «Харверст», ПАТ «РОСС, ПАТ «Точприлад». Такі показники свідчать про прагнення підприємств адаптуватися до умов посилення міжнародної конкуренції на фоні економічної та політичної нестабільності в Україні.

Для визначення специфіки безпеки реалізації стратегічних змін побудовано матрицю можливостей реалізації стратегічних змін, в основу якої було покладено ідентифіковані рівні стратегічної активності й економічної безпеки, для визначення яких запропоновано використання комплексу методів факторного, кластерного та дискримінантного аналізу. Така матриця дає змогу обґрунтовувати можливість реалізації нових стратегічних змін на підприємстві.

Проведено аналіз основних ризиків реалізації стратегічних змін на машинобудівних підприємствах, основною причиною яких виступає економічна та соціальна нестабільність у країні, воєнні дії на Сході України, руйнування традиційних виробничих і коопераційних ланцюгів, утрата міжгалузевих і міжрегіональних зв'язків. Це дало змогу стверджувати, що основною групою економічного впливу реалізації стратегічних змін на машинобудівних підприємствах є органи державної влади, оскільки саме вони відіграють основну роль у регулюванні зазначених процесів.

Розроблений методичний підхід до забезпечення економічної безпеки в управлінні стратегічними змінами включає: обґрунтування можливостей реалізації стратегічних змін за рахунок зіставлення результатів оцінювання наявного рівня економічної безпеки підприємства та його стратегічної активності; оцінювання максимально гарантованого рівня економічної безпеки стратегічних змін, що дозволяє сформулювати комплекс стратегічних заходів з управління економічною безпекою стратегічними змінами. Запропонований методичний підхід апробовано на базі підприємств індустріальної групи «УПЕК» і ДП ХМЗ «ФЕД».

Проведений аналіз основних ризиків реалізації стратегічних змін дозволив стверджувати, що між політикою держави й орієнтирами на машинобудівних підприємствах існують певні суперечності. Для визначення їх впливу на реалізацію стратегічних змін сформовано методичний підхід до оцінювання ризиків і загроз в управлінні стратегічними змінами підприємства, що ґрунтується на результатах розрахунку коефіцієнта чутливості підприємства до поведінки груп економічного впливу. Результати такої оцінки забезпечують визначення максимально гарантованого рівня економічної безпеки стратегічних змін.

Використовуючи методи теорії ігор та результати розрахунку коефіцієнта чутливості підприємства до поведінки груп економічного впливу, обґрунтований комплекс стратегічних заходів, які забезпечують максимально гарантований рівень економічної безпеки стратегічних змін в умовах невизначеності та нестабільності середовища функціонування підприємств машинобудівної галузі. Такі заходи оцінено за критерієм «оперативність – превентивність», що дозволяє управлінському персоналу здійснювати раціональний вибір. Реалізація запропонованих заходів на ДП ХМЗ «ФЕД» і ТОВ «ЛКМЗ» довела практичну значущість і доцільність подальшого використання запропонованого інструментарію.

Використана література

1. Адизес И. К. Управляя изменениями / И. К. Адизес; пер. с англ. В. Кузина. – Санкт-Петербург : Питер, 2010. – 223 с.
2. Акулич И. Л. Математическое программирование в примерах и задачах / И. Л. Акулич. – Москва : Высшая школа, 1986. – 319 с.
3. Алексеенко В. Система защиты коммерческих объектов. Экономическая безопасность: Производство – Финансы – Банки / В. Алексеенко, Б. Сокольский; под ред. В. К. Сенчагова. – Москва : ЗАО «Финстатинформ», 1992. – 195 с.
4. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф; пер. с англ. С. Жильцова. – Санкт-Петербург : Питер Ком, 1999. – 416 с.
5. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф; пер. с англ. – Москва : Экономика, 1990. – 384 с.
6. Ареф'єва О. В. Наукові основи формування економічної безпеки підприємств / О. В. Ареф'єва // Мат-ли наук.-практ. конф. «Недержавна система безпеки підприємництва як суб'єкт національної безпеки України» (м. Київ, 16–17 травня 2001 р.). – Київ : Вид-во Європ. ун-ту, 2003. – С. 49–53.
7. Ареф'єв С. О. Формування організаційного потенціалу розвитку економічної безпеки підприємств : дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / С. О. Ареф'єв. – Київ : Європейський ун-т, 2009. – 210 с.
8. Асаул А. Н. Теория и практика принятия решений по выходу организаций из кризиса / А. Н. Асаул, И. П. Князь, Ю. В. Коротаева; под ред. д-ра екон. наук, проф. А. Н. Асаула. – Санкт-Петербург : АНО «ИПЭВ», 2007. – 224 с.
9. Афанасьев Н. В. Управление развитием предприятия : монография / Н. В. Афанасьев, В. Д. Рогожин, В. И. Рудыка. – Харьков : ИД «ИНЖЭК», 2003. – 184 с.
10. Баканов М. И. Теория экономического анализа : учебник / М. И. Баканов, А. Д. Шеремет. – 4-е изд., доп. и перераб. – Москва : Финансы и статистика, 2001. – 416 с.
11. Бауліна Т. В. Управління процесом організаційних змін підприємств в умовах перехідної економіки : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка та управління підприємствами» / Т. В. Бауліна. – Київ : Міжнародний науково-технічний ун-т, 2004. – 20 с.

12. Бендиков М. А. Экономическая безопасность промышленного предприятия / М. А. Бендиков // Менеджмент в России и за рубежом. – 2000. – № 2. – С. 17–30.
13. Бердникова Т. Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия : учеб. пособ. / Т. Б. Бердникова. – Москва : ИНФРА-М, 2001. – 215 с.
14. Берталанфи фон Л. Общая теория систем – критический обзор / Л. фон Берталанфи // Исследования по общей теории систем. – Москва : Прогресс, 1969. – С. 23–82.
15. Білоус Т. Кадровий аудит : проблеми і перспективи використання / Т. Білорус, С. Фірсова // Теоретичні та прикладні питання економіки. – 2014. – №1 (28). – С. 335–245.
16. Блакита Г. В. Формування сучасної парадигми теорії стратегічних перетворень підприємства / Г. В. Блакита // Комунальне господарство міст : наук.-техн. зб. – 2011. – № 98. – С. 20–27.
17. Большой экономический словарь / под ред. А. Н. Азрилияна. – 5-е изд., доп. и перераб. – Москва : Институт новой экономики, 2002. – 1280 с.
18. Бухбиндер Р. Г. Организационные изменения: проблема сопротивления персонала и пути ее решения / Р. Г. Бухбиндер // Вестник Омского ун-та. Серия «Экономика». – 2009. – № 4. – С. 100–106.
19. Васильев О. В. Формування системи управління економічною безпекою промислових підприємств / О. В. Васильєв, В. І. Мейта // Економічний аналіз. – Тернопіль : ВПЦ ТНЕУ «Економічна думка», 2013. – Т. 14. – № 2. – С. 138–145.
20. Васильців Т. Г. Економічна безпека підприємництва України: стратегія та механізм зміцнення : монографія / Т. Г. Васильців. – Львів : «Арал», 2008. – 386 с.
21. Вилкас Э. Й. Аксиоматическое определение значения матричной игры / Э. Й. Вилкас // Теория вероятностей и ее применения. – 1962. – Т. 8. – № 3. – С. 324–327.
22. Виханский О. С. Стратегическое управление : учебник / О. С. Виханский. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Гардарики, 2002. – С. 113–114.
23. Волков В. Э. Теория принятия решений как основа управления сложными системами / В. Э. Волков, Н. А. Макоед // Автоматизация технологических та бизнес-процесів. – 2010. – № 1. – С. 6–10.
24. Волкова Е. Н. Научно-методические аспекты обеспечения экономической безопасности промышленного комплекса : дис. ... канд. экон.

наук : спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями и промышленными комплексами)» / Е. Н. Волкова. – Москва : Российский заочный ин-т текстильной и легкой промышленности, 2004. – 205 с.

25. Воробьев Н. Н. Теория игр для экономистов-кибернетиков / Н. Н. Воробьев. – Москва : Наука, 1985. – 271 с.

26. Воронков Д. К. Інтеграція підходів до управління змінами на підприємстві // Зб. наук. праць Східноукраїнського нац. ун-ту ім. В. Даля. – 2010. – № 22 (II). – С. 152–158.

27. Воронков Д. К. Управління стратегічними змінами щодо інноваційного розвитку підприємства / Д. К. Воронков // Вісник Хмельницького нац. ун-ту. Серія «Економічні науки». – Хмельницький : ХНУ, 2009. – № 6. – Т. 3. – С. 7–11.

28. Гапоненко В. Ф. Экономическая безопасность предприятий. Подходы и принципы / В. Ф. Гапоненко, А. Л. Беспалько, А. С. Власков. – Москва : Ось-89, 2007. – 208 с.

29. Гермейер Ю. Б. Игры с непротивоположными интересами / Ю. Б. Гермейер. – Москва : Наука, 1976. – 328 с.

30. Гладун О. Застосування у кластерному та дискримінантному аналізі декількох змінних / О. Гладун, В. Хвалинська // Вісник Київського нац. ун-ту ім. Т. Шевченка. Серія «Економіка». – 2011. – № 129. – С. 11–14.

31. Глобалізація і безпека розвитку : монографія / О. Г. Білорус, Д. Г. Лукьянко та ін. ; керівник авт. кол. і наук. ред. О. Г. Білорус. – Київ : КНЕУ, 2001. – 733 с.

32. Гнілицька Л. В. Теоретико-методичні та прикладні основи забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності : монографія / Л. В. Гнілицька, А. І. Захаров, П. Я. Пригунов. – Київ : Дора-до-Друк, 2011. – 290 с.

33. Головатюк В. Інноваційний розвиток української економіки у контексті парадигми світового виміру / В. М. Головатюк // Вісник Кам'янець-Подільського нац. ун-ту ім. І. Огієнка. Серія «Економічні науки». – 2014. – Вип. 9. – С. 168–172.

34. Гончаренко Л. П. Управление безопасностью : учеб. пособ. / Л. П. Гончаренко, Е. С. Куценко. – Москва : КНОРУС, 2005. – 272 с.

35. Грабовецький Б. Є. Методи експертних оцінок: теорія, методологія, напрямки використання : монографія / Б. Є. Грабовецький. – Вінниця : ВНТУ, 2000. – 171 с.

36. Гринько Т. В. Концептуалізація моделей управління змінами на підприємствах в сучасних умовах мінливого середовища / Т. В. Гринько, Т. З. Гвініашвілі // Технологический аудит и резервы производства. – 2015. – № 1/5 (21). – С. 34–40.
37. Гринько Т. В. Управління змінами на підприємствах – необхідна умова забезпечення їх розвитку / Т. В. Гринько // Бізнес Інформ. – 2013. – № 10. – С. 247–252.
38. Грисюк Ю. С. Формування робочих груп та визначення компетентності експертів в процесах управління проектами і програмами / Ю. С. Грисюк, А. В. Лабута // Управління проектами, системний аналіз і логістика. Серія «Технічна». – 2012. – Вип. 9. – С. 36–39.
39. Гронь О. В. Інструментарій управління стратегічними змінами підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / О. В. Гронь. – Харків : Харківський національний економічний університет, 2013. – 20 с.
40. Грунин О. А. Экономическая безопасность организации / О. А. Грунин, С. О. Грунин. – Санкт-Петербург : Питер, – 2002. – 160 с.
41. Губко М. В. Теория игр в управлении организационными системами / М. В. Губко, Д. А. Новиков. – 2-е изд. – Москва : Институт проблем управления им. В. А. Трапезникова, 2005. – 138 с.
42. Гуияр Ф. Ж. Преобразование организации / Ф. Ж. Гуияр, Дж. Н. Келли; пер. с англ. – Москва : Дело, 2000. – 376 с.
43. Гусев В. С. Разработка системы экономической безопасности предприятий и организаций : дис. ... канд. экон. наук : спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (предпринимательство)» / В. С. Гусев. – Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный технический университет, 2000. – 149 с.
44. Дак Д. Монстр перемен. Причины успеха и провала организационных преобразований / Д. Дак; пер. с англ. – Москва : Альпина Паблишер, 2002. – 320 с.
45. Дафт Р. Л. Теория организации / Р. Л. Дафт; пер. с англ. под ред. Э. М. Короткова. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2006. – 736 с.
46. Дейлі Г. Поза зростанням. Економічна теорія сталого розвитку / Г. Дейлі; пер. з англ. – Київ : Інтелсфера, 2002. – 246 с.
47. Джейкобс Р. В. Стратегические перемены в реальном времени: Эффективное внедрение метода стратегических перемен – путь к успеху / Р. В. Джейкобс; пер. с англ. – Днепропетровск : Баланс-Клуб, 2004. – 408 с.

48. Джонсон Д. Корпоративная стратегия: теория и практика / Д. Джонсон, К. Шоулз, Р. Уиттингтон ; пер. с англ. – 7-е изд. – Москва : ИД «Вильямс», 2007. – 800 с.

49. Джонсон Р. Системы и руководство / Р. Джонсон, Ф. Каст, Дж. Розенцвейг ; пер. с англ., под ред. Ю. В. Гаврилова, Ю. Т. Печатникова. – 2-е изд., доп. – Москва : Советское радио, 1971. – 648 с.

50. Джордж Дж. М. Организационное поведение. Основы управления : учеб. пособ. / Дж. М. Джордж, Г. Р. Джоунс ; пер. с англ. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 463 с.

51. Дзюба М. І. Аналіз стану машинобудівних підприємств України на зовнішніх та внутрішніх ринках / М. І. Дзюба // Вісник Хмельницького нац. ун-ту. – 2011. – Т. 1, № 5. – С. 208–212.

52. Діденко Є. О. Теоретико-методичні засади управління економічною безпекою підприємств / Є. О. Діденко, В. І. Бокій // Вісник Хмельницького нац. уні-ту. Серія «Економічні науки». – 2010. – Т. 1, № 5. – С. 71–75.

53. Добкин В. М. Системный анализ в управлении / В. М. Добкин. – Москва : Химия, 1984. – 224 с.

54. Евдокимов Ф. И. Экономическая устойчивость предприятия как фактор его безопасности / Ф. И. Евдокимов, Е. В. Мизина // Сб. науч. трудов ДГТУ. – 2001. – Вып. 37. – С. 16–25.

55. Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. С. Ф. Покропивного. – 3-тє вид., [без змін]. – Київ : Вид-во КНЕУ, 2006. – 528 с.

56. Экономические последствия создания ЕЭП и присоединения к нему Украины / В. В. Ивантер, В. М. Геец, В. А. Ясинский и др. ; под ред. В. В. Ивантера // Евразийская Экономическая Интеграция. – 2012. – № 1 (14). – С. 4–31.

57. Економічна безпека : навч. посіб. / В. І. Франчук, Л. В. Герасименко, В. О. Гончарова та ін. ; за ред. В. І. Франчука. – Львів : ЛьвДУВС, 2010. – 348 с.

58. Економічна безпека суб'єктів підприємництва : навч. посіб. / М. І. Зубок [та ін.] ; за заг. ред. М. І. Зубка. – Київ : Міжнародний фонд соціальної адаптації, 2012. – 222 с.

59. Жаліло Я. Стратегія забезпечення економічної безпеки України. Пріоритети та проблеми імплементації / Я. Жаліло // Стратегія національної безпеки України в контексті досвіду світової спільноти : збірник. – Київ : Стасанга, 2001. – 224с.

60. Заде Л. Понятие лингвистической переменной и его применение к принятию приближенных решений / Л. Заде. – Москва : Мир, 1976. – 165 с.

61. Зуб А. Т. Системный стратегический менеджмент: методология и практика / А. Т. Зуб, М. В. Лактионов. – Москва : Генезис, 2001. – 752 с.
62. Иванов А. В. Экономическая безопасность предприятия / А. В. Иванов, В. В. Шлыков. – Москва : Виращ-Центр. – 265 с.
63. Иванов М. А. Организация как ваш инструмент: Российский менталитет и практика бизнеса / М. А. Иванов, Д. М. Шустерман. – 3-е изд. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 392 с.
64. Ильяшенко С. Н. Составляющие экономической безопасности предприятия и подходы к их оценке / С. Н. Ильяшенко // Актуальні проблеми економіки. – 2003. – № 3 (21). – С. 12–19.
65. Иванюта Т. М. Економічна безпека підприємства / Т. М. Иванюта, А. О. Заїчковський. – Київ : ЦУЛ, 2009. – 54 с.
66. Камлик М. І. Економічна безпека підприємницької діяльності. Економіко-правовий аспект : навч. посіб. / М. І. Камлик. – Київ : Атіка, 2005. – 432 с.
67. Каплан Р. С. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон ; пер. с англ. – Москва : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 512 с.
68. Карлофф Б. Деловая стратегия / Б. Карлофф; пер. с англ. – Москва : Экономика, 1991. – 239 с.
69. Кім Ю. Г. Управління системою фінансової безпеки підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 21.04.02 «Економічна безпека суб'єктів господарської діяльності» / Ю. Г. Кім. – Київ : ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2009. – 21 с.
70. Клейнер Г. Б. От теории предприятия к теории стратегического управления / Г. Б. Клейнер // Российский журнал менеджмента. – 2003. – № 1. – С. 31–56.
71. Клименко П. М. Інформація як об'єкт інтелектуальної власності, що потребує охорони / П. М. Клименко // Мат-ли наук.-практ. конф. «Недержавна система безпеки підприємництва як суб'єкт національної безпеки України» (м. Київ, 16–17 травня 2001 р.). – Київ : Вид-во Європ. ун-ту, 2003. – С. 281–292.
72. Кругман Дж. Доклад о человеческом развитии 2011. Устойчивое развитие и равенство возможностей : лучшее будущее для всех / Дж. Кругман : пер. с англ. ; ПРООН. – Москва : Весь Мир, 2011. – 188 с.
73. Кобзева Н. М. Феномен сопротивления изменениям : сущность, виды и формы проявления / Н. М. Кобзева // Вестник ВГУИТ. – 2013. – № 13. – С. 298–303.

