

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ БЕЗПЕКО-ОРІЄНТОВАНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

©2020 ШКРЕБЕНЬ Р. П., ХАРНАМ М. В., ОТЕНКО І. П.

УДК 338
JEL Classification: L23

Шкребень Р. П., Харнам М. В., Отенко І. П.

Формування стратегічного потенціалу безпеко-орієнтованого розвитку підприємства

Розвиток інформаційної економіки, інтеграція України у світовий економічний простір, процеси глобалізації та викликане цим посилення конкуренції загострюють проблему якісного й ефективного управління бізнес-процесами промислових підприємств. Необхідність зростання масштабів високотехнологічного виробництва, розширення номенклатури інноваційних товарів, нових вимог до їх якості обумовлюють фокусування уваги підприємств на процесах формування їх стратегічного потенціалу – пізнання й пошуку нових стратегічних можливостей, реалізації організаційних форм і засобів, створення умов для сталого інноваційного, безпеко-орієнтованого розвитку вітчизняних підприємств. Формування стратегічного потенціалу як об'єкта управління розвитком починається на етапі виникнення намірів, вибору та визначення цілей. Стратегічним інструментарієм безпеко-орієнтованого розвитку підприємства виступають стратегії, механізми (координації, навчання, регулювання, збереження та захисту), організаційні способи, форми стратегічного управління економічною безпекою, а також методи вибору й узгодження адаптивних заходів, що відповідають орієнтирам розвитку підприємства. Розподіл стратегій з безпеки розвитку на види включає, перш за все, види пасивної та активної стратегічної поведінки підприємства на ринку. Стратегії пасивного виживання, які використовують наявні можливості та є типовим способом дій для підприємства у стабільному та передбачуваному середовищі; «пасивність» дій визначається тим, що підприємство не намагається впливати на зовнішнє середовище. Стратегії активного виживання направлені на активний пошук та ефективне використання можливостей підприємства й реалізуються за рахунок перебудови внутрішньої структури підприємства та використання складних стратегічних форм поведінки на ринку. Стратегії активного впливу на зовнішнє середовище реалізуються за рахунок активного пошуку та створення нових можливостей для інноваційного розвитку підприємства.

Ключові слова: стратегічний потенціал, підприємство, безпеко-орієнтований розвиток, цілі, стратегії, організаційні форми, оцінка, бізнес-процеси.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-4-256-264>

Рис.: 2. Табл.: 1. Бібл.: 10.

Шкребень Роман Петрович – аспірант кафедри міжнародного бізнесу та економічного аналізу, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

Харнам Михайло Володимирович – аспірант кафедри менеджменту в будівництві, Київський національний університет будівництва і архітектури (просп. Повітрофлотський, 31, Київ, 03680, Україна)

Отенко Ірина Павлівна – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри міжнародного бізнесу та економічного аналізу, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: otenkoip@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7849-2381>

SPIN: AuthorID: 402251

UDC 338
JEL Classification: L23

Shkreben R. P., Kharnam M. V., Otenko I. P. The Strategic Potential Formation of the Security-Oriented Development of an Enterprise

The development of information economy, Ukraine's integration into the world economic space, globalization processes and the resulting increase in competition exacerbate the problem of high-quality and efficient management of business processes at industrial enterprises. The necessity to increase the scale of high-tech production, to expand the range of innovative products and new requirements for their quality, cause attention focusing on the processes of forming the strategic potential of enterprises, namely, learning and finding new strategic opportunities, implementing organizational forms and tools, creating conditions for sustainable innovation and security-oriented development of domestic enterprises. The formation of strategic potential as an object of development management begins at the stage of intentions emergence and goals selection. Strategies, mechanisms (coordination, training, regulation, preservation and protection), organizational methods, forms of strategic management of economic security, as well as methods of selecting and coordinating adaptive measures that meet the guidelines of enterprise development are the strategic tools for security-oriented enterprise development. The division of development security strategies into types includes, first of all, the types of passive and active strategic behavior of an enterprise in the market. Passive survival strategies use available opportunities and are a typical course of action for a company in a stable and predictable environment; this «passivity» is determined by the fact that a company does not try to influence the external environment. Active survival strategies are aimed at actively searching for enterprise opportunities and effectively using them, and are implemented through transforming the internal structure of an enterprise and using complex strategic forms of behavior in the market. Strategies of actively influencing the external environment are realized through actively searching for new opportunities for innovative enterprise development and creating them.

Keywords: business processes, enterprise, evaluation, goals, organizational forms, security-oriented development, strategic potential, strategies.

Fig.: 2. Tabl.: 1. Bibl.: 10.

Shkreben Roman P. – Postgraduate Student of the Department of International Business and Economic Analysis, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

Kharnam Mykhailo V. – Postgraduate Student of the Department of Management in Construction, Kyiv National University of Construction and Architecture (31 Povitroflotskyi Ave., Kyiv, 03680, Ukraine)

Otenko Iryna P. – Doctor of Sciences (Economics), Professor, Head of the Department of International Business and Economic Analysis, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: otenkoip@gmail.com.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7849-2381>

SPIN: AuthorID: 402251

Вступ. Об'єктивна необхідність формування економічної безпеки українських промислових підприємств викликана рядом проблем, що безпосередньо пов'язані із непередбаченими змінами у їх зовнішньому та внутрішньому середовищі – нестабільністю фінансової системи, ресурсних і споживчих ринків, динамічністю інформаційного та науково-технологічного прогресу. Рішення цих проблем полягає, насамперед, у розробці та використанні ефективних механізмів і методів управління, які відповідали б вимогам забезпечення захищеності підприємств від зовнішніх і внутрішніх загроз. Ці причини зумовлюють необхідність вирішення сукупності завдань щодо забезпечення економічної безпекою розвитку машинобудівних підприємств, створення умов і можливостей для досягнення їх стратегічних цілей.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання забезпечення економічної безпеки підприємств, які останнім часом набули особливої значущості, представлені у світовій науковій літературі з позицій захисту від загроз та оцінки їх наслідків. У світовій практиці існують способи формування безпеки підприємства, коли вони мають стратегічну спрямованість, що супроводжують процеси якісних змін організаційного та інноваційно-інвестиційного характеру, створюють умови для стійкої та ефективної діяльності підприємств.

