

СТРАТЕГІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ БЕЗПЕКО-ОРІЄНТОВАНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА© 2018 **ОТЕНКО І. П., КОМАРКОВ Д. В., ШКРЕБЕНЬ Р. П.**УДК 651.928
JEL Classification: F52**Отенко І. П., Комарков Д. В., Шкребень Р. П.****Стратегічний інструментарій безпеко-орієнтованого розвитку підприємства**

Наведено стратегічний інструментарій безпеко-орієнтованого розвитку підприємства. Склад такого інструментарію становлять 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. Класифікація стратегій безпеко-орієнтованого розвитку визначає пасивні та активні види стратегій: пасивного виживання, що використовують наявні можливості та є типовим способом дій для підприємства у стабільному та передбачуваному середовищі; активного виживання, що спрямовані на активний пошук та ефективне використання можливостей ринку; активного впливу на зовнішнє середовище, що включають дії з активного пошуку та створення нових можливостей для розвитку підприємства за рахунок інновацій, стратегічних компетенцій та знань. Проведений аналіз діяльності машинобудівних підприємств Харківського регіону виявив особливості дій, що забезпечують їх безпеко-орієнтований розвиток. Серед пасивних дій найбільш типовими є: підтримка ліквідності та стабільності фінансового стану; забезпечення надійності техніко-технологічних процесів; дотримання режиму економії у використанні фінансово-економічних ресурсів; надання в оренду приміщень, обладнання, здійснення вантажних перевезень. До активних дій можна віднести: активне проведення досліджень ринку; наявність нових розробок та освоєння нових технологій; пошук стратегічних партнерів та освоєння нових ринків; використання нових організаційних форм кооперації та інтеграції. З метою виявлення фактичних загроз зовнішньої середовищі діяльності машинобудівних підприємств проведено аналіз факторів зовнішньої середовищі та розроблено методику оцінювання із залученням 12 експертів – менеджерів вищого рівня управління машинобудівних підприємств Харківського регіону. За результатами оцінки розроблено рекомендації щодо формування стратегічного інструментарію безпеко-орієнтованого розвитку машинобудівних підприємств.

Ключові слова: стратегічний інструментарій, підприємство, безпеко-орієнтований розвиток, стратегії, організаційні форми та способи, методика, аналіз, оцінка, рекомендації.

Рис.: 1. Табл.: 1. Бібл.: 10.

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.ua

ORCID: 0000-0001-7849-2381

Spin: 402251

Комарков Дмитро Володимирович – аспірант, кафедра менеджменту та бізнесу, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

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

УДК 651.928
JEL Classification: F52UDC 651.928
JEL Classification: F52

Отенко И. П., Комарков Д. В., Шкребень Р. П. Стратегический инструментарий, ориентированный на безопасное развитие предприятия

Otenko I. P., Komarkov D. V., Shkreben R. P. A Strategy Toolkit Aimed at Ensuring Safe Development of an Enterprise

Представлен стратегический инструментарий, ориентированный на безопасное развитие предприятия. Состав данного инструментария представляют стратегии, механизмы (координации, обучения, регулирования, сбережения и защиты), организационные способы, формы стратегического управления экономической безопасностью, а также методы выбора и согласования адаптивных мероприятий, которые отвечают ориентирам предприятия. Классификация стратегий, ориентированных на развитие, определяет пассивные и активные стратегии: пассивного выживания, которые используют существующие возможности и являются типовыми способами действий для предприятий в стабильной среде; активного выживания, которые направлены на активный поиск и эффективное использование рыночных возможностей; активного влияния на внешнюю среду, включающие действия по активному поиску и созданию новых возможностей для развития предприятия за счет инноваций, стратегических компе-

A strategy toolkit aimed at ensuring safe development of an enterprise is presented. The composition of the toolkit is represented by strategies, mechanisms (coordination, training, regulation, saving and protection ones), organizational methods, forms of strategic management of economic security, as well as methods for selecting and coordinating adaptive measures that meet enterprise targets. The classification of development strategies singles out passive and active strategies: strategies of passive survival are those that take advantage of existing opportunities and are typical modes of operation for enterprises in a stable environment; strategies of active survival are those aimed at active search and effective use of market opportunities; strategies of active influence on the external environment, including measures aimed at active search for and creation of new opportunities for enterprise development through innovation, strategic competencies and knowledge. The carried out analysis of activities of machine-building enterprises of Kharkov region revealed the features of measures oriented towards ensuring