74. Ковалев В. В. Финансовый анализ: методы и процедуры / В. В. Ковалев. – Москва : Финансы и статистика, 2002. – 560 с.

75. Ковалев Д. И. Экономическая безопасность предприятия / Д. И. Ковалев, Т. Г. Сухорукова // Экономика Украины. – 2005. – № 10. – С. 48–52.

76. Ковени М. Стратегический разрыв: Технологии воплощения корпоративной стратегии в жизни / М. Ковени, Д. Гэнстер, Б. Хартлен, Д. Кинг ; пер. с англ. – Москва : Альпина-Бизнес Букс, 2004. – 232 с.

77. Козаченко А. В. Экономическая безопасность предприятия : монография / А. В. Козаченко, В. П. Пономарев, А. Н. Ляшенко. – Киев : Либра, 2003. – 280 с.

78. Козловски П. Общество и государство: Неизбежный дуализм / П. Козловски. – Москва : Республика, 1998. – 367с.

79. Колесніков В. О. Короткий довідник з основ управління та прийняття рішень у військовій справі / В. О. Колесніков, В. О. Мазуренко, В. М. Супрун. – Суми : СОД Вид. «Козацький вал», 2001. – 170 с.

80. Концепція економічної безпеки України / кер. проекту В. М. Геєць. – Київ : Логос, 1999. – 56с.

81. Кузенко Т. Б. Планування економічної безпеки підприємства в умовах ринкової економіки : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / Т. Б. Кузенко. – Київ : Європейський ун-т фінансів, інформаційних систем, менеджменту і бізнесу, 2004. – 18 с.

82. Кузенко Т. Б. Управление финансовой безопасностью на предприятии / Т. Б. Кузенко, В. В. Прохорова, Н. В. Саблина // Бизнес Информ. – 2007. – № 12 (1). – С. 27–29.

83. Кузнецов О. О. Захист інформації та економічна безпека підприємства : монографія / О. О. Кузнецов, С. П. Євсеев, С. В. Кавун. – Харків : ХНЕУ, 2008. – 360 с.

84. Кукина Е. Е. Хозяйственные риски на предприятиях реального сектора экономики: классификация, оценка, система управления / Е. Е. Кукина // Социально-экономические явления и процессы. – 2012. – № 7–8. – С. 98–101.

85. Куліков П. М. Економіко-математичне моделювання фінансового стану підприємства : навч. посіб. / П. М. Куліков, Г. А. Іващенко. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2009. – 152 с.

86. Куркин Н. В. Управление экономической безопасностью развития предприятия : монография / Н. В. Куркин. – Днепропетровск : АРТ-ПРЕСС, 2004. – 452 с.
87. Курс МВА по стратегическому менеджменту / под ред. Л. Фазэйя, Р. Рэнделла ; пер. с англ. – 4-е изд. – Москва : Альпина Паблицер, 2017. – 587 с.
88. Лабскер Л. Г. Игровые методы в управлении экономикой и бизнесом : учеб. пособ. для вузов / Л. Г. Лабскер, Л. О. Бабешко. – Москва : Дело, 2001. – 464 с.
89. Лефевр В. А. Исходные идеи логики рефлексивных игр / В. А. Лефевр // Мат-лы конф. «Проблемы исследования систем и структур». – Москва : Изд. АН СССР, 1965. – 231 с.
90. Литвиненко О. Г. Інформація, як ключова складова успішної діяльності підприємства в сучасних умовах / О. Г. Литвиненко, С. С. Яременко // Вісник Національного технічного ун-ту. – 2010. – Вип. 7. – С. 97–103.
91. Литвинов В. Латинсько-український словник / В. Литвинов. – Київ : Українські пропілеї, 1998. – 583 с.
92. Ляшенко О. М. Взаємозумовленість та взаємозалежність економічної безпеки та розвитку підприємства / О. М. Ляшенко, Ю. С. Погорелов // Менеджер : Вісник Донецького держ. ун-ту управління, 2008. – С. 162–171.
93. Ляшенко О. М. Концептуалізація управління економічною безпекою підприємства : монографія / О. М. Ляшенко. – 2-ге вид., переробл. – Київ : НІСД, 2015. – 348 с.
94. Мазуренко В. О. Пошук оптимального управлінського рішення з використанням гри 2×2 / В. О. Мазуренко, Є. В. Ярмак // Публічне управління: теорія та практика : зб. наук. праць. – Харків : Вид. ДокНаукДерУпр, 2012. – № 1 (9). – С. 32–39.
95. Макарова Ю. Н. Теоретические аспекты промышленной кооперации малых и крупных предприятий / Ю. Н. Макарова // Вестник Нижегородского ун-та им. Н. И. Лобачевского. – 2011. – № 5 (2). – С. 124–128.
96. Мак-Мак В. П. Служба безопасности предприятия как субъект частной правоохранительной деятельности : монография / В. П. Мак-Мак. – Москва : Компания «Спутник+», 2003. – 220 с.
97. Мандель И. Д. Кластерный анализ / И. Д. Мандель. – Москва : Финансы и статистика, 1988. – 176 с.
98. Маренич А. І. Виявлення та запобігання загроз кадровій безпеці / А. І. Маренич, Н. Г. Мехеда // Фінансовий простір. – 2011. – № 3 (3). – С. 127–132.

99. Математическая энциклопедия : в 5-ти томах. Т. 2 / гл. ред. И. М. Виноградов. – Москва : Советская энциклопедия, 1979. – 1104 с.
100. Меламедов С. Л. Формирование стратегии экономической безопасности предпринимательских структур: дис. ... канд. экон. наук : спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (предпринимательство)» / С. Л. Меламедов. – Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный ун-т экономики и финансов, 2002. – 146 с.
101. Мелихов А. Н. Ситуационные советующие системы с нечеткой логикой / А. Н. Мелихов, Л. С. Бернштейн, С. Я. Коровин. – Москва : Наука ; гл. ред. физ.-мат. лит., 1990. – 272 с.
102. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. – Москва : Дело, 1998. – 800 с.
103. Механізм забезпечення розвитку підприємства: еколого-економічний аспект : монографія / В. М. Хобта, У. В. Лаврик, О. Ю. Попова та ін. ; за ред. В. М. Хобта. – Донецьк : ДВНЗ «Донецький національний технічний ун-т», 2009. – 272 с.
104. Мехеда Н. Г. Соціально-мотиваційні складові кадрової безпеки / Н. Г. Мехеда, А. І. Маренич // Фінансовий простір. – 2012. – № 2 (3). – С. 44–51.
105. Минцберг Г. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж. Куинн, С. Гошал ; пер. с англ. – Санкт-Петербург : Питер, 2001. – 688 с.
106. Мищенко С. Н. Система обеспечения экономической безопасности организации : дис. ... канд. экон. наук : спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством : экономическая безопасность» / С. Н. Мищенко. – Ростов-на-Дону : Ростовский гос. ун-т, 2004. – 211 с.
107. Мігус І. П. Оцінка лояльності персоналу в контексті забезпечення економічної безпеки підприємства / І. П. Мігус, С. А. Черненко // Агросвіт. – 2013. – № 11. – С. 24–27.
108. Міжнародний бізнес : підручник / за ред. проф. В. А. Вергуна. – Київ : ВАДЕКС, 2014. – 810 с.
109. Моделювання економічної безпеки: держава, регіон, підприємство : монографія / за ред. В. М. Геєця. – Харків : ІНЖЕК, 2006. – 240 с.
110. Возможности та угрозы від членства України в СОТ для машинобудування в умовах співпраці з країнами ЄС і Митного союзу ЄврАзЕС / М. О. Кизим, А. Д. Олійник, І. Ю. Матюшенко та ін. ; за ред. М. О. Кизима // Бізнес Інформ. – 2014. – № 2. – С. 59–70.
111. Мочерний С. В. Методологія економічного дослідження : наук. вид. / С. В. Мочерний. – Львів : Світ, 2001. – 416 с.

112. Мухачева Э. А. Математическое программирование / Э. А. Мухачева, Г. Ш. Рубинштейн. – Новосибирск : Наука, 1987. – 272 с.
113. Мэггс П. Б. Интеллектуальная собственность / П. Б. Мэггс, А. П. Сергеев. – Москва : Юристъ, 2000. – 400 с.
114. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку : монографія / А. П. Наливайко. – Київ : КНЕУ, 2001. – 228 с.
115. Нейман фон Д. Теория игр и экономическое поведение / Д. фон Нейман, О. Моргенштерн. – Москва : Наука, 1970. – 983 с.
116. Нечеткие множества и теория возможностей. Последние достижения / под ред. Р. Р. Ягера. – Москва : Радио и связь, 1986. – 408 с.
117. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань. – Київ : Вид-во УПВК «ЕксОб», 2002. – 248 с.
118. Новий тлумачний словник української мови : В 4 т. / уклад. В. Яременко, О. Сліпушко. – Київ : Аконіт, 1999. – Т. I : А – Є. – 910 с.
119. Новиков Д. А. Активный прогноз / Д. А. Новиков, А. Г. Чхартишвили. – Москва : ИПУ РАН, 2002. – 101 с.
120. Новиков Д. А. Информационное равновесие: точечные структуры информированности / Д. А. Новиков, А. Г. Чхартишвили // Автоматика и Телемеханика. – 2003. – № 10. – С. 111–122.
121. Новиков Д. А. Механизмы управления динамическими активными системами / Д. А. Новиков, Т. Е. Шохина. – Москва : ИПУ РАН, 2002. – 124 с.
122. Новиков Д. А. Рефлексивные игры / Д. А. Новиков, А. Г. Чхартишвили. – Москва : СИНТЕГ, 2003. – 149 с.
123. Новиков Д. А. Рефлексия и управление: математические модели : монография / Д. А. Новиков, А. Г. Чхартишвили. – Москва : Изд. физико-математической литературы, 2013. – 412 с.
124. Новосад В. П. Кількісні методи експертного оцінювання : наук.-метод. розробка / В. П. Новосад, Р. Г. Селіверстов, І. І. Артим. – Київ : НАДУ, 2009. – 36 с.
125. Носік Ю. В. Права на комерційну таємницю в Україні : монографія / Ю. В. Носік. – Київ : КНТ, 2007. – 240 с.
126. Одегов Ю. Г. Аудит и контролинг персонала / Ю. Г. Одегов, Т. В. Никонова. – Москва : Экзамен, 2002. – 448 с.
127. Олійник Т. В. Методичне забезпечення вибору стратегії економічної безпеки машинобудівних підприємств / Т. В. Олійник, І. А. Яртим // Проблеми економіки. – 2015. – № 2. – С. 153–159.

128. Особливості гарантування економічної безпеки підприємницької діяльності в ринкових умовах : монографія / О. Ф. Долженков, Ж. О. Жуковська, О. М. Головченко ; за заг. ред. О. Ф. Долженкова. – Одеса : ОЮІ ХНУВС, 2007. – 208 с.

129. Отенко В. І. Методичне забезпечення стратегічних змін машинобудівних підприємств: науковий та прикладний аспекти / В. І. Отенко // Вісник Національного ун-ту «Львівська політехніка». – 2013. – № 769. – С. 445–451.

130. Отенко І. П. Ідентифікація поняття «економічна безпека стратегічних змін підприємства» / І. П. Отенко, І. А. Яртим // Проблеми економіки. – 2014. – № 1. – С. 204–210.

131. Отенко І. П. Оцінювання економічної безпеки в процесах розвитку підприємства / І. П. Отенко, І. А. Яртим // Бізнес Інформ. – 2013. – № 11. – С. 255–261.

132. Отенко І. П. Теоретичні підходи до забезпечення економічної безпеки підприємства / І. П. Отенко, І. А. Яртим // Мат-ли І Всеукр. наук.-практ. Інтернет-конф. студентів, аспірантів та молодих вчених «Сучасна економічна наука: нові гіпотези, тенденції та перспективи розвитку» (м. Луганськ, 25 – 30 листопада 2013 р.). – Луганськ : Ноулідж, 2013. – Ч. І. – С. 221–224.

133. Отенко І. П. Формування аналітичного інструментарію для оцінки економічної безпеки підприємства / І. П. Отенко, І. А. Яртим ; под ред. д-ра екон. наук, проф. В. С. Пономаренко, д-ра екон. наук, проф. Т. С. Клебановой // Моделирование и информационные технологии в исследовании социально-экономических систем: теория и практика : монографія. – Бердянск : ФЛ-П Ткачук А. В., 2014. – С. 426–438.

134. Охорона інтелектуальної власності в Україні : монографія / С. О. Довгий, В. О. Жаров, В. О. Зайчук та ін. ; за заг. ред. С. О. Довгого. – Київ : Форум, 2002. – 319 с.

135. Оцінка впливу Угоди про асоціацію / ЗВТ між Україною та ЄС на економіку України : наукова доповідь / за ред. акад. НАН України В. М. Гейця, чл.-кор. НАН України, д-ра екон. наук Т. О. Осташко та ін. – Київ : ДУ «Ін-т екон. та прогнозув. НАН України», 2014. – 102 с.

136. Оцінка можливостей розширення і заміщення ринків збуту для продукції підприємств реального сектора України : монографія / М. О. Кизим, І. Ю. Матюшенко, В. В. Шпілевський та ін. ; за ред. д-ра екон. наук, проф. М. О. Кизима, канд. техн. наук, проф. І. Ю. Матюшенка. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2014. – 280 с.

137. Оцінка наслідків членства України у Світовій організації торгівлі : монографія / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. М. О. Кизима, канд. техн. наук, проф. І. Ю. Матюшенка. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2014. – 212 с.
138. Партхасаратхи Т. Некоторые вопросы теории игр двух лиц / Т. Партхасаратхи, Т. Рагхаван. – Москва : Мир, 1974. – 296 с.
139. Партыка Т. Л. Математические методы / Т. Л. Партыка, И. И. Попов. – Москва : ФОРУМ ; ИНФРА-М, 2005. – 464 с.
140. Планування соціально-економічного розвитку підприємств : монографія / М. Р. Тимощук, О. Є. Кузьмін, Р. В. Фещур та ін. ; під заг. ред. М. Р. Тимощука. – Київ : УБС НБУ, 2007. – 449 с.
141. Плетнікова І. Л. Визначення рівня і забезпечення економічної безпеки залізниці : автореф. дис. ... канд. екон. наук; спец. 08.07.04 – «Економіка транспорту та зв'язку» / І. Л. Плетнікова. – Харків : Харківська держ. академія залізничного транспорту, 2001. – 15 с.
142. Погорелов Ю. С. Вибір способів розвитку підприємства / Ю. С. Погорелов // Вісник Хмельницького нац. ун-ту. Серія «Економічні науки». – Хмельницький : ХНУ, 2010. – № 4. – Т. 2. – С. 79 – 85.
143. Половнев К. С. Механизм обеспечения экономической безопасности промышленного предприятия : дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – промышленность)» / К. С. Половнев. – Екатеринбург : Уральский гос. технический ун-т, 2002. – 134 с.
144. Пономаренко А. І. Система економічної безпеки фірми / А. І. Пономаренко // мат-ли наук.-практ. конф. «Шлях України до економічної безпеки» (м. Харків, 14 квітня 2006 р.). – Харків : ХНУВС, 2006. – 302 с.
145. Пономаренко В. С. Экономическая безопасность региона : анализ, оценка, прогнозирование : монография / В. С. Пономаренко, Т. С. Клебанова, Н. Л. Чернова. – Харьков : ИНЖЕК, 2004. – 144 с.
146. Пригожин И. Конец определенности. Время, хаос и новые законы природы / И. Пригожин. – Ижевск : НИЦ «Регулярная и хаотическая динамика», 2000. – 208 с.
147. Пріб К. А. Природа та механізми опору змінам в організації / К. А. Пріб // Ринок праці та зайнятість населення. – 2014. – № 3. – С. 34–39.
148. Про внутрішнє та зовнішнє становище України в 2012 р. : Звернення Президента України до Верховної Ради України VII скликання. – Київ : ДП «НВЦ «Пріоритети», 2012. – 74 с.

149. Промисловість і промислова політика України 2013 р. : актуальні тренди, виклики, можливості : наук.-аналіт. доповідь / О. І. Амоша, В. П. Вишневський, Л. О. Збаразська та ін. ; за заг. ред. В. П. Вишневського. – Донецьк : НАН України; Ін-т економіки пром-сті, 2014. – 200 с.

150. Пястолов С. М. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия : учебник / С. М. Пястолов. – 3-е изд., стер. – Москва : ИЦ «Академия», 2004. – 336 с.