Проблемам безпеко-орієнтованого розвитку промислових підприємств присвячені роботи таких авторів, як Барановський О., Геєць В., Захаров О., Козаченко Г., Ляшенко О., Камлик М., Кизим М., Комарков Д., Отенко І., Пономаренко В. та ін. Необхідно зазначити, що на сьогодні серед фахівців і науковців, які займаються цією проблемою, не існує єдиної думки щодо створення умов безпеки за рахунок розробки та реалізації стратегій, інструментальних засобів, які б формували стратегічний потенціал безпеко-орієнтованого розвитку та ефективної реалізації бізнес-процесів, що обумовило актуальність поточного дослідження.

Метою статті є визначення стратегічного потенціалу безпеко-орієнтованого розвитку підприємств і стратегічного інструментарію його забезпечення на основі результатів аналізу діяльності машинобудівних підприємств Харківського регіону.

Виклад основного матеріалу дослідження. Аналіз теоретичних досліджень щодо визначення сутності та змісту поняття «економічна безпека розвитку» виявив його багатоаспектність, що проявляється в об'єктному,

суб'єктному й інструментальному аспектах. Об'єктивний аспект фокусує увагу на об'єктах системи управління розвитком, що є найважливішими для неї з точки зору її реалізації і тому потребують певного захисту. До таких об'єктів дослідники відносять можливість щодо досягнення цілей та дотримання цінностей підприємства – людські, техніко-технологічні, організаційні, інформаційні ресурси та процеси їх використання. Такий погляд на економічну безпеку розвитку відповідає ресурсному підходу та є підставою для виділення й обґрунтування взаємозв'язку між поняттями «потенціал розвитку» та «економічна безпека розвитку» [1; 2].

Суб'єктивний аспект виділяє організаційні та стратегічні здатності для створення умов захищеності розвитку підприємства. Тому доцільним для аналізу безпеко-орієнтованого розвитку підприємств ввести поняття «стратегічний потенціал безпеко-орієнтованого розвитку підприємства», що представляє здатність забезпечувати стійку реалізацію стратегічних цілей через вирішення протиріч і використання техніко-технологічного, інформаційного, організаційного та кадрового потенціалу підприємства [3–5].

З огляду на принцип керованості економічної безпекою та для вирішення завдання її інтеграції в систему управління функціонуванням та розвитком підприємства теоретичною базою її дослідження та управління виступають положення системного підходу, а інструментальний аспект зосереджує увагу на відповідних методах, техніках, заходах. З такої позиції положеннями економічної безпеки розвитку виступили такі: економічна безпека є невід'ємною складовою процесу управління розвитком, оскільки безпосередньо спрямована на досягнення цілей; підсистема економічної безпеки в системі стратегічного управління розвитком заснована на принципах відповідності цілям розвитку та узгодженості з інтересами підприємства; вибір та розробка стратегічних заходів з економічної безпеки розвитку ґрунтуються на результатах аналізу можливостей підприємства та умов його функціонування.

Ряд дослідників виділяють інституціональний аспект економічної безпеки розвитку та враховують інтереси основних груп-учасників зовнішнього оточення підприємства (конкурентів, споживачів, постачальників, інвесторів, кредиторів, партнерів, держави) й їх вплив на досягнення стратегічних цілей, обрання успішної моделі поведінки, забезпечення стійкості конкурентної позиції підприємства на ринку [6].

Флагманом машинобудівної галузі Харківської області сьогодні є індустріальна група «У.П.Е.К.», яка об'єднала під єдиним центром управління таких виробників машинобудівної продукції, як Харківський підшипниковий завод (ПАТ «ХАРП»), Лозівський ковальсько-механічний завод (ТОВ «ЛКМЗ»), Харківський верстатобудівний завод (ПАТ «ХАРВЕРСТ») та Харківський

електротехнічний завод (ПАТ «ХЕЛЗ»). Основна ідея та стратегічна мета об'єднання перерахованих вище підприємств передбачала впровадження наукомістких технологій у виробництво.

Саме цій меті відповідає подальше планування та впровадження заходів щодо формування та розвитку стратегічного потенціалу всіх підприємств (рис. 1).