тенцій и знаний. Проведенный анализ деятельности машиностроительных предприятий Харьковского региона выявил особенности действий, ориентированных на безопасность развития. Среди пассивных действий наиболее типичными являются: поддержка ликвидности и стабильности финансового состояния; обеспечение надежности технико-технологических процессов; соблюдение режима экономии в использовании финансово-экономических ресурсов; сдача в аренду помещений, оборудования, осуществление грузовых перевозок. К активным действиям относятся: проведение исследований рынка; новые разработки и освоение новой технологий; поиск стратегических партнеров и освоение новых рынков; использование новых организационных форм кооперации и интеграции. С целью выявления фактических угроз во внешней среде деятельности машиностроительных предприятий проведен анализ факторов внешней среды и разработана методика оценивания с привлечением 12 экспертов – менеджеров высшего уровня управления машиностроительных предприятий Харьковского региона. По результатам оценки разработано рекомендации по формированию стратегического инструментария ориентированного на безопасность развития машиностроительных предприятий.

Ключевые слова: стратегический инструментарий, предприятие, ориентация на безопасность развития, стратегии, организационные формы и способы, методика, анализ, оценка, рекомендации.

Рис.: 1. **Табл.:** 1. **Библ.:** 10.

Отенко Ирина Павловна – доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой международного бизнеса и экономического анализа, Харьковский национальный экономический университет им. С. Кузнеца (просп. Науки, 9а, Харьков, 61166, Украина)

E-mail: otenkoip@gmail.com.ua

ORCID: 0000-0001-7849-2381

Spin: 402251

Комарков Дмитрий Владимирович – аспирант, кафедра менеджмента и бизнеса, Харьковский национальный экономический университет им. С. Кузнеца (просп. Науки, 9а, Харьков, 61166, Украина)

Шкробень Роман Петрович – аспирант, кафедра международного бизнеса и экономического анализа, Харьковский национальный экономический университет им. С. Кузнеца (просп. Науки, 9а, Харьков, 61166, Украина)

g their safe development. Among the passive measures the most typical are supporting liquidity and stability of financial status; ensuring reliability of technical and technological processes; observing the regime of economy in using financial and economic resources; renting premises, equipment; providing freight transportation services. Active measures include conducting market research; implementing new developments and assimilating new technologies; searching for strategic partners and developing new markets; using new organizational forms of cooperation and integration. For the purpose of revealing actual threats in the external environment of activities of the machine-building enterprises, an analysis of environmental factors is carried out and an evaluation methodology is developed with the involvement of 12 experts – top level managers of machine-building enterprises in Kharkiv region. Based on the results of the evaluation, recommendations on the formation of a strategic toolkit aimed at ensuring safe development of machine-building enterprise are developed.

Keywords: strategy tools, enterprise, orientation towards safe development, strategies, organizational forms and methods, methodology, analysis, evaluation, recommendations.

Fig.: 1. **Tbl.:** 1. **Bibl.:** 10.

Otenko Iryna P. – Doctor of Science (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: 0000-0001-7849-2381

Spin: 402251

Komarkov Dmytro V. – Postgraduate Student, Department of Management and Business, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

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

Вступ. Економічний розвиток українських промислових підприємств безпосередньо пов'язаний із проблемою їх фінансово-економічної безпеки, що визначено змінами у конкурентному середовищі, нестабільністю умов ресурсних і споживчих ринків, мінливістю суспільних і політичних орієнтирів. Рішення цих проблем полягає, насамперед, у формуванні та використанні стратегічного інструментарію забезпечення безпеко-орієнтованого розвитку – ефективних моделей, стратегій, методів і технік аналізу, оцінювання зовнішніх і внутрішніх загроз для діяльності підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам економічної безпеки підприємств присвячені роботи таких авторів, як Безбожний В. А., Кизим М. О., Клебанова Т. С., Козаченко А. В., Ляшенко О. М., Пономарьов В. П., Отенко І. П., Філіпова С. В., Орлик О. В., Шемаєва Л. Г., Яртим І. А. та ін. В їх працях вирішуються питання забезпечення економічної безпеки підприємств, які останнім часом набули особливої значущості, представлені з позицій захисту від загроз та оцінки їх наслідків. Однак необхідно

вказати, що на сьогодні серед фахівців і науковців, які займаються цією проблемою, не існує єдиної думки щодо стратегічного інструментарію забезпечення розвитку, інтеграції його в систему управління підприємства для захисту від негативних факторів.