151. Реструктуризація промисловості України у процесі посткризового відновлення / за ред. канд. екон. наук, старш. наук. співроб., засл. економіста України Я. А. Жаліла. – Київ : НІСД, 2011. – 54 с.

152. Рзаєва С. Л. Експертні оцінки в менеджменті : монографія / С. Л. Рзаєва. – Київ : КНТЕУ, 2009. – 147с.

153. Розанова Н. М. Государство и экономика: игра с ненулевой суммой / Н. М. Розанова, В. С. Кокорин // TERRA ECONOMICUS. – 2013. – Т. 11. – № 3. – С. 20–33.

154. Ромашкина Г. Ф. Коэффициент конкордации в анализе социологических данных / Г. Ф. Ромашкина, Г. Г. Татарова // Социология : 4М. – 2005. – № 20. – С. 131–158.

155. Рыбалкин Н. Н. Природа безопасности : дис. ... д-ра. филос. наук ; спец. 09.00.11 «Социальная философия» / Н. Н. Рыбалкин. – Москва : Научно-исследовательский центр ФСБ России, 2003. – 407с.

156. Савченко О. Р. Управління змінами в сучасних соціально-економічних системах / О. Р. Савченко // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – №3 (129). – С. 19–24.

157. Сардак О. В. Управління лояльністю персоналу підприємств в умовах ринкової економіки / О. В. Сардак // Вісник ДонНУЕТ ім. М. Туган-Барановського. – 2010. – № 3 (47). – С. 126–130.

158. Сенге П. Танец перемен : новые проблемы самообучающихся организаций / П. Сенге, А. Клейнер, Ш. Робертс, Р. Ричардс ; пер. с англ. – Москва : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 624 с.

159. Сеттлз А. Обзор докладов Второй Международной конференции «Корпоративное управление и устойчивое развитие бизнеса : стратегические роли советов директоров». Блок «Корпоративная социальная ответственность» / А. Сеттлз // Корпоративные финансы». – 2007. – № 4. – С. 94–96.

160. Смирнов Э. А. Основы теории организации / Э. А. Смирнов. – Москва : Юнити, 1998. – 375 с.

161. Совершенна І. О. Кадровий аудит як інструмент підвищення результативності менеджменту і розвитку організації / І. О. Совершенна // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. – 2013. – № 1 (21). – С. 31–41.

162. Современный философский словарь / под общ. ред. д-ра филос. наук, проф. В. Е. Кемерова. – Москва : Академический Проект, 2004. – 864 с.

163. Стадник В. В. Менеджмент : підручник / В. В. Стадник, М. А. Йохна. – Київ : Академвидав, 2007. – 472 с.

164. Стоун Д. Бухгалтерский учет и финансовый анализ : подготовительный курс / Д. Стоун, К. Хитчинг ; под общей ред. Б. С. Лисовика и М. Б. Ярчева ; пер. с англ. Ю. А. Огибина и др. – Москва : Сирин, 1998. – 304 с.

165. Стратегическое управление персоналом / В. Н. Андриенко, Т. Ю. Беликова, В. А. Голтвенко и др. ; под ред. Ю. Г. Лысенко. – Донецк : ООО «Юго-Восток, Лтд», 2005. – 202 с.

166. Стрижиченко Н. А. Экономическая безопасность: понятие, уровни / Н. А. Стрижиченко // Економіка. Менеджмент. Підприємництво. – 2003. – № 10. – С. 27–34.

167. Судоплатов А. П. Безопасность предпринимательской деятельности : практ. пособ. / А. П. Судоплатов, С. В. Лекарев. – Москва : ОЛМА-ПРЕСС, 2001. – 381 с.

168. Сурмин Ю. П. Теория систем и системный анализ : учеб. пособ. / Ю. П. Сурмин. – Киев : МАУП, 2003. – 368 с.

169. Таха Х. Введение в исследование операций / Х. Таха. – Москва : ИД «Вильямс», 2001. – 912 с.

170. Терешко Ю. В. Эффективность управления в контексте обеспечения экономической безопасности предприятия связи / Ю. В. Терешко // Зб. наук. праць ОНМУ. – 2011. – Вип. 37. – Т. 1. – С. 285–292.

171. Тоуминен К. Качество управления изменениями / К. Тоуминен ; пер. с англ. А. Л. Раскина. – Москва : РИА «Стандарты и качество», 2008. – 96 с.

172. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – 2-е изд., доп. и перераб. – Москва : ИНФРА-М, 2005. – 638 с.

173. Управление человеческими ресурсами / под ред. М. Пула, М. Уорнера. – Санкт-Петербург : Питер, 2002. – 1200 с.

174. Управление человеческими ресурсами : менеджмент и консультирование / В. Александров, Т. Вещугина, В. Герчиков и др. ; под ред. В. В. Щербины. – Москва : Независимый институт гражданского общества, 2004. – 520 с.

175. Управління змінами в умовах інноваційного розвитку. В 10 т. Т. 5 / Розвиток інформаційного суспільства : кол. моногр. / за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. І. Л. Петрової. – Київ : ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2012. – 268 с.

176. Федоренко Р. М. Система управління ресурсами як основа забезпечення економічної безпеки / Р. М. Федоренко // Мат-ли наук.-практ. конф. «Недержавна система безпеки підприємництва як суб'єкт національної безпеки України» (м. Київ, 16-17 травня 2001 р.). – Київ : Вид-во Європейського. ун-ту, 2003. – С. 224–229.

177. Философия : Энциклопедический словарь / под ред. А. А. Ивина. – Москва : Гардарики, 2004. – 1072 с.

178. Философский словарь / основан Г. Шмидтом ; под ред. Г. Шишкова ; пер. с нем. под общ. ред. В. А. Малинина. – Москва : Республика, 2003. – 575 с.

179. Философский словарь / под ред. И. Т. Фролова. – Москва : Политиздат, 1991. – 560 с.

180. Философский энциклопедический словарь / гл. ред. Л. Ф. Ильичев, П. Н. Федосеев и др. – Москва : Советская энциклопедия, 1983. – 836 с.

181. Философский энциклопедический словарь / ред.-сост. Е. Ф. Губский. – Москва : ИНФРА-М, 2000. – 576 с.

182. Фрайлингер К. Управление изменениями в организации. Как успешно провести преобразования / К. Фрайлингер, И. Фишер. – Москва : Книгописная палата, 2002. – 260 с.

183. Франчук В. І. Концептуальний підхід до забезпечення економічної безпеки суб'єкта господарювання / В. І. Франчук // Комунальне господарство міст : наук.-техн. зб. Серія «Економічні науки». – 2013. – № 108 – С. 271–279.

184. Франчук В. І. Концептуальні підходи до організації підготовки фахівців з економічної безпеки / В. І. Франчук // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – Вип. 21.11 – С. 356–363.

185. Франчук В. І. Основи економічної безпеки : навч. посіб. / В. І. Франчук. – Львів : ЛьвДУВС, 2008. – 203 с.

186. Франчук В. І. Особливості організації системи економічної безпеки вітчизняних акціонерних товариств в умовах трансформаційної економіки : монографія / В. І. Франчук. – Львів : ЛьвДУВС, 2010. – 440 с.
187. Франчук В. І. Теоретична модель системи забезпечення економічної безпеки акціонерних підприємств / В. І. Франчук // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20.8. – С. 155–162.
188. Халафян А. А. STATISTICA 6. Статистический анализ данных : учебник / А. А. Халафян. – Москва : Бином, 2007. – 512 с.
189. Харрингтон Дж. Совершенство управления изменениями / Дж. Харрингтон ; ред. В. В. Брагин ; пер. с англ. – Москва : Стандарты и качество, 2008. – 192 с.
190. Хэмди А. Таха. Введение в линейное программирование / А. Таха Хэмди ; пер. с англ. – 6-е изд. – Москва : ИД «Вильямс», 2011. – 912 с.
191. Царев М. Введение в теорию принятия решений / М. Царев. – Санкт-Петербург : Питер, 2007. – 15 с.
192. Цигилик І. І. Економічна безпека підприємства в системі внутрішнього економічного механізму / І. І. Цигилик // Економіка. Фінанси. Право. – 2004. – № 12. – С. 3–5.
193. Чуйкин А. М. Основы менеджмента : учеб. пособ. / А. М. Чуйкин. – Калининград : Калинингр. ун-т, 1996. – 106 с.
194. Чупир О. М. Тенденції розвитку машинобудівного комплексу України: сучасний стан і перспективи / О. М. Чупир // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2013. – № 43. – С. 99–103.
195. Шаваев А. Г. Безопасность банковских структур / А. Г. Шаваев // Экономика и жизнь. – 1994. – № 16. – С. 11–12.
196. Шаваев А. Г. Концептуальные основы обеспечения безопасности негосударственных объектов экономики / А. Г. Шаваев. – Москва : Академия экономической безопасности, 1994. – 281 с.
197. Шаваев А. Г. Криминологическая безопасность негосударственных объектов экономики / А. Г. Шаваев. – Москва : Инфра-М, 1995. – 223 с.
198. Шемаєва Л. Г. Економічна безпека підприємств у стратегічній взаємодії з суб'єктами зовнішнього середовища : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : спец. 21.04.02 «Економічна безпека суб'єктів господарської діяльності» / Л. Г. Шемаєва. – Київ : ВНЗ «Університет економіки та права «Крок», 2010. – 39 с.
199. Шемаєва Л. Г. Когнитивная технология анализа и моделирования стратегического развития предприятия / Л. Г. Шемаєва // Научные труды ДонНТУ. – 2005. – № 91. – С. 134–143.

200. Широкова Г. В. Подходы к проведению организационных изменений в российских компаниях / Г. В. Широкова // Вестник Санкт-Петербургского ун-та. – 2003. – Сер. 8. – Вып. 3. – № 24. – С. 76–95.

201. Шкарлет С. М. Формування економічної безпеки підприємств засобами активізації їх інноваційного розвитку : автореф. дис. ... д-ра екон. наук; спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / С. М. Шкарлет. – Київ : ДВНЗ «Київський національний економічний ун-т імені Вадима Гетьмана», 2007. – 41 с.

202. Шлыков В. В. Комплексное обеспечение экономической безопасности предприятия / В. В. Шлыков. – Санкт-Петербург : Алетейя, 1999. – 138 с.

203. Шлыков В. В. Экономическая безопасность предприятия / В. В. Шлыков // ЭКО. – 2002. – № 11. – С. 94–99.

204. Шулус А. А. Социальный аудит / А. А. Шулус, Ю. Попов. – Москва : АТИСО, 2008. – 602 с.

205. Экономическая безопасность : энциклопедия / под ред. А. Г. Шаваева, А. Т. Багаутдинова. – Москва : Правовое посвящение, 2001. – 512 с.

206. Экономическая и национальная безопасность : учебник / под ред. д-ра техн. наук, проф. Е. А. Олейникова. – Москва : Экзамен, 2004. – 768 с.

207. Эленберг А. Н. Управление сопротивлением изменениям в системе промышленного предприятия / А. Н. Эленберг // Экономика и управление. Серия «Экономические науки». – 2010. – № 11 (72). – С. 184–189.

208. Энта Ё. Теория нечетких решений : Нечеткие множества и теория возможностей. Последние достижения / Ё. Энта ; под ред. Р. Р. Ягера. – Москва : Радио и связь, 1986. – С. 301–312.

209. Ярочкин В. И. Безопасность информационных систем / В. И. Ярочкин. – Москва : Ось-89, 1996. – 197 с.

210. Ярочкин В. И. Предприниматель и безопасность / В. И. Ярочкин. – Москва : Ось-89, 1994. – 132 с.

211. Ярочкин В. И. Система безопасности фирмы / В. И. Ярочкин. – Москва : Ось-89, 1997. – 185 с.

212. Ярошенко О. Ф. Управління економічною безпекою підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / О. Ф. Ярошенко. – Харків : Харківський національний економічний ун-т, 2013. – 23 с.

213. Ярым І. А. Економічна безпека стратегічних змін як фактор підвищення інвестиційної привабливості машинобудівних підприємств

України / І. А. Яртим // Conference Proceedings of the 2th International Scientific Conference Modern Problems of Management : Economics, Education, Health Care and Pharmacy (Opole, Poland, October 23–37, 2014 y.). – Poland : PH WSZiA. – 2014. – P. 82–85.

214. Яртим І. А. Економічна безпека стратегічно активних підприємств Харківського регіону / І. А. Яртим // Мат-ли Міжн. наук.-практ. Інтернет-конф. «Соціально-економічний розвиток України та її регіонів : проблеми науки та практики» (м. Харків, 22–23 травня 2015 р.). – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2015. – С. 443–446.

215. Яртим І. А. Забезпечення економічної безпеки реалізації стратегічних змін / І. А. Яртим // Комунальне господарство міст : наук.-техн. зб. Серія «Економічні науки». – 2015. – Вип. 119. – С. 88–94.

216. Яртим І. А. Комерційна таємниця як фактор забезпечення економічної безпеки реалізації стратегічних змін промислового підприємства / І. А. Яртим // Глобальні та національні проблеми економіки : ел. наук. вид. – 2015. – Вип. 3. – С. 510–515.

217. Яртим І. А. Лояльність персоналу як фактор забезпечення економічної безпеки реалізації стратегічних змін підприємства / І. А. Яртим // Мат-ли III Міжнар. наук.-практ. конф. «Перспективи управлінської діяльності суб'єктів господарювання в контексті економічної безпеки» (м. Черкаси, 27–28 березня 2015 р.). – Черкаси : Вид. ПП Чабаненко Ю. А, 2015. – С. 131–134.

218. Яртим І. А. Організаційне забезпечення оцінки економічної безпеки стратегічних змін промислових підприємств / І. А. Яртим, Д. В. Комарков // Мат-ли XV Всеукр. наук.-практ. конф. «Проблеми стійкості функціонування суб'єктів ринкової економіки України» (м. Феодосія, 29–30 листопада 2013 р.). – Сімферополь : ІТ «АРІАП», 2013. – С. 23–27.

219. Яртим І. А. Особливості стратегічних змін на вітчизняних машинобудівних підприємствах / І. А. Яртим // Зб. наук. праць Черкаського держ. технологічного ун-ту. Серія «Економічні науки». – Черкаси : ЧДТУ, 2014. – Вип. 37. – Ч. III. – С. 68–78.

220. Яртим І. А. Прийняття рішень щодо забезпечення економічної безпеки реалізації стратегічних змін машинобудівних підприємств на основі рефлексивних моделей / І. А. Яртим // Мат-ли VII Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф. «Сучасні проблеми моделювання соціально-економічних систем» (м. Харків, 2 – 10 квітня 2015 р.). – Бердянськ : Видавець Ткачук О. В., 2015. – С. 97–100.

221. Яртим І. А. Умови забезпечення економічної безпеки стратегічних змін машинобудівних підприємств / І. А. Яртим // Наук. вісник Херсонського держ. ун-ту. Серія «Економічні науки». – Херсон : ВД «Гельветика», 2014. – Вип. 9. – Ч. 5. – С. 144–148.

222. Яртим І. А. Формування обліково-аналітичної інформації для забезпечення економічної безпеки промислових підприємств / І. А. Яртим // Мат-ли Міжнар. наук.-практ. конф. «Фінансово-економічні напрями розвитку менеджменту, обліку та аудиту» (м. Одеса, 21–22 березня 2014 р.). – У 2-х ч. – Одеса : ГО «Центр економічних досліджень та розвитку», 2014. – Ч. 1. – С. 79–83.

223. Яртим І. А. Wirtschaftliche Unternehmensicherheit im Kontext der Globalisierung / І. А. Яртим // Тези доповідей учасників Міжнар. наук.-практ. конф. іноземними мовами студентів та молодих науковців «Глобалізація : право і суспільство» (м. Харків, 24 вересня 2013 р.). – Харків : БУРУНКНИГА, 2013. – С. 86–88 (нім. мов.).

224. Acemoglu D. Markets versus Governments / D. Acemoglu, M. Golosov, A. Tsyvinski // Journal of Monetary Economics. – 2008. – Vol. 55. – P. 159–189.

225. Acemoglu D. Political Economy of Intermediate Goods Taxation / D. Acemoglu, M. Golosov, A. Tsyvinski // Journal of the European Economic Association. – 2008. – Vol. 6, No. 2/3. – P. 353–366.

226. Acemoglu D. Political Economy of Mechanisms / D. Acemoglu, M. Golosov, A. Tsyvinski // Econometrica. – 2008. – Vol. 76, No. 3. – P. 619–641.

227. A Dictionary of the Social Sciences / J. W. Gould, W. L. Kolb. – London : Tavistock Publications, 1964. – 769 p.

228. Bamford D. R. Managing planned and emergent change within an operations management environment / D. R. Bamford, P. L. Forrester // International Journal of Operations & Production Management. – 2003. – No. 23 (5). – P. 546–564.

229. Bartunek J. M. 1st-order, 2nd-order, and 3rd-order change and organization development interventions – a cognitive approach / J. M. Bartunek, M. K. Moch // Journal of Applied Behavioral Science. – 1987. – No. 23. – P. 483–500.