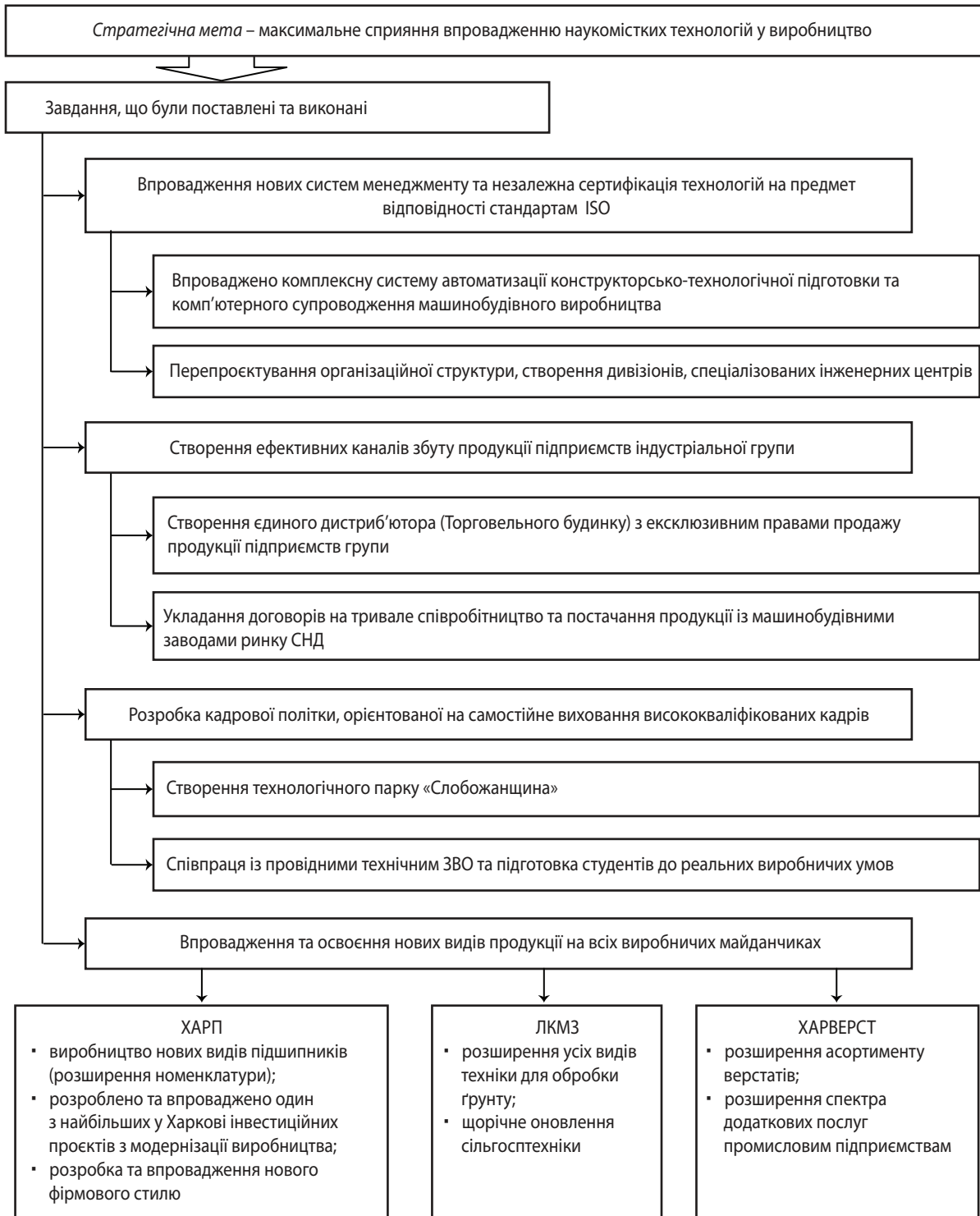


Рис. 1. Напрями безпеко-орієнтованого розвитку підприємств ІГ «У.П.Е.К.»

Джерело: сформовано авторами

Досягнення заявленої стратегічної мети для підприємства не зводилося лише до нарощування виробництва інноваційної продукції, змін зазнали усі основні бізнес-процеси підприємства, а саме організаційна структура та система управління, система розподілу та збуту продукції, система роботи з персоналом. Таким чином, формування стратегічного потенціалу підприємства відбувалося за розвитком виробничої, організаційної, ринкової його складових.

Результати проведеного аналізу особливостей безпеко-орієнтованого розвитку машинобудівних підприємств відповідають положенню, що прибутковість їх діяльності обумовлюється наявністю чітко визначеної мети та скоординованої за ресурсами й у часі стратегії. На необхідність звернення до стратегії в умовах швидких і не зв'язаних між собою змін зовнішнього середовища звертав увагу І. Ансофф [7]. За таких умов накопичені організаційні традиції та досвід не спрацьовують, тому за відсутності стратегії, цілком імовірно, що різні частини організаційно-виробничої системи будуть розвиватись різнонаправлено, що призведе до виникнення протиріч і зниження ефективності.

Процес формування та реалізації стратегічного потенціалу підприємства за своєю сутністю є процесом

управлінським, що передбачає виконання функцій щодо його планування, організації, розподілу завдань, контролю їх реалізації та мотивації персоналу на досягнення поставлених цілей.

Відповідно до такого підходу такий процес має бути узгоджений із загальною стратегією розвитку підприємства, його стратегічними намірами, пріоритетами та цілями [4; 5]. Таким чином, стан та особливості стратегічного потенціалу безпеко-орієнтованого розвитку підприємства прямо пов'язані із його стратегією розвитку, а тому процедурі його оцінювання повинен передувати аналіз стратегій, що реалізуються підприємствами.

Стратегії безпеко-орієнтованого розвитку, яких дотримуються машинобудівні підприємства Харківського регіону, наведені в табл. 1. Наведені стратегії машинобудівних підприємств відображають наявність різних стратегічних намірів, від розвитку та розширення до стабілізації та навіть скорочення діяльності. Відповідно до таких намірів процеси формування та реалізації стратегічного потенціалу будуть актуальними лише для підприємств, що орієнтовані на стратегічний розвиток, які мають достатньо фінансово-економічних ресурсів, і рівень управлінської компетентності яких відповідає змінюваним вимогам ринку.