230. Beer M. Breaking the Code of Change / M. Beer, N. Nohria. – Boston : Harvard Business School Press, 2000. – 512 p.

231. Bullock R. J. It's Just a Phase We're Going Through : A Review and Synthesis of OD Phase Analysis / R. J. Bullock, D. Batten // Group & Organization Management. – 1985. – Vol. 10, No. 4. – P. 383–412.

232. Cameron E. Making Sense of Change Management / E. Cameron, M. Green. – New York : Kogan Page, 2004. – 288 p.
233. Carnall C. Managing change in organizations / C. Carnall. – Edinburgh : Pearson Education, 2007. – 5th ed. – 365 p.
234. Chandler A. Strategy and Structure : Chapters in the History of the American Industrial Enterprise / A. Chandler. – Cambridge, MA : MIT Press, 1962. – 463 p.
235. Chapman J. A. A framework for transformational change in organisations / J. A. Chapman // Leadership and Organization Development Journal. – 2002. – No. 23/1. – P. 16–25.
236. Dunphy D. The strategic management of corporate change / D. Dunphy, D. Stace // Human Relations. – 1993. – No. 46 (8). – P. 905–918.
237. Electronic commerce: A Managerial Perspective / E. Turban, D. King, J. Lee, D. Viehland. – New Jersey : Person Education Inc., 2008. – 580 p.
238. Freeman R. E. Strategic Management : A Stakeholder Approach / R. E. Freeman. – Boston : Pitman, 1984. – 276 p.
239. Golembievski R. T. Measuring change and persistence in human affairs: types of changes generated by OD designs / R. T. Golembievski, K. Billingsley, S. Yeager // Journal of Applied Behavioral Science. – 1976. – Vol. 11. – P. 143–155.
240. Greenwood R. Organizational design types, tracks and the dynamics of strategic change / R. Greenwood, C. R. Hinings // Organization Studies. – 1988. – No. 9. – P. 293–316.
241. Greenwood R. Understanding radical organizational change: bringing together the old and the new institutionalism / R. Greenwood, C. R. Hinings // Academy of Management Review. – 1996. – No. 21. – P. 1022–1033.
242. Hiatt J. M. ADKAR: Model for Change in Business, Government and our Community: How to Implement Successful Change in our Personal Lives and Professional Careers / J. M. Hiatt. – Colorado : Prosci Research, 2006. – 148 p.
243. Huy Q. N. Time, temporal capability, and planned change / Q. N. Huy // Academy of Management Review. – 2001. – No. 26. – P. 601–623.
244. Kotter J. Leading change: Why transformation efforts fail / J. Kotter // Harvard Business Review. – 1995. – Vol. 73 (2) March-April. – P. 59–67.
245. Lewin K. Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers / K. Lewin ; edited by Dorwin Cartwright. – New York : Harper & Row, 1951. – 346 p.

246. Miller D. Structural change and performance: Quantum versus piecemeal incremental approaches / D. Miller, P. H. Friesen // *Academy of Management Journal*. – 1982. – No. 25. – P. 867–892.

247. Nadler D. A. *Competing by Design: The Power of Organizational Architecture* / D. A. Nadler, M. L. Tushman, M. B. Nadler. – Oxford : Oxford University Press, 1997. – 256 p.

248. Peleckis K. Conditions for applying the adaptive management of the Higher Educational Institution: theoretical and practical aspects / K. Peleckis // *Business and Management: 5th International Scientific conference (16–17 May, 2008, Vilnius, Lithuania)* : s. n., 2008. – P. 570–575.

249. *The Oxford Reference Dictionary* / ed. by J. M. Hawkins. – Oxford : Clarendon Press, 1986. – 972 p.

250. Zadeh L. A. Fuzzy Sets / L. A. Zadeh // *Information and Control*. – 1965. – Vol. 8. – P. 338–353.

251. Асоціація автопроизводителей Украины «Укравтопром» [Електронний ресурс]. – Режим доступа : <http://ukrautoprom.com.ua>.

252. База комерційних пропозицій Державної підтримки українського експорту [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.ukrexport.gov.ua/ukr/db_com_prop.

253. Белокуров В. В. Структура функциональных составляющих экономической безопасности предприятия [Электронный ресурс] / В. В. Белокуров. – Режим доступа : <http://www.safetyfactor.ru>.

254. Вершинина А. В. Ситуационный анализ в сфере обеспечения экономической безопасности предприятий реального сектора экономики [Электронный ресурс] / А. В. Вершинина // *Нефтегазовое дело : электрон. науч. ж-л*. – 2006. – Вып. 1. – Режим доступа : http://www.ogbus.ru/authors/Vershinina/Vershinina_1.pdf.

255. Господарський кодекс України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.

256. Державна програма розвитку промисловості на 2003 – 2011 р. : Міністерство промислової політики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://industry.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=36412&cat_id=36198.

257. Експорт-імпорт окремих видів товарів за країнами світу за січень-грудень 2012 р. / Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2012/zd/e_iovt/arh_iovt2012.htm.

258. Експорт-імпорт окремих видів товарів за країнами світу за січень-грудень 2013 р. / Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2013/zd/e_iovt/arh_iovt2013.htm.

259. Єрмолаєв А. Ризики та загрози розриву економічного співробітництва з Російською Федерацією [Електронний ресурс] / А. Єрмолаєв, І. Клименко, С. Таран. – Режим доступу : http://newukraineinstitute.org/media/news/464/file/Risks_RF.pdf.

260. Звіт про конкурентоспроможність регіонів України – 2012, опублікований Фондом «Ефективне Управління» у співробітництві зі Світовим економічним форумом [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.feg.org.ua.

261. Инвестиционный климат Украины 2014–15 годов и ассоциация с ЕС : прогнозы экспертов [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.prostobiz.ua/finansy/investment/stati/investitsionnyu_klimat_ukrainu_2014_15_godov_i_assotsiatsiya_s_es_prognozy_ekspertov.

262. Інформація ДУ «Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України» за 2012 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://smida.gov.ua/db/participant/14307794>.

263. Как менялась теневая экономика Украины за пять лет [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://economics.segodnya.ua/economics/enews.html>.

264. Кодекс законів про працю України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua>.

265. Кодекс України про адміністративні правопорушення [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon0.rada.gov.ua>.

266. Козаченко Г. В. Генеза економічної безпеки підприємств [Електронний ресурс] / Г. В. Козаченко. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/VSunU/2010_3/Kozachenko.pdf.

267. Козаченко Г. В. Економічна безпека як фундаментальна категорія безпекології [Електронний ресурс] / Г. В. Козаченко // Безпекознавство : теорія та практика / Мат-ли І Всеукр. наук.-практ. Інтернет-конф. (м. Луганськ, 15 березня – 15 квітня 2013 р.). – Луганськ : Східноукраїнський нац. ун-т ім. В. Даля, 2013. – Режим доступу : http://thesis.at.ua/publ/bezpekoznavstvo_teorija_ta_praktika/kozachenko_g_v_ekonomichna_bezpeka_jak_fundamentalna_kategorija_bezpekoliji/4-1-0-169.

268. Концепція Державної цільової програми реформування та розвитку оборонно-промислового комплексу України на період до 2020 р.

[Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/19-2016-%D1%80>.

269. Концепція створення системи державної підтримки експорту України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/586-2013-%D1%80>.

270. Королев М. И. Система экономической безопасности. Стоимостный подход для количественной оценки её эффективности. (Ч. 1) [Электронный ресурс] / М. Королев // Медиапортал о безопасности «Хранитель». – Режим доступа : http://psj.ru/saver_magazines/detail.php?ID=13867.

271. Краткий обзор докладов Римскому клубу [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://val--s.narod.ru/rome1.htm>.

272. Кримінальний кодекс країни [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon0.rada.gov.ua>.

273. Крутов В. Безопасность – категория системная [Электронный ресурс] / В. Крутов // Зеркало недели. Украина. – 2004. – № 9. – Режим доступа : http://gazeta.zn.ua/LAW/vasiliy_krutov_bezopasnost__kategoriya__sistemnaya.html.

274. Кужда Т. Етапи успішного управління організаційними змінами на підприємстві [Електронний ресурс] / Т. Кужда // Галицький економічний вісник. – 2013. – № 2. – С. 66–71. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/j-pdf/gev_2013_2_12.pdf.

275. Лейбин В. М. Римский клуб : хроника докладов [Электронный ресурс] / В. М. Лейбин. – Режим доступа : <https://cyberleninka.ru/article/n/rimskiy-klub-hronika-dokladov.pdf>.

276. Международный стандарт ISO 14001 «Системы экологического менеджмента – требования и руководство по применению» [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://bio.sfu-kras.ru/files/1607_ISO_14001_.pdf.

277. Мовчан В. Український експорт до Росії: Галузева та регіональна вразливість [Електронний ресурс] / В. Мовчан, Р. Джуччі, М. Риженков // Ін-т економічних досліджень та політичних консультацій. Німецька консультативна група. – Режим доступу : http://www.ier.com.ua/files/publications/Policy_Briefing_Series/TN_03_2014_ua.pdf.

278. Монетарний огляд за перше півріччя 2014 р. [Електронний ресурс] / Генеральний департамент грошово-кредитної політики Національного банку України. – Режим доступу : <http://bank.gov.ua/doccatalog/document?id=9792473>.

279. Не только Россия : топ-5 потенциальных рынков для продукции украинского машиностроения [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.bakertilly.ua/ru/news/id508>.

280. О перспективах развития украинской промышленности [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://newsradio.com.ua/rus/2014_04_04/Pochti-vse-mashinostroenie-v-strane-ne-imeet-alternativnih-rinkov-sbita-krome-rossijskogo-jekspert-3116.

281. Офіційний інформаційний сайт Havoscope. – Режим доступу : <http://www.havoscope.com>.

282. Офіційний сайт Головного управління статистики в Харківській області. – Режим доступу : <http://www.kh.ukrstat.gov.ua>.

283. Офіційний сайт Групи Світового Банку. – Режим доступу : <http://web.worldbank.org>.

284. Офіційний сайт Державної служби статистики України. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.

285. Офіційний сайт ДП ХМЗ «ФЕД». – Режим доступу : www.fed.ua/gp-xmz-fied.

286. Офіційний сайт Індексу глобалізації. – Режим доступу : <https://globalization.kof.ethz.ch>.

287. Офіційний сайт Міністерства економіки та розвитку України. – Режим доступу : <http://www.me.gov.ua>.

288. Офіційний сайт ПАТ «Автрамат». – Режим доступу : <http://www.avtramat.com>.

289. Офіційний сайт ПАТ «Електромашина». – Режим доступу : www.electromashina.com.ua.

290. Офіційний сайт ПАТ «Завод «Південкабель». – Режим доступу : <http://www.yuzhcable.com.ua>.

291. Офіційний сайт ПАТ «Завод ім. Фрунзе». – Режим доступу : www.frunze.ua.

292. Офіційний сайт ПАТ «РОСС». – Режим доступу : www.ross.com.ua.

293. Офіційний сайт ПАТ «Світло Шахтаря». – Режим доступу : <http://www.shaht.kharkov.ua>.

294. Офіційний сайт ПАТ «Точприлад». – Режим доступу : www.tochpribor.kharkov.com.

295. Офіційний сайт ПАТ «Турбоатом». – Режим доступу : www.turboatom.com.ua.

296. Офіційний сайт ПАТ «Укрелектромаш ХЕЛЗ». – Режим доступу : www.helz.ua.

297. Офіційний сайт ПАТ «Харверст». – Режим доступу : www.harverst.com.ua.

298. Офіційний сайт ПАТ «Харківський підшипниковий завод». – Режим доступу : www.hagr.ua.

299. Офіційний сайт ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе». – Режим доступу : <http://xtz.ua>.

300. Офіційний сайт Представництва України при Європейському Союзі та Європейському Співтоваристві з атомної енергії. – Режим доступу : <http://ukraine-eu.mfa.gov.ua/ua>.

301. Офіційний сайт Світового Банку. – Режим доступу : <https://www.worldbank.org>.

302. Офіційний сайт Світового економічного форуму. – Режим доступу : <https://www.weforum.org>.

303. Офіційний сайт Світової асоціації виробників автотранспортних засобів. – Режим доступу : <http://www.oica.net>.

304. Офіційний сайт ТОВ «Адміністратор пенсійного фонду «Адміністратор пенсійного резерву». – Режим доступу : <http://www.18-60.com.ua>.

305. Офіційний сайт ТОВ «ЛКМЗ». – Режим доступу : www.lkmz.com.

306. Офіційний сайт ТОВ «ХЗПТУ». – Режим доступу : www.hzpto.com.

307. Перелік послуг, які можуть надаватися аудиторами (аудиторськими фірмами) : Рішення Аудиторської палати України від 27.09.2007 р. № 182/5 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.apu.com.ua/rishennya-apu/5-2007>.

308. Печчеи Аурелио [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://vikent.ru/author/1508>.

309. Про акціонерні товариства : Закон України № 514-VI від 17.09.2008 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/514-17#Text>.

310. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України відносно спрощення умов ведення бізнесу (дерегуляції) : Закон України №191-VIII від 12.02.2015 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/191-19>.

311. Про державно-приватне партнерство : Закон України № 2404-VI від 01.07.2010 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2404-17>.

312. Про захист від недобросовісної конкуренції : Закон України № 236/96-ВР від 07.06.1996 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua>.

313. Про захист економічної конкуренції : Закон України № 2210-III від 11.01.2001 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws>.

314. Про інформацію : Закон України № 2658-XII від 02.10.1992 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws>.

315. Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків : Закон України № 991-XIV від 16.07.1999 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/3333-15>.

316. Про схвалення Концепції Загальнодержавної цільової економічної програми розвитку промисловості на період до 2020 р. : Розпорядження КМУ від 17.07.2013 р. № 603-р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/603-2013>.

317. Про схвалення Концепції подальшого проведення пенсійної реформи : Розпорядження КМУ від 14 жовтня 2009 р. № 1224-р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1224-2009-%D1%80>.

318. Про технічні регламенти та оцінку відповідності : Закон України № 124-VIII від 15.01.2015 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/124-19>.

319. Проблеми впровадження культури безпеки в Україні [Електронний ресурс]. – Київ : НІСД, 2012. – 17 с. – Режим доступу : http://www.niss.gov.ua/content/articles/files/kultura_bezp-1bcf6.pdf.

320. Рейтинг країн світу за рівнем валового внутрішнього продукту – інформація про дослідження [Електронний ресурс] // Центр гуманітарних технологій. – Режим доступу : <http://gtmarket.ru/ratings/rating-countries-gdp/rating-countries-gdp-info>.

321. Рейтинг країн світу по рівню валового внутрішнього продукту – інформація про дослідження [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://nonews.co/directory/lists/countries/gdp-ppp>.

322. Рейтинг стран мира по индексу глобализации КОФ [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://gtmarket.ru/ratings/kof-globalization-index/info>.

323. Савченко О. Р. Управління змінами в сучасних соціально-економічних системах [Електронний ресурс] / О. Р. Савченко // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – № 3. – С. 19–24. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ape_2012_3_4.pdf.

324. Світ підрахував збитки від катастроф [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://newecolife.com.ua/news/203-svt-pdrahuvav-zbitki-vd-katastrof.html>.

325. Серая зона: 5 мифов теневой экономики Украины [Электронный ресурс]. – Режим доступа : https://project.liga.net/projects/shadow_economy.

326. Соціально-економічне становище України за 2009 р. : Державний комітет статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.ukrstat.gov.ua/druk/soc_ek/publ_u.html.

327. Україна у світових рейтингах [Електронний ресурс] // Офіційне видання фіскальної служби України. – Режим доступу : <http://www.visnuk.com.ua/ua/pubs/id/9160>.

328. Уровень теневой экономики Украины в 2015 г. снизился до 40 % ВВП [Электронный ресурс]. – Режим доступа : Interfax.com.ua/news/economic/354280.html.

329. Фещур Р. В. Групи показників (індикаторів) оцінювання рівня розвитку підприємств [Електронний ресурс] / Р. В. Фещур, В. Ю. Самуляк. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Management/2010_691/36.pdf.

330. Цивільний кодекс України (зі змінами та доповненнями) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/435-15>.

331. Шевченко А. В. Пріоритети інвестиційного забезпечення модернізаційних зрушень у машинобудівній промисловості України [Електронний ресурс] / А. В. Шевченко // Аналітична записка Національного інституту стратегічних досліджень при Президентові України. – Режим доступу : <http://www.niss.gov.ua/articles/1598>.

332. Шевченко О. С. Вдосконалення організаційної структури сучасного підприємства [Електронний ресурс] / О. С. Шевченко. – Режим доступу : http://www.kpi.kharkov.ua/archive/Наукова_періодика/vestnik/Технічний%20прогрес%20та%20ефективність%20виробництва/2010/56/1_02.pdf.

333. Шнайдер Ф. Скрываясь в тени. Рост подпольной экономики [Электронный ресурс] / Ф. Шнайдер, Д. Энст. – Режим доступа : <http://www.imf.org/EXTERNAL/PUBS/CAT/shortres.cfm>.

334. Щодо тенденцій розвитку економіки України у 2014 – 2015 рр. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.niss.gov.ua/articles/1635>.

335. Bridges W. Leading Transition: A New Model for Change [Electronic resource] / W. Bridges, S. Mitchel. – Access mode : <http://www.crowe-associates.co.uk/wp-content/uploads/2013/08/WilliamBridgesTransitionandChangeModel.pdf>.

336. Come on! : Юбилейный доклад Римского клуба [Электронный ресурс]. – Режим доступа : www.green-forums.info/..._/Obzor%20Doklada%20Rimskogho%20Kluba%20.../Obzor... .

337. Derous E. De C-story: verhelderende verhalen... actuele stromingen en rode draden binnen de competentieliteratuur [Электронный ресурс] / E. Derous. – Режим доступа : <http://users.skynet.be/vocap>.

338. European Guide to good Practice in Knowledge Management. Part 1: Knowledge Management Framework [Electronic resource]. – Access mode : <ftp://cenftp1.cenorm.be/PUBLIC/CWAs/e-Europe/KM/CWA14924-01-2004-Mar.pdf>.

339. GE Works Annual Report 2012 [Electronic resource]. – Access mode : http://www.ge.com/ar2012/pdf/GE_AR12.pdf.

340. Global R&D funding forecast [Electronic resource]. – Access mode : http://www.batelle.org/docs/tpp/2014_global_rd_funding_forecast.pdf.

341. Greiner L. Evolution and Revolution as Organizations Grow [Electronic resource] / L. Greiner. – Access mode : <https://hbr.org/1998/05/evolution-and-revolution-as-organizations-grow>.

342. ISO / IEC 27001:2005 Информационные технологии. Методы защиты. Системы менеджмента защиты информации. Требования [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://etr-spektr.com.ua/standarts_download/ISO-IEC_27001-2005.pdf.

343. ISO / IEC 27002:2005 Информационные технологии. Свод правил по управлению защитой информации [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.pqm-online.com/assets/files/standards/iso_iec_27002-2005.pdf.

344. Johnson G. Exploring corporate strategy [Electronic resource] / G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington. – Access mode : <http://www.efbl.org/upload/2065783-strategijski-menadment-corporate-strategy-2013-10-25.pdf>.

345. Pettigrew A. M. The Awakening Giant. Continuity and Change in Imperial Chemical Industries [Electronic resource]. – Access mode : http://samples.sainsburysebooks.co.uk/9781136720949_sample_829660.pdf.

346. Uniform Trade Secrets Act [Electronic resource]. – Access mode : http://www.uniformlaws.org/shared/docs/trade%20secrets/utsa_final_85.pdf.

347. Watzlawick P. Changements, Paradoxes et Psychothérapie [Электронный ресурс] / P. Watzlawick, J. Weakland, R. Firsh. – Режим доступа : http://mip-ms.cnam.fr/servlet/com.univ.collaboratif.utils.LectureFichiergw?ID_FICHIER=1295877017814.

Додатки

Додаток А

Перелік досліджуваних підприємств машинобудівного комплексу Харківського регіону

Таблиця А.1

Підприємства машинобудівного комплексу Харківського регіону

№ п/п	Повна назва підприємства	Скорочена назва підприємства
1	ПАТ «Харківський підшипниковий завод»	ПАТ «ХАРП»
2	ТОВ «Лозівський ковальсько-механічний завод»	ТОВ «ЛКМЗ»
3	ПАТ «Харківський електротехнічний завод «Укрелектромаш»	ПАТ «ХЕЛЗ»
4	ПАТ «Харківський верстатобудівний завод»	ПАТ «Харверст»
5	ПАТ «Турбоатом»	ПАТ «Турбоатом»
6	ПАТ «Харківський тракторний завод ім. С. Орджонікідзе»	ПАТ «ХТЗ»
7	ТОВ «Харківський завод підйомно-транспортного устаткування»	ТОВ «ХЗ ПТУ»
8	ПАТ «Автрамат»	ПАТ «Автрамат»
9	ПАТ «РОСС»	ПАТ «РОСС»
10	ПАТ «Завод ім. Фрунзе»	ПАТ «Завод ім. Фрунзе»
11	ПАТ «Електромашина»	ПАТ «Електромашина»
12	ПАТ «Точприлад»	ПАТ «Точприлад»
13	ПАТ «Завод «Південкабель»	ПАТ «Завод «Південкабель»
14	ПАТ «Харківський машинобудівний завод «Світло Шахтаря»	ПАТ «Світло Шахтаря»
15	Державне підприємство «Харківський машинобудівний завод «ФЕД»	ДП ХМЗ «ФЕД»

Способи реалізації організаційних змін

Таблиця Б.1

Способи реалізації організаційних змін на машинобудівних підприємствах Харківського регіону

226

Форма змін	Спосіб реалізації змін	Підприємства, що реалізують зміни
1	2	3
Корпоратизації управління	Створення філій та представництв	ПАТ «Харківський тракторний завод ім. С. Орджонікідзе», ПАТ «Електромашина»
	Спільні та дочірні підприємства	ПАТ «Харківський тракторний завод ім. С. Орджонікідзе», ПАТ «РОСС», ПАТ «Харківський верстатобудівний завод»
	Участь в асоційованих підприємствах	
Кооперація діяльності	Участь в асоціаціях, концернах і холдингах	ПАТ «Харківський тракторний завод ім. С. Орджонікідзе», ПАТ «Харківський підшипниковий завод», ТОВ «Лозівський ковальсько-механічний завод», ПАТ «Харківський електротехнічний завод «Укрелектромаш», ТОВ «Харківський завод підйомно-транспортного устаткування», ДП «Харківський машинобудівний завод «ФЕД»
	Співробітництво в сфері продажів (розвиток дилерства)	ПАТ «РОСС», ПАТ «Південкабель», ПАТ «Завод ім. Фрунзе», ПАТ «Харківський тракторний завод ім. С. Орджонікідзе», ПАТ «Харківський електротехнічний завод «Укрелектромаш»
	Співробітництво в сфері НДДКР	ПАТ «Харківський підшипниковий завод», ПАТ «Харківський електротехнічний завод «Укрелектромаш», ПАТ «Харківський тракторний завод ім. С. Орджонікідзе», ТОВ «Харківський завод підйомно-транспортного устаткування», ТОВ «Лозівський ковальсько-механічний завод», ДП «Харківський машинобудівний завод «ФЕД», ПАТ «Турбоатом», ПАТ «Харківський верстатобудівний завод», ПАТ «Харківський машинобудівний завод «Світло Шахтаря»

Закінчення додатка Б

Закінчення табл. Б.1

1	2	3
	Співробітництво із вищими навчальними закладами	ПАТ «Харківський тракторний завод ім. С. Орджонікідзе», ПАТ «Турбоатом», ПАТ «Харківський верстатобудівний завод», ПАТ «Харківський машинобудівний завод «Світло Шахтаря», ПАТ «Харківський електротехнічний завод «Укрелектромаш», ПАТ «Харківський підшипниковий завод», ПАТ «Автрамат», ПАТ «Завод «Південкабель», ПАТ «Точприлад»
	Аутсорсинг та аутстафінг	ПАТ «Харківський підшипниковий завод», ТОВ «Лозівський ковальсько-механічний завод», ПАТ «Харківський електротехнічний завод «Укрелектромаш», ПАТ «Харківський верстатобудівний завод», ПАТ «Автрамат», ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе»
Реорганізація	Нові види бізнесу	ПАТ «Завод ім. Фрунзе»
	Зміна організаційної структури управління	ПАТ «Харківський підшипниковий завод», ТОВ «Лозівський ковальсько-механічний завод», ПАТ «РОСС»
	Закриття (реорганізація) дочірніх, асоційованих підприємств, філій	ПАТ «Автрамат», ПАТ «Завод ім. Фрунзе»

Зміни в продукції машинобудівних підприємств Харківського регіону в аналізованому періоді

Таблиця В.1

Зміни в продукції, що були розпочаті на досліджуваних підприємствах в аналізованому періоді

Підприємства	Зміни продукції
ПАТ «ХАРП»	У 2010 р. було розроблено й освоєно нову продукцію для рухомого та тягового складу залізниць СНД. У 2011 р. проведено модернізацію підшипників для залізничного транспорту, тягового та рухомого складу. Однією з особливостей продукції є впровадження технології холодної розкатки кількох типів підшипників. Це дозволяє покращити структуру металу, що, в свою чергу, веде до збільшення терміну роботи підшипників
ПАТ «ХЕЛЗ»	У 2010 р. освоєно виробництва власних насосних частин і корпусів, що дозволяє не тільки провести імпортозаміщення, а й спільно з Інженерним R&D-центром провести оптимізацію і досягти кращих показників у порівнянні з аналогічною імпоротною продукцією
ПАТ «ХТЗ»	У 2009 р. виготовлено новий трактор ХТЗ-22021. У 2010 р. проведено модернізацію трактора ХТЗ-170. У 2013 р. проведено модернізацію усієї лінійки тракторів, що виробляються підприємством
ПАТ «Автрамат»	2010 р. виготовлені й успішно випробувані дослідні зразки віджимних машин МО-25 і модернізовані прально-віджимні машини МСО-10 і МСО-25. У 2012 р. налагоджено виробництво нових видів виробів – поршнів 375-1004015, 21126-1004015М-У
ПАТ «Електромашина»	У 2009 р. розроблено нову систему керування рудниковим електровозом з частотно-регульованим тяговим асинхронно короткозамкнутим електродвигуном. У 2013 р. розроблено, виготовлено та сертифіковано стартер-генератор 5ПСГМП, а також розроблено конструкцію електродвигуна для бурильного верстата
ПАТ «Харверст»	У 2011 р. виготовлено перший спеціалізований круглошліфувальний верстат з ЧПУ моделі ХШ1-197 CNC
ПАТ «Світло Шахтаря»	Серед нових розробок 2009 р. – конвейєр СПЦ163М-52.16 довжиною 220 м з рештачним ставом підвищеної міцності та зносостійкості

Результати перевірки даних на відповідність їх розподілу нормальному закону

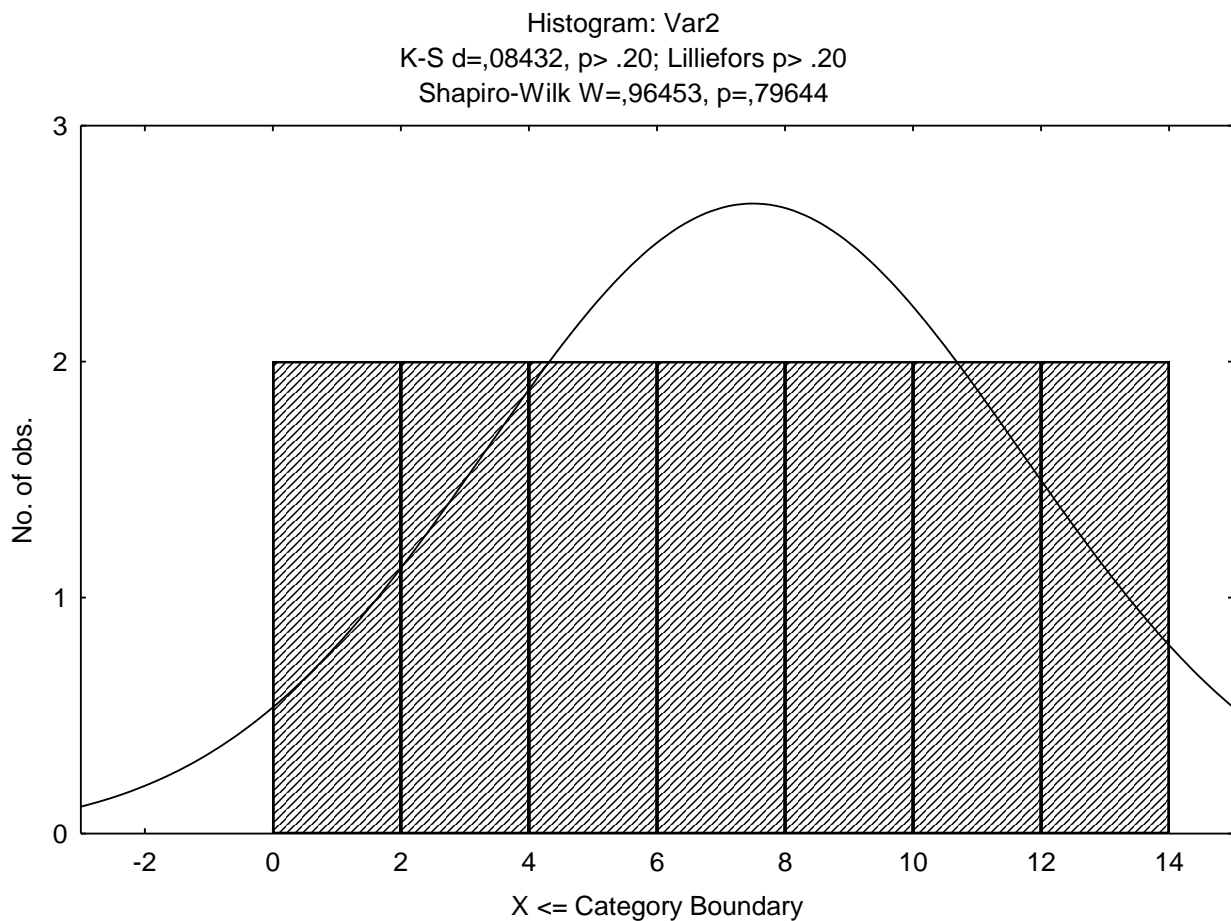


Рис. Г.1. Розподіл даних за нормальним законом розподілу

Показники економічної безпеки

Таблиця Д.1

Комплекс показників для оцінки рівня економічної безпеки в процесах розвитку

Групи показників	Назва показника	Розрахункова формула
1	2	3
Показники стійкості фінансово-економічного стану	Коефіцієнт автономії	$(\text{Власний капітал} + \text{Забезпечення майбутніх витрат і виплат}) / \text{Активи підприємства}$
	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	$\text{Власні обігові кошти} / \text{Активи підприємства}$
	Коефіцієнт загального покриття	$(\text{Оборотні активи} / \text{Поточні зобов'язання})_{\text{поточний рік}} / (\text{Оборотні активи} / \text{Поточні зобов'язання})_{\text{попередній рік}}$
	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$(\text{Грошові кошти та їх еквіваленти} / \text{Поточні зобов'язання})_{\text{поточний рік}} / (\text{Грошові кошти та їх еквіваленти} / \text{Поточні зобов'язання})_{\text{попередній рік}}$
	Коефіцієнт термінової ліквідності	$(\text{Оборотні активи} + \text{Витрати майбутніх періодів}) / (\text{Поточні зобов'язання} + \text{Доходи майбутніх періодів})$
	Темп зростання оборотності кредиторської заборгованості	$(\text{Чистий дохід від реалізації продукції} / \text{Середній розмір кредиторської заборгованості})_{\text{поточний рік}} / (\text{Чистий дохід від реалізації продукції} / \text{Середній розмір кредиторської заборгованості})_{\text{попередній рік}}$
	Темп зростання оборотності дебіторської заборгованості	$(\text{Чистий дохід від реалізації продукції} / \text{Середній розмір дебіторської заборгованості})_{\text{поточний рік}} / (\text{Чистий дохід від реалізації продукції} / \text{Середній розмір дебіторської заборгованості})_{\text{попередній рік}}$
	Індекс постійного активу	$\text{Необоротні активи} / \text{Власний капітал}$

1	2	3
Показники ефективності діяльності	Рентабельність активів, %	$(\text{Чистий прибуток} / \text{Активи підприємства}) \times 100$
	Рентабельність власного капіталу, %	$(\text{Чистий прибуток} / \text{Власний капітал}) \times 100$
	Рентабельність реалізованої продукції, %	$(\text{Чистий прибуток} / \text{Собівартість реалізованої продукції}) \times 100$
	Рентабельність виробничих активів, %	$(\text{Чистий прибуток} / \text{Активи підприємства}) \times 100$
	Темп зростання обсягів реалізованої продукції (в діючих цінах), %	$(\text{Дохід від реалізації поточний рік} / \text{Дохід від реалізації попередній рік}) \times 100$
	Темп зростання активів підприємства, %	$(\text{Активи підприємства поточний рік} / \text{Активи підприємства попередній рік}) \times 100$
	Темп зростання чистого прибутку, %	$(\text{Чистий прибуток поточний рік} / \text{чистий прибуток попередній рік}) \times 100$
	Темп зростання питомої ваги виробничих активів підприємства, %	$(\text{Питома вага виробничих активів підприємства поточний рік} / \text{Питома вага виробничих активів підприємства попередній рік}) \times 100$
Показники виробничого потенціалу	Темп зростання частки основних фондів в виробничому потенціалі, %	$(\text{Частка основних фондів у виробничому потенціалі поточний рік} / \text{Частка основних фондів у виробничому потенціалі попередній рік}) \times 100$
	Темп зростання частки запасів у виробничому потенціалі, %	$(\text{Частка запасів у виробничому потенціалі поточний рік} / \text{Частка запасів у виробничому потенціалі попередній рік}) \times 100$
	Темп зростання частки незавершеного виробництва у виробничому потенціалі, %	$(\text{Частка незавершеного виробництва у виробничому потенціалі поточний рік} / \text{Частка незавершеного виробництва у виробничому потенціалі попередній рік}) \times 100$
	Темп зростання виробничого потенціалу, %	$(\text{Виробничий потенціал поточний рік} / \text{Виробничий потенціал попередній рік}) \times 100$
	Темп зростання частки основних фондів у активах, %	$(\text{Частка основних фондів у активах поточний рік} / \text{Частка основних фондів у активах попередній рік}) \times 100$
	Коефіцієнт зносу основних виробничих фондів, %	$(\text{Сума зносу основних виробничих фондів} / \text{Первісна вартість основних виробничих фондів}) \times 100$