Таблиця 1

Стратегії безпеко-орієнтованого розвитку машинобудівних підприємств

Підприємства	Стратегії змін і конкурентні переваги
1	2
ПАТ «Турбоатом»	Розширення ринків збуту за рахунок: підвищення якості продукції та послуг, розроблення та впровадження нових технологій, активної участі у міжнародних і всеукраїнських виставках, конкурсах і форумах. Конкурентна перевага – наявність власного унікального інженерно-конструкторського комплексу
ДП «Електроважмаш»	Стратегія внутрішнього зростання за рахунок нарощування обсягів виробництва та розширення ринків збуту виготовленої продукції. Конкурентна перевага – унікальний інженерно-конструкторський комплекс, що дозволяє випускати електротехнічні машини з унікальними характеристиками
ДП «Харківський електромеханічний завод» ХЕМЗ	Стратегія зовнішнього зростання за рахунок вилучення вкладень – санації та продажу частини підприємства інвестору з російськими коренями (компанія «Силові енергетичні машини», Нова Каховка Херсонської обл.) для випуску спеціалізованої продукції для Росії. Для ДП «ХЕМЗ» стратегія внутрішнього зростання концентрації та більш глибокого впровадження на ринку за рахунок удосконалення технічного рівня продукції, що випускається, та найбільш повного задоволення запитів споживачів. Конкурентна перевага – розробки власні та конструкторського бюро НДІ ОКБ НВО «ХЕМЗ»
Індустріальна група «УПЕК»	Стратегія зовнішнього зростання – горизонтальної інтеграції. Конкурентна перевага в синергетичному ефекті об'єднання, одна з великих в Україні приватних компаній, що спеціалізуються на машинобудівному бізнесі. Споживачами продукції компанії є практично усі конвеєрні підприємства СНД
ПАТ «Харківський підшипниковий завод»	Стратегія внутрішнього зростання за рахунок оновлення продукції, підвищення репутації, бренду й вихід у сегмент високоякісних підшипників, а також аутсорсинг компонентів для провідних світових виробників підшипників (SKF, FAG, Timken)
ПАТ «Лозівський ковальсько-механічний завод»	Стратегія внутрішнього зростання концентрації та більш глибокого впровадження на ринку за рахунок розширення номенклатури та збільшення обсягів випуску продукції
ПАТ «Укрелектромаш» (ХЕЛЗ)	Стратегія вилучення вкладень має на увазі консолідацію та переміщення капіталу за рахунок економії для оздоровлення (зниження витрат, пошук додаткових джерел доходу, скорочення активів)

1	2
ПАТ «Харверст»	Стратегія скорочення витрат і повороту за рахунок збільшення обсягів випуску верстатної продукції
ПАТ «Автрамат»	Стратегія внутрішнього зростання концентрації та більш глибокого впровадження на ринку за рахунок змін у структурі товарної продукції, які обумовлені переорієнтацією підприємства на комплектацію. Конкурентною перевагою ПАТ «Автрамат» є те, що це єдине в Україні й у СНД спеціалізоване підприємство, що освоїло повний цикл виробництва поршнів – від проєктування нових конструкцій і виготовлення дослідних зразків до іспитів і серійного виробництва
ПАТ «Завод ім. Фрунзе»	Стратегія внутрішнього зростання за рахунок освоєння нових видів продукції та розширення асортименту та стратегія мінімізації витрат за рахунок зниження дебіторської заборгованості, розпродаж неліквідних запасів, поліпшення оборотності запасів. Конкурентною перевагою ПАТ «Завод ім. Фрунзе»: найбільше перфораційне підприємство України та країн СНД; диференціація діяльності
ПАТ «Електромашина»	Стратегія внутрішнього зростання за рахунок оновлення продукції та розширення ринку Конкурентною перевагою ПАТ «Електромашина» є те, що підприємство має сучасну експериментальну (конструкторську) і науково-дослідницьку базу.
ПАТ «РОСС»	Стратегія зовнішнього зростання – приєднання до головним підприємства КБ, Торгового дому, підприємств. Стратегія «без змін» – відмова від реалізації стратегічних змін є основною політикою життєдіяльності підприємства
ПАТ «Харківський електроапаратний завод»	Стратегія вилучення вкладень за рахунок скорочення активів та обсягів виробництва, пошуку додаткових джерел доходу
ПАТ «Харківський завод штампів та пресформ»	Стратегія вилучення вкладень за рахунок скорочення активів та обсягів виробництва, пошуку додаткових джерел доходу
ПАТ «Точприлад»	Стратегія вилучення вкладень за рахунок скорочення активів та обсягів виробництва, пошуку додаткових джерел доходу.
«Харківського заводу електромонтажних виробів № 1»	Стратегія вилучення вкладень за рахунок скорочення активів та обсягів виробництва, пошуку додаткових джерел доходу.
ПАТ «Південкабель»	Стратегія внутрішнього зростання за рахунок оновлення продукції та розширення ринку. Конкурентною перевагою ПАТ «Південкабель» є те, що реалізується стратегія розвитку та навчання персоналу підприємства
ПАТ «ХТЗ»	Стратегія зовнішнього зростання – підприємство перейшло до Керуючої компанії «Група ГАЗ» (м. Нижній Новгород, РФ). Стратегія внутрішнього зростання за рахунок реструктуризації виробничих потужностей, оновлення продукції та розширення ринку

Джерело: сформовано авторами

Отже, стратегії, що реалізуються машинобудівними підприємствами, можна поділити на такі групи за типами використовуваних стратегій розвитку:

1) стратегія зовнішнього зростання, що відповідає процесам придбання, злиття, вертикальної інтеграції та диверсифікації. Такими підприємствами, що реалізують ці стратегічні зміни, є: ПАТ «Харківський підшипниковий завод», ПАТ «Лозівський ковальсько-механічний завод», ПАТ «Укрелектромаш», ПАТ «Харверст», що входять до складу Індустріальної групи «УПЕК»; ПАТ «РОСС», що провело реорганізацію через приєднання до головного підприємства КБ, Торгового дому, декілька підприємств; ПАТ «ХТЗ»,

що перейшло до Керуючої компанії «Група ГАЗ» (м. Нижній Новгород, РФ); ДП «Харківський електромеханічний завод» ХЕМЗ через продаж частини підприємства інвестору з російськими коренями (компанія «Силові енергетичні машини», Нова Каховка Херсонської обл.);

2) стратегія внутрішнього зростання, що передбачає стійкий фінансово-економічний стан підприємства, достатність ресурсів для його розвитку та включає такі напрями, як скорочення витрат, більш глибоку концентрацію на ринку, розширення та розвиток ринку, удосконалення товару, розроблення нового товару. Такими підприємствами, що реалізують цю стратегію, є: ПАТ «Турбо-

атом», ДП «Електроважмаш», ДП «Харківський електромеханічний завод» (ХЕМЗ), ПАТ «Харківський підшипниковий завод», ПАТ «Лозівський ковальсько-механічний завод», ПАТ «Автрамат», ПАТ «Завод ім. Фрунзе», ПАТ «Електромашина», ПАТ «Південкабель», ПАТ «ХТЗ»;

- 3) стратегія вилучення вкладень, що пов'язана зі здійсненням дій по оздоровленню, щоб справитися з ситуацією зниження прибутку за рахунок зниження витрат, пошуку і створення додаткових джерел доходу, скорочення активів. Такими підприємства, що реалізують цю стратегію, є: ПАТ «Укрелектромаш», ПАТ «Харверст», ПАТ «Харківський електроапаратний завод», ПАТ «Харківський завод штамів та пресформ», ПАТ «Точприлад» «Харківського заводу електромонтажних виробів № 1»;
- 4) стратегія «без змін», що добре обґрунтована дослідженнями внутрішнього та зовнішнього середовища та є типовою для підприємств важкого машинобудування з довгим життєвим циклом продукції та розглядається як бажана, коли відмова від здійснення змін не є загрозою для ефективного функціонування. Таким підприємством є ПАТ «РОСС».

До підприємств, що поєднують визначені варіанти стратегій, відносяться такі:

- 1) стратегія зовнішнього зростання + стратегія внутрішнього зростання – ДП «Харківський електромеханічний завод», ПАТ «Харківський підшипниковий завод», ПАТ «Лозівський ковальсько-механічний завод», ПАТ «ХТЗ»;
- 2) стратегія зовнішнього зростання + стратегія «без змін» – ПАТ «РОСС»;
- 3) стратегія зовнішнього зростання + стратегія вилучення вкладень – ПАТ «Укрелектромаш», ПАТ «Харверст».

Критеріями успішної реалізації стратегій безпекорієнтованого розвитку виступають: стійкість фінансово-економічного стану підприємства; ефективність діяльності; наявність зростання та інноваційного розвитку; наявність конкурентних переваг на ринку.

Стійкість фінансово-економічного стану є головною умовою ефективного функціонування підприємства в ринковому середовищі і передумовою для успішної реалізації стратегічних змін. Для кожного підприємства існує внутрішня фінансова та загальна стійкість; абсолютний, нормальний, нестійкий або кризовий стан; «успадкована», техніко-економічна стійкість. Аналіз фінансово-економічної стійкості дає можливість оцінити готовність підприємства до погашення своїх боргів в короткостроковому періоді, його фінансову незалежність, відповідність стану активів і пасивів підприємства. Основними ознаками стійкості фінансово-економічного стану підприємства є незалежність, платоспроможність, ліквідність, фінансова стабільність [3].

Ефективність діяльності відображає економічні цілі підприємства, пов'язані із забезпеченням і максимізацією прибутку. Її визначають як «відношення «виходів» до фак-

торів, що вводяться», «ступінь реалізації цілей організації при мінімальних, але необхідних витратах». На практиці використовується ряд показників ефективності: продуктивність, ефективність, норма прибутку, використання ресурсів, плинність кадрів, кількість невиходів на роботу, якість, моральний стан і задоволеність працівників. Як відносна величина, ефективність передбачає порівняння результату із витратами на його досягнення. Тому критерієм ефективності діяльності відповідають показники використання фінансових, виробничих, трудових ресурсів через їх оборотність, а саме фондіввіддача та виробіток на одного працівника. Відносними характеристиками ефективності діяльності підприємства є показники рентабельності. Вони характеризують дохідність підприємства з різних позицій і групуються згідно з інтересами учасників економічного процесу та ринкового обміну. Серед показників рентабельності відібрано: рентабельність активів, рентабельність власного капіталу, рентабельність реалізованої продукції, рентабельність виробничих активів підприємства.

Ефективність діяльності – це багатоаспектне поняття. Американський економіст Й. Шумпетер [8] ввів поняття статичної та динамічної ефективності. Статична ефективність – це ефективність функціонування підприємства у зовнішньому середовищі без додаткового зростання. Вона характеризує поточний стан підприємства, тобто вирішення завдань тактики. Від статичної ефективності залежить конкурентоспроможність підприємства в короткостроковому періоді. Динамічна ефективність – ефективність розвитку підприємства, яка, власне, забезпечує його конкурентоспроможність у довгостроковому періоді. Це є основні положення, яких слід дотримуватись при аналізі ефективності діяльності підприємства в цілому, зокрема, при аналізі процесів змін підприємства. Тому окремо виділено показники за критеріями зростання та інноваційного розвитку.

У концепції управління змінами І. К. Адизеса ключовими критеріями є короткострокова та довгострокова ефективність і продуктивність організації [9]. Короткострокова ефективність і продуктивність спрямовані на задоволення поточних потреб існуючих клієнтів. При цьому індикаторами є зростання прибутку та зниження витрат. Довгострокова ефективність означає, що поточний стан буде задовольняти майбутні потреби клієнтів. Умовою забезпечення довгострокової ефективності є досягнення продуктивності за рахунок узгодження особистісних інтересів із спільними (інтеграції).