1	2	3
	Коефіцієнт надходження основних виробничих фондів, %	(Вартість основних виробничих фондів, що надійшли / Вартість основних виробничих фондів на кінець періоду) × 100
	Коефіцієнт вибуття основних виробничих фондів, %	(Вартість основних виробничих фондів, що вибули / Вартість основних виробничих фондів на початок періоду) × 100
	Темп зростання продуктивності праці, %	$\frac{\text{Дохід (виручка) від реалізації продукції / Середньооблікова чисельність персоналу}_{\text{поточний рік}}}{\text{Дохід (виручка) від реалізації продукції / Середньооблікова чисельність персоналу}_{\text{попередній рік}}}$
	Темп зростання фондоозброєності, %	$(\text{Фондоозброєність}_{\text{поточний рік}} / \text{Фондоозброєність}_{\text{попередній рік}}) \times 100$
	Темп зростання фондівіддачі, %	Готова продукція / Вартість ОВФ
Показники результативності інвестиційно-інноваційної діяльності	Темп зростання валових інвестицій в основний капітал, %	$(\text{Валові інвестиції в основний капітал}_{\text{поточний рік}} / \text{Валові інвестиції в основний капітал}_{\text{попередній рік}}) \times 100$
	Темп зростання частки інвестицій на капітальне будівництво, %	$(\text{Частка інвестицій на капітальне будівництво}_{\text{поточний рік}} / \text{Частка інвестицій на капітальне будівництво}_{\text{попередній рік}}) \times 100$
	Темп зростання частки інвестицій на придбання нових основних виробничих фондів, %	$(\text{Частка інвестицій на придбання нових основних виробничих фондів}_{\text{поточний рік}} / \text{Частка інвестицій на придбання нових основних виробничих фондів}_{\text{попередній рік}}) \times 100$
	Темп зростання витрат на технологічні інновації, %	$(\text{Витрати на технологічні інновації}_{\text{поточний рік}} / \text{Витрати на технологічні інновації}_{\text{попередній рік}}) \times 100$
	Темп зростання витрат на інформатизацію, %	$(\text{Витрати на інформатизацію}_{\text{поточний рік}} / \text{Витрати на інформатизацію}_{\text{попередній рік}}) \times 100$

Закінчення додатка Д

Закінчення табл. Д.1

233

1	2	3
Показники інтелектуально-кадрового потенціалу	Темп зростання витрат на програмне забезпечення, %	$(\text{Витрати на програмне забезпечення}_{\text{поточний рік}} / \text{Витрати на програмне забезпечення}_{\text{попередній рік}}) \times 100$
	Коефіцієнт обороту персоналу за найманням робітників	Кількість персоналу, який було зараховано до штату / Середньооблікова чисельність персоналу
	Коефіцієнт обороту за вибуттям робітників	Кількість звільнених за всіма причинами / Середньооблікова чисельність персоналу
	Коефіцієнт підготовки до нових професій	Кількість персоналу, навченого новим професіям / Середньооблікова чисельність персоналу
	Коефіцієнт перепідготовки працюючих	Кількість персоналу, який пройшов перепідготовку / Середньооблікова чисельність персоналу
	Коефіцієнт підвищення кваліфікації персоналу	Кількість персоналу, який підвищив кваліфікацію / Середньооблікова чисельність персоналу
	Темп зростання чисельності штатного персоналу, %	$(\text{Чисельність штатного персоналу}_{\text{поточний рік}} / \text{Середньооблікова чисельність персоналу}_{\text{попередній рік}}) \times 100$

Результати багатомірного факторного аналізу

Таблиця Е.1

Результати багатовимірного факторного аналізу (метод головних компонент)

Factor Analysis

Data variables:

Col_1
Col_10
Col_11
Col_12
Col_13
Col_14
Col_15
Col_16
Col_17
Col_18
Col_19
Col_2
Col_20
Col_21
Col_22
Col_23
Col_24
Col_25
Col_26
Col_27
Col_28
Col_29
Col_3
Col_30
Col_31
Col_32
Col_33
Col_34
Col_35
Col_36
Col_37
Col_38
Col_39
Col_4
Col_40
Col_5
Col_6
Col_7
Col_8
Col_9

Data input: observations

Number of complete cases: 75

Missing value treatment: listwise

Standardized: yes

Type of factoring: principal components

Number of factors extracted: 10

Закінчення додатка Е

Закінчення табл. Е.1

Factor Analysis

<i>Factor</i>		<i>Percentof</i>	<i>Cumulative</i>
<i>Number</i>	<i>Eigenvalue</i>	<i>Variance</i>	<i>Percentage</i>
1	6,9151	18,452	18,452
2	4,86017	13,314	31,767
3	2,9862	8,630	40,397
4	2,50534	7,427	47,824
5	2,33344	6,998	54,823
6	2,08878	6,386	61,209
7	1,89683	5,906	67,115
8	1,60071	5,166	72,281
9	1,46816	4,834	77,116
10	1,42871	3,734	80,850
11	1,29683	2,202	83,052
12	1,22499	1,704	84,756
13	1,10555	1,571	86,327
14	1,03009	1,237	87,564
15	0,895449	1,205	88,769
16	0,884117	1,204	89,973
17	0,749716	1,178	91,151
18	0,631043	1,062	92,213
19	0,589918	1,017	93,230
20	0,460454	0,976	94,206
21	0,446749	0,879	95,085
22	0,390518	0,671	95,756
23	0,351485	0,647	96,403
24	0,268299	0,609	97,012
25	0,258924	0,484	97,496
26	0,24377	0,466	97,962
27	0,19355	0,349	98,311
28	0,186268	0,339	98,650
29	0,139675	0,305	98,955
30	0,135655	0,225	99,180
31	0,121901	0,196	99,376
32	0,0901853	0,151	99,527
33	0,0784906	0,127	99,654
34	0,05091	0,117	99,771
35	0,0377207	0,094	99,865
36	0,0269307	0,067	99,932
37	0,0164291	0,041	99,973
38	0,0057323	0,014	99,987
39	0,0028249	0,007	99,994
40	0,0023793	0,006	100,000

TheStatAdvisor

This procedure performs a factor analysis. The purpose of the analysis is to obtain a small number of factors which account for most of the variability in the 40 variables. In this case, 10 factors have been extracted, since 14 factors had eigenvalues greater than or equal to 1,0. Together they account for 81,8523% of the variability in the original data. Since you have selected the principal components method, the initial communality estimates have been set to assume that all of the variability in the data is due to common factors.

Факторні навантаження показників рівня економічної безпеки

Таблиця Ж.1

Матриця факторних навантажень показників рівня економічної безпеки
в процесах розвитку підприємств

236

	Factor	Factor	Factor	Factor	Factor	Factor	Factor	Factor	Factor	Factor	Factor	Factor	Factor	Factor
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Col_1	0,515174	-0,0289794	0,107764	-0,0537407	0,297621	0,1565	0,275423	-0,393187	-0,229161	-0,295104	0,158923	-0,0776019	-0,0821136	0,231898
Col_10	0,164913	0,216658	0,308629	0,136839	0,267883	-0,00203148	0,147862	-0,0923209	0,611911	0,070394	0,172585	-0,0467843	-0,00836003	0,074882
Col_11	0,0929375	0,0617483	0,0963372	0,0529115	0,929857	0,0349198	-0,0161515	0,0206586	0,106419	0,0334701	0,0690215	0,00304795	-0,0092042	-0,011859
Col_12	0,0646398	0,0161348	0,0361031	0,142997	0,93153	0,00822296	-0,0844353	0,016904	0,019173	0,0260305	-0,108606	0,0618019	0,0543382	0,014124
Col_13	0,632281	0,059585	-0,0127669	0,0183398	0,123279	-0,0497674	0,0692289	-0,163687	0,432341	0,112896	0,0905624	0,118704	0,448013	0,015006
Col_14	-0,053255	0,179915	0,370075	0,118362	0,246303	-0,0232341	0,14002	-0,117842	-0,0637331	0,733972	0,0835746	-0,0386193	-0,0899197	0,126334
Col_15	-0,007659	0,343966	0,390184	0,512334	0,211573	-0,0909627	0,0825873	0,00944617	0,0464514	0,387895	0,237583	-0,0406018	0,0105762	0,160102
Col_16	0,201721	0,360722	0,154041	-0,09457	0,0796236	-0,0222759	0,0949952	-0,345733	0,267605	0,0298977	0,0790403	0,0604439	-0,483291	0,013029
Col_17	0,0520935	-0,1313	0,026114	0,862517	0,0501841	0,124013	0,0726827	0,129435	0,204072	0,135704	0,024826	-0,0056438	-0,0451855	0,013329
Col_18	-0,385093	0,00270807	0,339457	0,0671627	0,036881	0,0466607	0,440606	0,185769	-0,177446	0,0122575	-0,107365	-0,397477	0,28024	-0,064802
Col_19	0,175206	0,137386	0,0928308	0,39882	-0,14579	-0,123712	0,268067	-0,0187809	-0,438697	-0,0392965	-0,155443	0,46818	-0,0328791	0,003336
Col_2	0,906722	0,0451952	0,0754832	-0,0683704	0,123347	0,145965	0,0785449	-0,00400044	-0,0276058	-0,114087	0,104512	-0,032593	-0,109601	0,085683
Col_20	-0,118026	0,0217313	-0,018115	-0,0690245	0,013239	-0,00195349	0,0817281	-0,105501	-0,832902	-0,0143571	0,0885707	-0,0451676	0,0235084	0,044841
Col_21	0,029728	0,0401091	0,22447	0,819451	0,171703	-0,00337148	0,0436421	-0,0766801	-0,0273425	-0,115793	-0,00051438	-0,183008	0,0388435	0,037413
Col_22	0,0020336	0,0244202	-0,0663956	0,165705	0,00331588	0,887421	0,00197886	-0,0825574	0,0493672	0,00759059	-0,0262191	-0,0661798	0,0494962	-0,021251
Col_23	0,0265076	0,114682	-0,211965	-0,0234438	-0,10218	0,0366864	0,805744	0,195363	0,0872942	0,192781	-0,0943344	0,201895	-0,0687747	0,010861
Col_24	-0,024843	-0,0706225	0,687084	0,200228	-0,037799	0,0369482	-0,0633412	0,0751796	0,297381	-0,00609453	-0,270455	0,162628	-0,115293	-0,139677
Col_25	-0,009101	-0,00510891	0,486485	-0,0750766	0,0338412	0,670087	-0,121375	0,144372	0,0605463	-0,0927489	0,0551784	0,26454	0,0386794	0,004214
Col_26	0,0943637	-0,00848924	-0,0426734	-0,188694	0,0986916	-0,0346235	0,180717	-0,118128	0,0416655	0,0376909	-0,00538774	0,868159	0,0251942	-0,009890
Col_27	-0,223276	-0,0380455	0,123218	0,0431283	0,111367	-0,275104	-0,00633027	-0,058691	-0,144473	-0,621366	-0,0197495	-0,0787185	-0,0353135	0,061780
Col_28	0,864091	-0,0315122	-0,0318801	0,0788399	0,00427654	-0,00886077	0,0140437	-0,0273	0,233885	0,229728	-0,0550255	0,228533	0,0745782	-0,044536
Col_29	-0,249312	0,0271856	0,820344	0,129526	0,13617	-0,0175964	-0,0168037	-0,0759246	0,0202583	0,121752	0,0758133	-0,145684	-0,051046	0,020671

Закінчення додатка Ж

Закінчення табл. Ж.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Col_3	0,923659	-0,031079	-0,121555	0,0417457	0,00052711	-0,0548604	0,0663838	-0,0764161	-0,0347343	-0,0136022	-0,0646138	0,010946	0,180786	-0,096848
Col_30	-0,145072	-0,0326844	-0,153689	-0,429286	0,0416409	-0,0506774	-0,686966	0,0191374	0,14691	0,0592629	-0,16367	-0,161899	-0,116006	-0,043338
Col_31	-0,063414	0,216477	0,433035	0,126858	0,086082	-0,0510708	-0,143174	0,477638	-0,175721	-0,031794	-0,0461574	-0,0737798	0,0220381	0,430675
Col_32	-0,014198	-0,105405	-0,109318	-0,116074	-0,189036	0,0460282	0,23209	0,334633	0,0963302	-0,16288	0,677212	-0,145775	-0,0975405	-0,056459
Col_33	-0,147344	0,389969	-0,106305	0,0772722	0,129889	-0,0655	-0,0105724	0,706078	-0,105502	-0,117238	0,237287	-0,0576793	0,0703955	0,118005
Col_34	-0,2096	0,0831322	0,426488	0,331273	0,0516165	0,117524	0,329081	-0,0968242	-0,0743667	-0,0223263	0,274332	-0,121227	0,063931	0,1192
Col_35	-0,012828	0,962069	-0,0000722201	0,0134658	0,0105409	-0,0722459	0,00644248	0,0899263	0,05437	-0,00300863	-0,00909492	0,00864788	-0,0512382	-0,019202
Col_36	-0,043721	0,0563934	0,0507472	-0,0530394	-0,0278598	-0,028487	0,239199	0,741055	0,175288	0,043196	-0,0121002	-0,087645	-0,0854465	-0,16684
Col_37	0,0591442	0,0875467	0,0500302	0,157	0,0715228	-0,160795	-0,140278	-0,0729688	-0,0447721	0,1822	0,801164	0,0812739	0,141057	-0,04716
Col_38	-0,022321	0,961882	-0,0322081	0,0371754	0,00917967	-0,0722122	-0,0190224	0,120491	-0,0174899	-0,0143477	0,00803229	0,0497554	-0,0126539	0,007396
Col_39	-0,078791	-0,0361286	-0,0243758	0,0469353	-0,0118621	-0,055956	0,046334	-0,0699801	0,0137219	0,0262762	-0,0608935	0,00052558	0,0526122	0,896051
Col_4	0,827116	-0,0601188	-0,177752	0,195615	-0,0511825	-0,0912904	-0,00783932	0,0140245	-0,0234672	0,115487	-0,0587495	0,0645039	-0,0708515	-0,09314
Col_40	0,405665	0,109574	-0,050368	0,0760137	0,0461346	0,135724	-0,0292837	0,013821	-0,0311588	0,0525853	0,14767	0,098644	0,604714	0,39061
Col_5	0,884647	-0,0242599	-0,140343	0,095663	-0,0307769	-0,088686	0,0384228	-0,0692593	0,0767645	0,111063	-0,0313851	0,0627455	0,304885	-0,075836
Col_6	0,479839	-0,012027	-0,0427152	-0,216244	0,0957003	-0,0421917	0,214677	-0,300064	0,117906	-0,194205	0,105208	-0,125964	0,585956	-0,080017
Col_7	-0,008391	0,809895	0,115516	-0,0933249	0,0692728	0,28135	0,181424	0,048622	0,0153324	0,288596	0,00987556	-0,0567684	0,086957	0,005226
Col_8	0,0098237	-0,0244669	-0,0349364	-0,0516843	0,0451512	0,715844	0,190128	-0,090599	-0,112195	0,350201	-0,161166	-0,153216	-0,0518523	-0,046520
Col_9	-0,863957	-0,0370866	-0,00166611	0,200638	-0,118977	-0,123194	0,204587	0,00496416	-0,0752642	0,0881926	-0,0726231	0,0617012	0,141307	-0,082238

Результати кластерного аналізу для групування підприємств за рівнем економічної безпеки