Процеси зростання відображаються у зростанні: об'ємів продажу продукції, частки ринку, асортименту продукції, що виробляється, чисельності персоналу. Зростати означає «збільшуватися в розмірах або кількості» [5]. Цьому критерію відповідають показники темпів зростання: обсягів реалізованої продукції (в діючих цінах), активів підприємства, питомої ваги виробничих активів підприємства, чистого прибутку, середньооблікової чисельності працівників, коефіцієнта оновлення персоналу. Ці показники доповнюють оцінку ринкової вартості підприємства та відображають характер процесів змін, їх спрямованість на скорочення або нарощування потенціалу підприємства.

Інноваційний розвиток спирається на попередній досвід підприємства, додаючи до нього «щось» (і за рахунок цього додавання), що спрямовує процес діяльного розвитку (нагромадження) досвіду в майбутнє. Традиційно «інновації» асоціюються з результатами науково-технічної сфери. Однак насправді це лише найбільш ситуаційно-акцентована «інноваційна область». Практично ідентичну «інноваційній» методологічну топологію має ще ряд діяльних процесів. Зокрема, індивідуальне світоглядне становлення (при цьому, щоправда, «інноваційний розвиток» носить внутрішній особистісний характер) – поетапне «розширення свідомості», що залежить від імпульсів осмислення, від одержання нового життєвого досвіду, нової інформації.

Інноваційному процесу, акцентованому на творчих і «механічних» людських проявах, властиві такі складові:

- база наявних знань і досвіду (незалежно від того, чи йдеться про окрему особистість, колектив або співтовариство);
- здатності суб'єктів реалізації цього досвіду (людина, колектив, підприємство та ін.), що традиційно визначаються професіоналізмом (уміння ефективно користуватися досвідом і знаннями на практиці, прагнення до вдосконалення цього вміння) та креативністю (схильність, готовність, прагнення до змін);
- ідеї (згадане раніше «щось»), що несуть новизну та спираються на багаж наявного досвіду;
- набір інструментів «матеріалізації» інноваційної ідеї – створення прототипу;
- зовнішнє середовище як джерело знань і досвіду;
- інфраструктура зовнішнього середовища потенційно сприйнятлива, здатна прийняти й реалізувати інновацію;
- кінцевий ефект реалізації й експлуатації інновації, зокрема, що обумовив збільшення споконвічного досвіду та знань.

Стратегічні наміри підприємства формуються під впливом можливостей і погроз зовнішнього середовища. Таким чином, виявлення та аналіз факторів впливу зовнішнього середовища відіграє важливе значення для формалізації стратегічних намірів підприємства. Аналіз зовнішнього середовища дозволяє виявити критичні фактори і встановити погрози й можливості. До числа зовнішніх факторів, що найбільше впливають на підприємство, відносяться економічні, соціальні й політичні. Аналізуючи їх як погрози й можливості для підприємства, визначаються можливі відповідні заходи.

До погроз варто віднести фактори, що негативно впливають на процеси функціонування підприємства, сприяють виснаженню й скороченню його стратегічного потенціалу: очікування високих темпів інфляції, спад виробництва, складності в залученні фінансових ресурсів, високі податкові ставки, неплатежі й відсутність стабільності в суспільстві. До можливостей варто віднести фактори, що формують умови для нарощування стратегічного потенціалу: допустимість вільного вибору сфери й напрямків господарської діяльності підприємства, можливість виходу на зовнішній ринок, появу нових інвесторів і прояв їх зацікавленості у діяльності підприємства.

З метою виявлення фактичних загроз зовнішнього середовища діяльності машинобудівних підприємств проведено аналіз і надано оцінку факторів із залученням фахівців та аналітиків. До оцінювання залучено 12 експертів – менеджерів вищого рівня управління машинобудівних підприємств Харківського регіону, провідних фахівців. Оцінювання проведено за шкалою:

$$b_i = \begin{cases} 1 - \text{якщо вплив дуже слабкий,} \\ 3 - \text{якщо вплив слабкий,} \\ 5 - \text{якщо вплив суттєвий,} \\ 7 - \text{якщо вплив значний,} \\ 9 - \text{якщо вплив дуже сильний.} \end{cases}$$

Проміжні значення 2, 4, 6, 8 відповідають градаціям між рівнями. Вагові коефіцієнти розраховано на основі рангових оцінок. Отримані оцінки важливості відкладаються по осі ординат (рис. 2) і будується профіль зовнішнього середовища (ось x – фактори середовища, ось y – важливість фактора (від -1 до 1).

За результатами оцінювання, за думкою експертів, найсуттєвіший вплив та небезпечними для функціонування та розвитку машинобудівних вітчизняних підприємств (рис. 1) на цьому етапі є: нестабільність політичної та економічної ситуації в Україні; залежність від якості та своєчасності поставок вітчизняного металопрокату, незадовільний економічний стан виробничого сектора України, його стратегічного потенціалу з точки зору інноваційного та технологічного розвитку.

На внутрішньому ринку продовжується зниження економічної та інвестиційної активності, промислове виробництво в 2019 році скоротилося порівняно з 2018 роком на 7,7 %. При цьому темпи падіння в машинобудуванні вдвічі перевищують загальний спад у промисловості. Машинобудування в структурі промисловості складало у 2013 році 18–20 %, а на теперішній час – 7–8 %, відбувається скорочення виробництва продукції машинобудування (у 2019 році порівняно з попереднім роком має місце падіння рівня виробництва у машинобудуванні на 5,6 %; виробництві електричного обладнання – на 19,9 %); спостерігався низький рівень інноваційної активності машинобудівних підприємств; на основних ринках збуту відбувалося зменшення експорту продукції машинобудування та збільшення імпорту.

Враховуючи останні тенденції орієнтації промислових підприємств України на європейські ринки, для оцінювання економічної безпеки їх розвитку необхідним є фокусування уваги на процесах стандартизації та уніфікації управлінських знань підприємств [10]. Процес стандартизації сьогодні носить обмежений характер і стосується переважно уніфікації і стандартизації управлінських документів.

Державне регулювання стандартизації в Україні обмежується виданням національних стандартів управління якістю, що є ідентичним перекладом відповідних стандартів ISO 9000 і включають: ДСТУ ISO 9000:2009. Системи управління якістю. Основні положення та словник; ДСТУ ISO 9001:2009. Системи управління якістю. Вимоги; ДСТУ ISO 9004:2001. Системи управління якістю. Настанови щодо поліпшення діяльності. Основними причинами по-

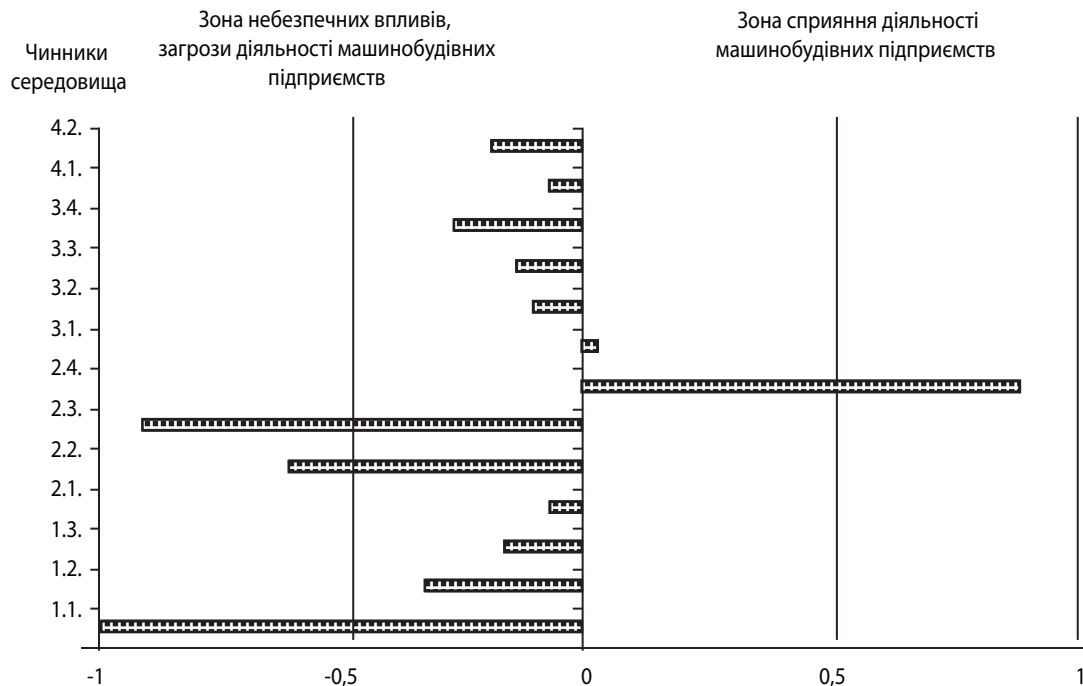


Рис. 2. Профіль загроз зовнішнього середовища для безпеко-орієнтованого розвитку машинобудівних підприємств

Джерело: розраховано авторами

вільного розповсюдження визнаних у всьому світі стандартів переважно є: повільні темпи зростання обсягів виробництва у галузі, а також неплатоспроможний попит на продукцію; відсутність і недостатність фінансування розробки та впровадження систем якості, а також проведення сертифікації у підприємств; слабка пропаганда переваг існуючих міжнародних стандартів; низька готовність переважної частини менеджменту до використання методів управління якістю.

Стосовно останнього пункту, то йдеться про необхідність створення системи менеджменту якості, яка повинна передбачати реальну оцінку стартових умов, певні етапи та послідовність робіт із якості на шляху перебудови всієї корпоративної культури на принципах менеджменту якості [10]. Серед досліджуваних машинобудівних підприємств Харківського регіону сім можна віднести до таких, у яких впроваджено й ефективно діє система управління якістю (наявність відповідних сертифікатів, а також аудиторських висновків): ДП «Завод Електроважмаш» (висока вимогливість до дотримання технологій з кожної операції, проведення повномасштабних випробувань готової продукції); ПАТ «Турбоатом» (створення умов для ефективної роботи співробітників, їх навчання, стимулювання ініціативи та професійного зростання); ПАТ «ХАРП» (задоволення потреб усіх споживачів щодо якості та строків постачання, повний комплекс перевірки якості продукції включає оцінку за 50 параметрами); ПАТ «Харківський електротехнічний завод «Укрелектромаш» (система управління якістю розповсюджується на готову продукцію, проміжні операції із дотримання геометрії виробів та електричних параметрів, вхідний контроль усіх матеріалів); ПАТ «Харківський верстатобудівний завод» (створення власної сер-

вісної мережі підприємства з метою підвищення ефективності використання верстатів підприємства замовниками); ПАТ «Автрамат» (спрямування на задоволення потреб найбільш вибагливого замовника, впорядкування основних процесів на підприємстві, встановлення показників для регулярного оцінювання результатів діяльності персоналу та процесів; запровадження міжнародного стандарту ISO/TS 16949:2002 «Система якості для підприємств постачальників автомобільної промисловості»); ПАТ «Світло шахтаря» (наявність золотої винагороди Національного бізнес-рейтингу серед підприємств України за показниками фінансово-господарської діяльності).