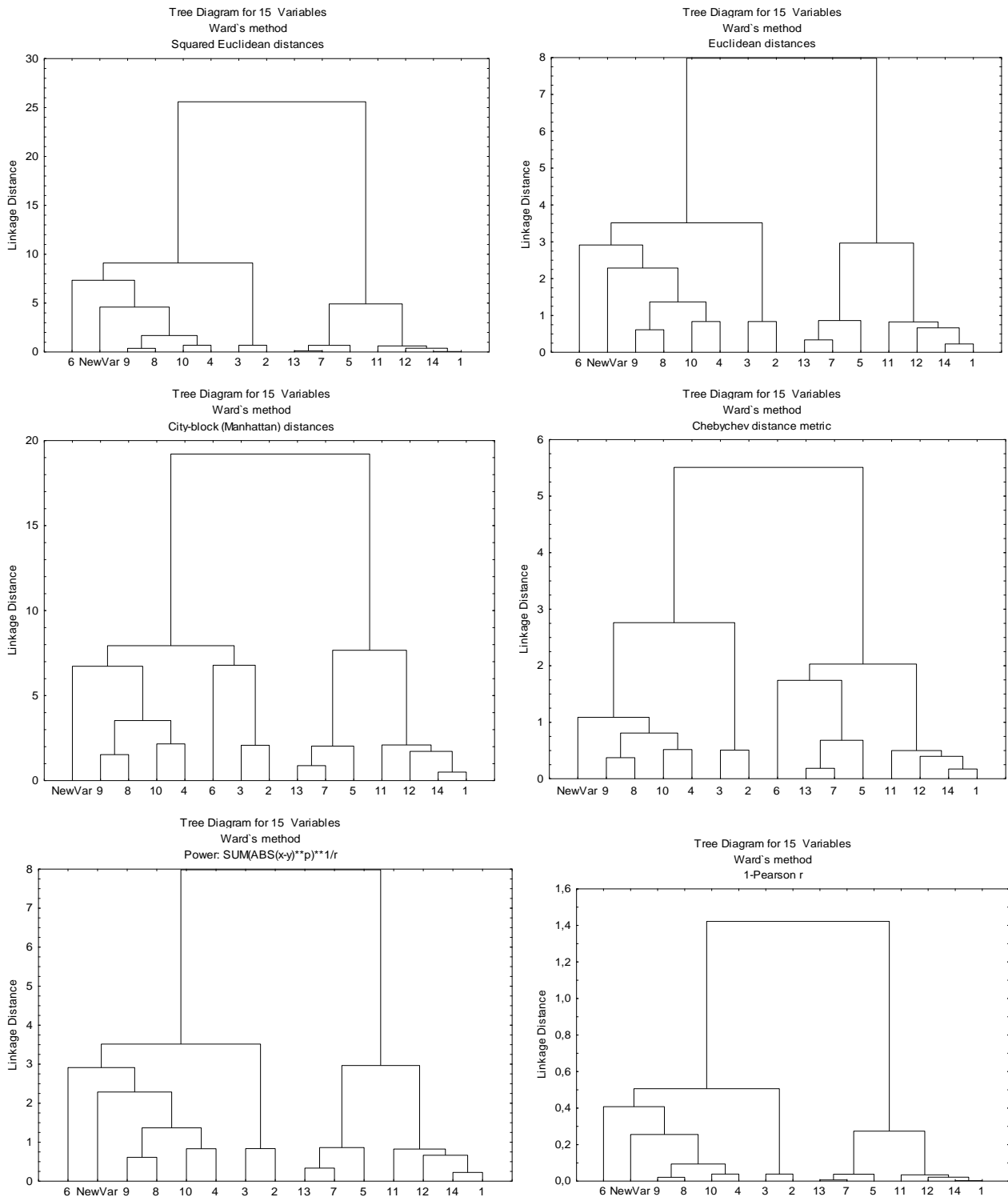


Рис. И.1. Класифікація підприємств методом ієрархії

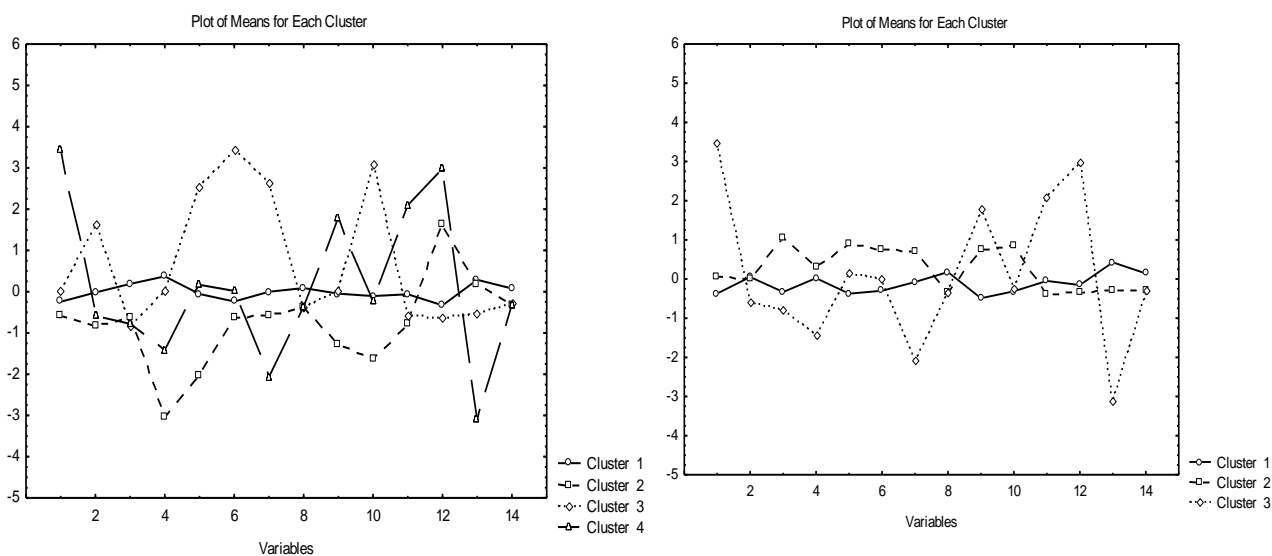


Рис. И.2. Графік середніх значень факторів економічної безпеки для виділених кластерів

Variable	Analysis of Variance (Spreadsheet28)					
	Between SS	df	Within SS	df	F	signif. p
1	13,01252	3	0,98748	11	48,31730	0,000001
2	3,72113	3	10,27887	11	1,32740	0,315155
3	2,11156	3	11,88844	11	0,65125	0,598521
4	12,93715	3	1,06285	11	44,63137	0,000002
5	10,58909	3	3,41091	11	11,38309	0,001065
6	13,02243	3	0,97757	11	48,84441	0,000001
7	11,52816	3	2,47184	11	17,10063	0,000188
8	0,47241	3	13,52759	11	0,12805	0,941463
9	4,90289	3	9,09711	11	1,97615	0,176082
10	12,44533	3	1,55467	11	29,35216	0,000015
11	5,36260	3	8,63740	11	2,27648	0,136524
12	13,24650	3	0,75350	11	64,45943	0,000000
13	10,92527	3	3,07473	11	13,02856	0,000610
14	0,34337	3	13,65663	11	0,09219	0,962807

Результати дисперсійного аналізу з виділенням трьох кластерів

Variable	Analysis of Variance (Spreadsheet28)					
	Between SS	df	Within SS	df	F	signif. p
1	12,90261	2	1,09739	12	70,54504	0,000000
2	3,13636	2	10,86364	12	1,73222	0,218315
3	1,49860	2	12,50140	12	0,71925	0,506971
4	2,15373	2	11,84627	12	1,09084	0,367047
5	6,93429	2	7,06571	12	5,88841	0,016526
6	12,87983	2	1,12017	12	68,98845	0,000000
7	11,24669	2	2,75331	12	24,50877	0,000058
8	0,29071	2	13,70929	12	0,12723	0,881700
9	3,52649	2	10,47351	12	2,02023	0,175302
10	10,37289	2	3,62711	12	17,15894	0,000302
11	4,89136	2	9,10864	12	3,22201	0,075850
12	9,68090	2	4,31910	12	13,44851	0,000862
13	10,91112	2	3,08888	12	21,19431	0,000115
14	0,20753	2	13,79247	12	0,09028	0,914288

Результати дисперсійного аналізу з виділенням чотирьох кластерів

Рис. И.3. Результати дисперсійного аналізу оцінювання якості факторів економічної безпеки підприємств

Розрахунок граничних рівнів економічної безпеки підприємства на основі дискримінантного аналізу

Discriminant Function Analysis Summary (Spreadsheet2 стандар)						
No. of vars in model: 10; Grouping: 11 (3 grps)						
Wilks' Lambda: ,00563 approx. F (20,6)=3,6979 p< ,0557						
N=15	Wilks' Lambda	Partial Lambda	F-remove (2,3)	p-level	Toler.	1-Toler. (R-Sqr.)
1	0,00920	0,61182	0,95168	0,47856	0,06752	0,93247
2	0,00711	0,79147	0,39521	0,70412	0,67416	0,32583
3	0,15667	0,03594	40,2346	0,00681	0,12145	0,87854
4	0,01037	0,54284	1,2632	0,39995	0,28467	0,71532
5	0,01933	0,29127	3,6498	0,15719	0,04624	0,95375
6	0,01016	0,55422	1,20651	0,41259	0,06039	0,93960
7	0,01986	0,28350	3,7909	0,15095	0,03265	0,96734
8	0,01052	0,53512	1,30307	0,39145	0,44221	0,55778
9	0,00883	0,63769	0,85221	0,50924	0,22279	0,77720
10	0,00606	0,92871	0,11514	0,89500	0,12038	0,87961

Рис. К.1. Результати дискримінантного аналізу щодо значущості факторів економічної безпеки підприємств

Classification Matrix (Spreadsheet2 стандар)				
Rows: Observed classifications				
Columns: Predicted classifications				
Group	Percent Correct	G_1:1 p=,46667	G_2:2 p=,13333	G_3:3 p=,40000
G_1:1	100,000	7	0	0
G_2:2	100,000	0	2	0
G_3:3	83,333	1	0	5
Total	93,333	8	2	5

Рис. К.2. Матриця класифікації підприємств за рівнем економічної безпеки

Variable	Classification Functions; grouping: 11 (Spreadsheet2 стандарта)		
	G_1:1 p=,46667	G_2:2 p=,1333	G_3:3 p=,40000
1	2,7090	39,293	9,9370
2	0,8826	1,699	-1,5960
3	-11,5239	126,858	-28,8414
4	2,5287	-23,883	5,0108
5	-5,0304	70,066	-17,4867
6	-3,3402	45,196	-11,1683
7	6,0218	-80,545	19,8230
8	-0,7429	15,317	-4,2389
9	1,3166	-22,128	5,8399
10	0,7404	-12,769	3,3925
Constant	-2,8123	158,547	-9,9707

Рис. К.3. Структура лінійних дискримінантних функцій кластерів підприємств за рівнем економічної безпеки

Можливості реалізації стратегічних змін на машинобудівних підприємствах Харківського регіону

Таблиця Л.1

Результати визначення можливостей реалізації стратегічних змін на досліджуваних підприємствах

242

Підприємства	Заявлені стратегічні цілі	Ступінь стратегічної активності	Поточний рівень економічної безпеки підприємства, який досягнуто за рахунок:		Відповідність ступеня стратегічної активності рівню економічної безпеки та заявленим цілям
1	2	3	4		5
ПАТ «ХАРП»	<i>Розвиток (позитивне зростання) бізнесу (за рахунок освоєння нової продукції, нових ринків збуту, розвитку виробничого та кадрового потенціалів)</i>	Високий	Високий	↑ Фінансово-економічної стійкості; ↑ результативності інвестиційно-інноваційної діяльності; ↑ достатності виробничого потенціалу; ↑ достатності інтелектуально-кадрового потенціалу	Повна
ПАТ «Турбоатом»		Високий	Високий		
ПАТ «Завод ім. Фрунзе»		Високий	Високий		
ДП ХМЗ «ФЕД»		Помірний	Низький		

1	2	3	4		5
ПАТ «Завод «Південкабель»		Високий	Середній	↓ Достатності фінансово-економічної стійкості; ↓ результативності інвестиційно-інноваційної діяльності; ↑ достатності виробничого потенціалу; незначне ↑ інтелектуально-кадрового потенціалів	Невідповідність
ПАТ «ХТЗ»	<i>Посилення конкурентної позиції (за рахунок скорочення та перерозподілу витрат, модернізації продукції)</i>	Високий	Середній	↑ Фінансово-економічної стійкості; ↓ результативності інвестиційно-інноваційної діяльності; ↑ достатності виробничого й інтелектуально-кадрового потенціалів	Часткова
ПАТ «Харверст»	<i>Посилення конкурентної позиції (за рахунок збільшення обсягів виробництва та більш раціонального і інтенсивного використання інструментів маркетингу)</i>	Помірний	Високий	↑ Фінансово-економічної стійкості; ↑ результативності інвестиційно-інноваційної діяльності; ↑ достатності виробничого й інтелектуально-кадрового потенціалів	Повна
ПАТ «ХЕЛЗ»		Помірний	Середній	Достатності фінансово-економічної стійкості; помірне ↑ результативності інвестиційно-інноваційної діяльності; ↓ достатності виробничого потенціалу; незначне ↑ інтелектуально-кадрового потенціалу	Часткова

1	2	3	4		5
ПАТ «РОСС»		Помірний	Середній	Достатності фінансово-економічної стійкості; ↑ результативності інвестиційно-інноваційної діяльності; ↑ достатності виробничого потенціалу; ↓ інтелектуально-кадрового потенціалу	Повна
ПАТ «Автрамат		Високий	Середній	Достатності фінансово-економічної стійкості; ↑ результативності інвестиційно-інноваційної діяльності; ↑ достатності виробничого потенціалу; ↓ інтелектуально-кадрового потенціалу	Повна
ПАТ «Світло Шахтаря»		Високий	Низький	↓ Достатності фінансово-економічної стійкості; ↓ результативності інвестиційно-інноваційної діяльності; ↑ достатності виробничого потенціалу; ↓ інтелектуально-кадрового потенціалу	Часткова
ТОВ «ХЗ ПТУ»		Високий	Середній	↑ Фінансово-економічної стійкості; ↑ результативності інвестиційно-інноваційної діяльності;	Повна

1	2	3	4		5
				↑ достатності виробничого та інтелектуально-кадрового потенціалів	
ТОВ «ЛКМЗ»	<i>Диверсифікація продукції</i> (за рахунок модернізації існуючої та випуску досконало нової продукції)	Помірний	Низький	↓ Достатності фінансово-економічної стійкості; незначне ↑ результативності інвестиційно-інноваційної діяльності; ↑ достатності виробничого потенціалу; незначне ↑ інтелектуально-кадрового потенціалів	Часткова
ПАТ «Електромашина»	<i>Розширення ринків збуту</i> (за рахунок виходу на нові географічні ринки, нові сегменти традиційних ринків)	Високий	Середній	↑ Достатності фінансово-економічної стійкості; помірне ↑ результативності інвестиційно-інноваційної діяльності; ↓ достатності виробничого потенціалу; незначне ↑ інтелектуально-кадрового потенціалів	Часткова
ПАТ «Точприлад»	<i>Стабілізація господарської діяльності</i> (за рахунок пошуку нових клієнтів і підтримки фінансово-економічного стану)	Низький	Низький	↓ Достатності фінансово-економічної стійкості; ↓ результативності інвестиційно-інноваційної діяльності, ↑ достатності виробничого потенціалу; ↓ інтелектуально-кадрового потенціалу	Часткова

Результати оцінювання міри узгодженості думок експертів ТОВ «ЛКМЗ»

Таблиця М.1

Матриця рангів факторів оцінки рівня чутливості підприємства до ризиків і загроз для реалізації інноваційних проектів

Тип змін / Експерт	№ 1	№ 2	№ 3	№ 4	№ 5	$\Sigma_{\text{рангів}}$	d_j	d_j^2
Організаційні зміни	5	5	5	5	3,5	23,5	8,5	72,25
Зміни техніко-технологічного потенціалу	2,5	1	2	2	2	9,5	-5,5	30,25
Зміни в продукції	2,5	3,5	3	3,5	3,5	16	1	1
Ринкові зміни	1	2	1	1	1	6	-9	81
Зміни в персоналі	4	3,5	4	3,5	5	20	5	25
Σ						75	-	209,5
Середній ранг						15	-	-

Таблиця М.2

Розрахунок коефіцієнта конкордації та критерію узгодженості Пірсона

Тип змін / Експерт	№ 1	№ 2	№ 3	№ 4	№ 5
Організаційні зміни	5	5	5	5	3,5
Зміни техніко-технологічного потенціалу	2,5	1	2	2	2
Зміни в продукції	2,5	3,5	3	3,5	3,5
Ринкові зміни	1	2	1	1	1
Зміни в персоналі	4	3,5	4	3,5	5
T_j	0,5	0,5	0	0,5	0,5
Розрахунок T_j	$(2^3 - 2) / 12$	$(2^3 - 2) / 12$		$(2^3 - 2) / 12$	$(2^3 - 2) / 12$
ΣT_j	2				
Коефіцієнт конкордації (W)	0,84				
Критерій узгодженості Пірсона	17,46				

Результати оцінювання міри узгодженості думок експертів ДП ХМЗ «ФЕД»

Таблиця Н.1

Матриця рангів факторів оцінки рівня чутливості підприємства до ризиків і загроз для реалізації інноваційних проектів

Тип змін / Експерт	№ 1	№ 2	№ 3	№ 4	№ 5	$\Sigma_{\text{рангів}}$	d_j	d_j^2
Організаційні зміни	5	5	5	5	5	25	10	100
Зміни техніко-технологічного потенціалу	2	1	2,5	1,5	3	10	-5	25
Зміни в продукції	4	4	4	4	4	20	5	25
Ринкові зміни	3	3	2,5	1,5	1,5	11,5	-3,5	12,25
Зміни в персоналі	1	2	1	3	1,5	8,5	-6,5	42,25
Σ						75	-	204,5
Середній ранг						15	-	-

Таблиця Н.2

Розрахунок коефіцієнта конкордації та критерію узгодженості Пірсона

Тип змін / Експерт	№ 1	№ 2	№ 3	№ 4	№ 5
Організаційні зміни	5	5	5	5	5
Зміни техніко-технологічного потенціалу	2	1	2,5	1,5	3
Зміни в продукції	4	4	4	4	4
Ринкові зміни	3	3	2,5	1,5	1,5
Зміни в персоналі	1	2	1	3	1,5
T_j	0	0	0,5	0	0,5
Розрахунок T_j	-	-	$(2^3 - 2) / 12$	-	$(2^3 - 2) / 12$
ΣT_j	1				
Коефіцієнт конкордації (W)	0,82				
Критерій узгодженості Пірсона	16,69				