Висновок. Таким чином, з огляду на безпеко-орієнтований розвиток підприємств необхідним є створення умов і можливостей, розробка нових інструментальних засобів – стратегій, механізмів (координації, навчання, регулювання, збереження та захисту), організаційних способів, форм стратегічного управління економічною безпекою, а також методів вибору та узгодження адаптивних заходів. За таким положенням об'єктом стратегічного управління є зовнішні умови формування стратегічного потенціалу безпеко-орієнтованого розвитку та внутрішні – ефективність бізнес-процесів (з прийняття стратегічних рішень; мотивації і навчання персоналу; формування корпоративної культури та кадрової безпеки; ефективного функціонування маркетингової і комерційної, фінансово-інвестиційної та виробничої підсистем). З огляду на взаємообумовленість бізнес-процесів, що відбуваються на підприємстві, необхідним є дотримання принципу стратегічного мислення та системності в управлінських діях, коректного використання стратегічного інструментарію для комплексного охоплення всіх підсистем підприємства.

ЛІТЕРАТУРА

1. Пономаренко В. С., Клебанова Т. С., Чернова Н. Л. Экономическая безопасность региона: анализ, оценка, прогнозирование. Харьков: ИД «ИНЖЭК», 2004. 144 с.
2. Кизим М. О., Олійник А. Д., Матюшенко І. Ю., Хаустова В. Є., Омаров Ш. А. О., Моїсеєнко Ю. М., Бунтов І. Ю. Можливості та загрози від членства України в СОТ для машинобудування в умовах співпраці з країнами ЄС і Митного союзу ЄврАзЕС. *Бізнес Інформ*. 2014. № 2. С. 59–70.
3. Комарков Д. В. Технологія оцінювання економічної безпеки розвитку підприємства // Сучасні проблеми моделювання соціально-економічних систем: матеріали Х Міжнарод. наук.-практ. Інтернет-конф. (Братислава – Харків, 5–6 квітня 2018 р.). Харків, 2018. С. 77–79.
4. Отенко І. П., Ярошенко О. Ф. Аналітичний інструментарій управління економічною безпекою підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2009. № 4. Т. 2. С. 38–41.
5. Отенко І. П. Стратегічні пріоритети підприємства: монографія. Харків: Вид-во ХНЕУ, 2008. 180 с.
6. Козаченко А. В., Пономарев В. П., Ляшенко А. Н. Экономическая безопасность предприятия: сущность и механизм обеспечения: монография. Киев: Либра, 2003. 280 с.
7. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб.: Питер, 1999. 416 с.
8. Шумпетер Й. Теория экономического развития. М.: Прогресс, 1982. 444 с.
9. Адизес И. Управляя изменениями. СПб.: Питер, 2008. 224 с.
10. Професійна асоціація корпоративного управління. URL: <http://cgpa.com.ua/profesijna-spilnota/diyalnist-korporativnogo-direktora/diyalnist-korporativnogo-direktora-1.html>
- Ansoff, I. *Novaya korporativnaya strategiya* [New Corporate Strategy]. St. Petersburg: Piter, 1999.
- Komarkov, D. V. "Tekhnolohiia otsiniuvannia ekonomichnoi bezpeky rozvytku pidpriemstva" [Technology for Assessing the Economic Security of Enterprise Development]. *Suchasni problemy modeliuвання sotsialno-ekonomichnykh system*. Kharkiv: , 2018. 77-79.
- Kozachenko, A. V., Ponomarev, V. P., and Lyashenko, A. N. *Ekonomicheskaya bezopasnost predpriyatiya: sushchnost i mekhanizm obespecheniya* [Economic Security of the Enterprise: the Essence and Mechanism of Support]. Kyiv: Libra, 2003.
- Kyzym, M. O. et al. "Mozhlyvosti ta zahrozy vid chlenstva Ukrainy v SOT dlia mashynobuduvannia v umovakh spivpratsi z krainamy YeS i Mytnoho soiuzu YevrAzES" [Opportunities and Threats of Ukrainian Membership in WTO for Engineering under Conditions of Co-operation with EU Countries and Customs Union of Belarus, Kazakhstan and Russia]. *Biznes Inform*, no. 2 (2014): 59-70.
- Otenko, I. P. *Stratehichni priorytety pidpriemstva* [Strategic Priorities of the Enterprise]. Kharkiv: Vyd-vo KhNEU, 2008.
- Otenko, I. P., and Yaroshenko, O. F. "Analitichnyi instrumentarii upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu pidpriemstva" [Analytical Tools for Managing the Economic Security of the Enterprise]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriia: Ekonomichni nauky*, vol. 2, no. 4 (2009): 38-41.
- "Profesiina asotsiatsiia korporativnoho upravlinnia" [Professional Association of Corporate Governance]. <http://cgpa.com.ua/profesijna-spilnota/diyalnist-korporativnogo-direktora/diyalnist-korporativnogo-direktora-1.html>
- Ponomarenko, V. S., Klebanova, T. S., and Chernova, N. L. *Ekonomicheskaya bezopasnost regiona: analiz, otsenka, prognozirovaniye* [Economic Security of the Region: Analysis, Assessment, Forecasting]. Kharkiv: ID «INZhEK», 2004.
- Shumpeter, Y. *Teoriya ekonomicheskogo razvitiya* [Economic Development Theory]. Moscow: Progress, 1982.

REFERENCES

Adizes, I. *Upravlyaya izmeneniyami* [Managing Change]. St. Petersburg: Piter, 2008.

Стаття надійшла до редакції 04.11.2020 р.