Закінчення додатка П

249

Поиск решения ФЭД+5 - Microsoft Excel

Файл Главная Вставка Разметка страницы Формулы Данные Рецензирование Вид

Вырезать Копировать Вставить Буфер обмена

Сайтгн 11 Шрифт

Перенос текста Объединить и поместить в центре Выравнивание

Общий Число

Условное форматирование Форматировать как таблицу

Обычный Хороший Нейтральный Ввод Плохой Вывод

Стили

Вставить Удалить Формат Ячейки

Автосумма Заполнить Очистить Сортировка и фильтр Найти и выделить Редактирование

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA	AB	
1			3 const					ИСТИНА	0	2	1	2	4	2	1	2	1	2	4	2	4	8	4	2	4	2	1	2	
2	№ стратегії	Сідлова точка	0	#N/D	min				0	1,25396825	1,277778	1,531746	1,277778	1,253968	1,174603	1,428571	1,174603	1,452381	1,706349	1,452381	1,174603	1,428571	1,174603	1,428571	1,174603	1,253968			
3		Мах по масиву	3						1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
4		Min по масиву	1						1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
5		Крок	2						1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	
6									1	1	1	2	2	2	3	3	3	1	1	1	2	2	2	3	3	1	1	1	
7			max																										
8	1	0	0	1	1	1	1	1	1																				
9	2	1	3	1	1	1	1	1	2	3	2,746032	2,468254	2,722222	2,468254	2,190476	2,444444	2,190476	2,571429	2,825397	2,571429	2,293651	2,547619	2,293651	2,015873	2,269841	2,015873	2,396825	2,650794	2,2
10	3	1	3	2	2,14286	2,468254	2,722222	2,468254	2,722222	1,936508	2,190476	2,444444	2,31746	2,571429	2,825397	2,039683	2,293651	2,547619	2,293651	2,039683	2,293651	2,547619	2,293651	2,015873	2,269841	2,142857	2,396825	2,6	
11	4	1	3	1	1	1	2	1	2,46825397	2,214286	3	2,746032	2,492063	2,722222	2,468254	2,214286	2,547619	2,293651	2,039683	2,825397	2,571429	2,31746	2,547619	2,293651	2,039683	2,373016	2,119048	1,8	
12	5	1	3	1	1	1	2	2	2,72222222	2,468254	2,746032	3	2,746032	2,492063	2,722222	2,468254	2,293651	2,547619	2,293651	2,571429	2,825397	2,571429	2,293651	2,547619	2,293651	2,190476	2,119048	2,1	
13	6	1	3	1	1	1	2	3	2,46825397	2,722222	2,492063	2,746032	3	2,214286	2,468254	2,722222	2,039683	2,293651	2,547619	2,31746	2,571429	2,825397	2,039683	2,293651	2,547619	1,865079	2,119048	2,3	
14	7	1	3	1	1	1	3	1	2,19047619	1,936508	2,722222	2,468254	2,214286	3	2,746032	2,492063	2,269841	2,015873	1,761905	2,547619	2,293651	2,039683	2,825397	2,571429	2,31746	2,095238	1,84127	1,5	
15	8	1	3	1	1	1	3	2	2,44444444	2,190476	2,468254	2,722222	2,468254	2,746032	3	2,746032	2,015873	2,269841	2,015873	2,293651	2,547619	2,293651	2,571429	2,825397	2,571429	1,84127	2,095238	1,	
16	9	1	3	1	1	1	3	3	2,19047619	2,444444	2,214286	2,468254	2,722222	2,492063	2,746032	3	1,761905	2,015873	2,269841	2,039683	2,293651	2,547619	2,31746	2,571429	2,825397	1,587302	1,84127	2,0	
17	10	1	3	1	1	1	2	1	2,57142857	2,31746	2,547619	2,293651	2,039683	2,269841	2,015873	1,761905	3	2,746032	2,492063	2,722222	2,468254	2,214286	2,444444	2,190476	1,936508	2,825397	2,571429	2,	
18	11	1	3	1	1	1	2	1	2,82539683	2,571429	2,293651	2,547619	2,293651	2,015873	2,269841	2,015873	2,746032	3	2,746032	2,468254	2,722222	2,468254	1,90476	2,444444	2,190476	2,571429	2,825397	2,5	
19	12	1	3	1	1	1	3	3	2,57142857	2,825397	2,039683	2,293651	2,547619	1,761905	2,015873	2,269841	2,492063	2,746032	3	2,214286	2,468254	2,722222	1,936508	2,190476	2,444444	2,31746	2,571429	2,8	
20	13	1	3	1	1	1	2	2	2,29365079	2,039683	2,825397	2,571429	2,31746	2,547619	2,293651	2,039683	2,722222	2,468254	2,214286	3	2,746032	2,492063	2,722222	2,468254	2,214286	2,547619	2,293651	2,0	
21	14	1	3	1	1	1	2	2	2,54761905	2,293651	2,571429	2,825397	2,571429	2,293651	2,547619	2,293651	2,468254	2,722222	2,468254	2,746032	3	2,746032	2,468254	2,722222	2,468254	2,293651	2,547619	2,2	
22	15	1	3	1	1	1	2	2	2,29365079	2,547619	2,31746	2,571429	2,825397	2,039683	2,293651	2,293651	2,214286	2,468254	2,722222	2,492063	2,746032	3	2,214286	2,468254	2,722222	2,039683	2,293651	2,5	
23	16	1	3	1	1	1	2	3	2,01587302	1,761905	2,547619	2,293651	2,039683	2,825397	2,571429	2,31746	2,444444	2,190476	1,936508	2,722222	2,468254	2,214286	3	2,746032	2,492063	2,269841	2,015873	1,7	
24	17	1	3	1	1	1	2	3	2,26984127	2,015873	2,293651	2,547619	2,293651	2,571429	2,825397	2,571429	2,190476	2,444444	2,190476	2,468254	2,722222	2,468254	2,746032	3	2,746032	2,015873	2,269841	2,0	
25	18	1	3	1	1	1	2	3	2,01587302	2,269841	2,039683	2,547619	2,31746	2,571429	2,825397	1,936508	2,190476	2,444444	2,214286	2,468254	2,722222	2,492063	2,746032	3	2,746032	2,468254	2,722222	2,492063	2,2
26	19	1	3	1	1	1	3	1	2,3968254	2,142857	2,373016	2,119048	1,865079	2,095238	1,84127	1,587302	2,825397	2,571429	2,31746	2,547619	2,293651	2,039683	2,269841	2,015873	1,761905	3	2,746032	2,4	
27	20	1	3	1	1	1	3	1	2,65079365	2,396825	2,119048	2,373016	2,119048	1,84127	2,095238	1,84127	2,571429	2,825397	2,571429	2,293651	2,547619	2,293651	2,015873	2,269841	2,015873	2,746032	3	2,7	
28	21	1	3	1	1	1	3	1	2,3968254	2,650794	1,865079	2,119048	2,373016	1,587302	1,84127	2,095238	2,31746	2,571429	2,825397	2,039683	2,293651	2,547619	1,761905	2,015873	2,269841	2,492063	2,746032	3	
29	22	1	3	1	1	1	3	2	2,11904762	1,865079	2,650794	2,396825	2,142857	2,373016	2,119048	1,865079	2,547619	2,293651	2,039683	2,825397	2,571429	2,31746	2,547619	2,293651	2,039683	2,722222	2,468254	2,2	
30	23	1	3	1	1	1	3	2	2,37301587	2,119048	2,396825	2,650794	2,396825	2,119048	2,373016	2,119048	2,293651	2,547619	2,293651	2,571429	2,825397	2,571429	2,293651	2,547619	2,293651	2,468254	2,722222	2,4	
31	24	1	3	1	1	1	3	2	2,11904762	2,373016	2,142857	2,396825	2,650794	1,865079	2,119048	2,373016	2,039683	2,293651	2,547619	2,31746	2,571429	2,825397	2,039683	2,293651	2,547619	2,214286	2,468254	2,7	
32	25	1	3	1	1	1	3	3	1,84126984	1,587302	2,373016	2,119048	1,865079	2,650794	2,396825	2,142857	2,269841	2,015873	1,761905	2,547619	2,293651	2,039683	2,825397	2,571429	2,31746	2,444444	2,190476	1,5	
33	26	1	3	1	1	1	3	2	2,0952381	1,84127	2,119048	2,373016	2,119048	2,396825	2,650794	2,396825	2,015873	2,269841	2,015873	2,293651	2,547619	2,293651	2,571429	2,825397	2,571429	2,190476	2,444444	2,1	
34	27	1	3	1	1	1	3	3	1,84126984	2,095238	1,865079	2,119048	2,373016	2,142857	2,396825	2,650794	1,761905	2,015873	2,269841	2,039683	2,293651	2,547619	2,31746	2,571429	2,825397	1,936508	2,190476	2,4	
35	28	1	3	1	1	1	3	1	2,52380952	2,269841	2,5	2,246032	2,222222	1,968254	1,714286	2,603175	2,349206	2,095238	2,325397	2,071429	1,81746	2,047619	1,793651	1,539683	2,428571	2,174603	1,5		
36	29	1	3	1	1	1	2	2	2,77777778	2,52381	2,246032	2,5	2,246032	1,968254	2,222222	1,968254	2,349206	2,603175	2,349206	2,071429	2,325397	2,071429	1,793651	2,047619	1,793651	2,174603	2,428571	2,1	
37	30	1	3	1	1	1	2	1	2,52380952	2,777778	1,992063	2,246032	2,5	1,714286	1,968254	2,222222	2,095238	2,349206	2,603175	1,81746	2,071429	2,325397	1,539683	1,793651	2,047619	1,920635	2,174603	2,4	
38	31	1	3	1	1	1	2	1	2,24603175	1,992063	2,777778	2,52381	2,269841	2,5	2,246032	1,992063	2,325397	2,071429	1,81746	2,603175	2,34920								

Результат визначення комбінацій, що забезпечують максимально гарантований рівень економічної безпеки стратегічних змін ТОВ «ЛКМЗ»

250

	NY	NZ	IA	IB	IC	ID	IE	IF	IG	IH	II	IJ	IK	IL	IM	IN	IO	IP	IQ	IR	IS	IT	IU
1	227	228	229	230	231	232	233	234	235	236	237	238	239	240	241	242		Ймовірність, з якою комбінація дає гарантований результат	Гарантований рівень економічної безпеки				
29	2,103175	2,380952	2,634921	2,380952	2,103175	2,357143	2,103175	1,928571	2,18254	1,928571	2,206349	2,460317	2,206349	1,928571	2,18254	1,928571		30,04%		2	ИСТИНА		
83	2,174603	2,452381	2,706349	2,452381	2,174603	2,428571	2,174603	2	2,253968	2	2,277778	2,531746	2,277778	2	2,253968	2		39,91%			ИСТИНА		
115	1,571429	1,849206	2,103175	1,849206	2,126984	2,380952	2,126984	1,396825	1,650794	1,396825	1,674603	1,928571	1,674603	1,952381	2,206349	1,952381		3,00%			ИСТИНА		
125	1,849206	2,126984	2,380952	2,126984	1,849206	2,103175	1,849206	2,02381	2,277778	2,02381	2,301587	2,555556	2,301587	2,02381	2,277778	2,02381		12,02%			ИСТИНА		
147	2,571429	2,293651	2,547619	2,293651	2,015873	2,269841	2,015873	2,396825	2,650794	2,396825	2,119048	2,373016	2,119048	1,84127	2,095238	1,84127		9,01%			ИСТИНА		
157	2,190476	2,468254	2,722222	2,468254	2,746032	1	2,746032	2,015873	2,269841	2,015873	2,293651	2,547619	2,293651	2,571429	2,825397	2,571429		6,01%			ИСТИНА		
169																							
170																							
171																							
172																							
173																							
174																							
175																							
176																							
177																							
178																							
179																							
180																							
181																							
182																							
183																							
184																							
185																							
186																							
187																							

Рис. Р.1. Фрагмент визначення комбінацій, що забезпечують максимально гарантований рівень економічної безпеки стратегічних змін ТОВ «ЛКМЗ»

Результат визначення комбінацій, що забезпечують максимально гарантований рівень економічної безпеки стратегічних змін ДП ХМЗ «ФЕД»

HR	HS	HT	HU	HV	HW	HX	HY	HZ	IA	IB	IC	ID	IE	IF	IG	IH	II	IJ	IK	IL	IM	IN	IO	IP	IQ	IR	
221	222	223	224	225	226	227	228	229	230	231	232	233	234	235	236	237	238	239	240	241	242		Ймовірність, з якою комбінація дає гарантований результат	Гарантований рівень економічної безпеки		Модель з	
1,672269	2,016807	1,714286	1,411765	2,168067	1,865546	1,563025	2,428571	2,12605	1,823529	2,168067	1,865546	1,563025	2,016807	1,714286	1,411765	2,277311	1,97479	1,672269	2,016807	1,714286	1,411765	2,848739	1,68%	2	ИСТИНА		
2,260504	2,302521	2,302521	2,302521	2,151261	2,453782	2,151261	2,411765	2,714286	2,411765	2,151261	2,453782	2,151261	2,016807	2,302521	2,260504	2,260504	2,563025	2,260504	2,260504	2,302521	2,848739	2,848739	36,14%		ИСТИНА		
1,521008	1,865546	1,563025	1,260504	2,016807	1,714286	1,411765	2,277311	1,97479	1,672269	2,016807	1,714286	1,411765	2,168067	1,865546	1,563025	2,428571	2,12605	1,823529	2,168067	1,865546	1,563025	2,848739	13,03%		ИСТИНА		
2,411765	2,151261	2,453782	2,151261	2,302521	2,260504	2,563025	2,260504	2,563025	2,260504	2,302521	2,302521	2,302521	2,302521	2,151261	1,848739	2,151261	1,848739	2,109244	2,411765	2,109244	1,848739	2,151261	1,848739	31,09%		ИСТИНА	
2,411765	1,546218	1,848739	2,151261	1,697479	2,302521	1,957983	2,260504	2,563025	1,697479	2,302521	1,848739	2,151261	2,453782	2,109244	2,411765	2,714286	1,848739	2,151261	2,453782	2,848739	2,848739	2,848739	3,36%		ИСТИНА		
2,092437	2,436975	2,134454	1,831933	2,588235	2,285714	1,983193	2,848739	2,546218	2,243697	2,588235	2,285714	1,983193	2,739496	2,436975	2,134454	1	2,697479	2,394958	2,739496	2,436975	2,134454	2,848739	1,68%		ИСТИНА		
2,697479	1,831933	2,134454	2,436975	1,983193	2,285714	2,588235	2,243697	2,546218	2,848739	1,983193	2,285714	2,588235	2,134454	2,436975	2,739496	2,394958	2,697479	1	2,134454	2,436975	2,739496	2,848739	13,03%		ИСТИНА		

251

Рис. С.1. Фрагмент визначення комбінацій, що забезпечують максимально гарантований рівень економічної безпеки стратегічних змін ТОВ «ЛКМЗ»

Зміст

Вступ.....	3
Розділ 1. Глобалістика та міжнародна економічна безпека	5
1.1. Сучасні концепції глобалізації та безпеки світового розвитку ...	5
1.2. Проблеми економічної безпеки в умовах глобальної трансформації.....	18
1.3. Генеза та сутність міжнародної економічної безпеки.....	31
Розділ 2. Економічна безпека підприємств в умовах трансформаційних змін	45
2.1. Категорійний апарат економічної безпеки розвитку підприємств.....	45
2.2. Теоретичні підходи до управління стратегічними змінами підприємств з позиції їх економічної безпеки	61
2.3. Концептуальні положення економічної безпеки стратегічних змін підприємств.....	77
Розділ 3. Аналіз економічної безпеки машинобудівних підприємств в умовах глобальних трансформацій	91
3.1. Аналіз стратегічних змін на вітчизняних машинобудівних підприємствах	91
3.2. Методичне забезпечення аналізу особливостей стратегічних змін на машинобудівних підприємствах і специфіки їх економічної безпеки.....	114
3.3. Аналіз ризиків безпеки реалізації стратегічних змін на машинобудівних підприємствах	130
Розділ 4. Формування інструментарію забезпечення економічної безпеки розвитку підприємств.....	145
4.1. Обґрунтування методичного підходу до забезпечення економічної безпеки в умовах трансформаційних змін.....	145
4.2. Методичний підхід до оцінювання ризиків і загроз в управлінні стратегічними змінами підприємств	161
4.3. Обґрунтування вибору стратегічних заходів щодо забезпечення економічної безпеки стратегічних змін	173
Висновки.....	193
Використана література	197
Додатки.....	225

НАУКОВЕ ВИДАННЯ

Отенко Ірина Павлівна
Булкіна Ірина Анатоліївна

ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Монографія

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Відповідальний за видання *І. П. Отенко*

Відповідальний редактор *М. М. Оленич*

Редактор *Н. І. Ганцевич*

Коректор *Н. І. Ганцевич*

План 2018 р. Поз. № 47-ЕНВ. Обсяг 253 с.

Видавець і виготовлювач – ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 61166, м. Харків, просп. Науки, 9-А

*Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру
ДК № 4853 від 20.02.2015 р.*