Таким чином, **мета статті** полягає в обґрунтуванні методичного підходу до формування стратегічного інструментарію розвитку промислових підприємств України.

Виклад основного матеріалу. Результати аналізу оцінювання рейтингу відомих консалтингових агентств щодо якості управління вітчизняних підприємств показали наявність недоліків у системі економічної безпеки їх розвитку [1, 2]. Це обумовлює необхідність більш глибокого вивчення внутрішніх управлінських процесів, стану та особливостей економічної безпеки розвитку підприємств, відповідних організаційних способів, форм і засобів.

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 [3]. 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 підприємства, що спрямовані на активний пошук та ефективне використання можливостей. Такі стратегії реалізуються за рахунок перебудови внутрішньої структури підприємства та використання складних стратегічних форм поведінки на ринку;
- стратегії активного впливу на зовнішнє середовище відповідають і включають дії з активного пошуку та створення нових можливостей для інноваційного розвитку підприємства. Такі стратегії реалізуються за рахунок інновацій, стратегічних компетенцій і знань.

Стратегії активного виживання відповідають цілям ефективного функціонування та стратегічного розвитку та реалізуються за рахунок певних організаційних форм і способів (горизонтальна інтеграція, вертикальна інтеграція, концентрична та конгломератна диверсифікація) через різноманітні форми об'єднань, приєднань та угод. Способами реалізації стратегій активного виживання підприємств виступають реорганізація або її форми – перетворення та реструктуризація. Розрізняють такі напрямки реорганізації: укрупнення діючого підприємства (злиття, приєднання, поглинання); подрібнення діючого підприємства (поділ підприємства або виділення окремого підрозділу); перетворення підприємства (зміни розмірів підприємства не передбачаються).

Стратегія горизонтальної інтеграції здійснюється, коли відбувається придбання або злиття з підприємством або основним конкурентом, що діє в іншому сегменті ринку. Стратегія вертикальної інтеграції свідчить, що підприємство розширюється в напрямках діяльності, що пов'язані з просуванням товару на ринок.

Стратегії диверсифікації характеризуються розширенням існуючого портфеля продукту та ринку та реалізуються за рахунок змін внутрішнього середовища та активного впливу на зовнішнє середовище. Стратегіями диверсифікації, що активно впливають на зовнішнє середовище, виступають: концентрична, яка використовується через придбання підприємства, що виробляє подібні товари та послуги; конгломератна – придбання підприємства, що не пов'язано виробництвом товарів і послуг. Підприємство може обрати стратегію диверсифікації, що відповідає стратегії активного виживання, за рахунок реалізації змін у виробництві продукції, технології, мережі збуту.

Стратегії активного виживання підприємств являють собою розвиток ринку або продукту, одночасно або послідовно за рахунок внутрішніх можливостей підприємства. Всі стратегії активного виживання підприємств пов'язані між собою та реалізуються за рахунок змін у: продукті

(модифікація / інновація), ринку (розширення / розвиток), організації (реконструкція / реструктуризація / модернізація), технології (реінжиніринг / інновація), персоналі (навчання / мотивація).

Аналіз конкурентного контексту розвитку підприємств з міркувань багатьох дослідників [4] виходить з факту наявності конкурентних переваг і певного стратегічного напрямку діяльності підприємства, його цінності та привабливості. Найбільш простими та доступними для оцінювання безпечого розвитку підприємства виступають показники темпів зростання: обсягів виробництва, продажу, ринкового попиту та ін. Порівняння цих показників з темповими показниками, які характеризують тенденції в національній економіці – у цілому в промисловості або в окремій галузі – дає підстави говорити про наявність чи відсутність перспектив і загроз для напрямку діяльності, що розглядається. Однак варто зауважити, що такий аналіз має певні недоліки: макроекономічна класифікація галузей, яка використовується в офіційній статистиці, є надмірно загальною, щоб надати необхідні дані; статистичні дані щодо обсягів продажу окремих товарів відповідають значному масштабу, оскільки напрямок діяльності може охоплювати декілька виробів; аналітичні дані мають ретроспективний характер, а напрямок діяльності здебільшого спирається на результати перспектив зростання. Але такий підхід все ж таки дозволяє отримати оцінку щодо стратегічної адаптивності через наявність конкурентних переваг і привабливості стратегічного напрямку діяльності підприємства на ринку.

До стратегій пасивного виживання підприємств можна віднести стратегії вилучення вкладень, стратегію без змін, згорання бізнесу. Окремим питанням постає визначення серед таких стратегій такий їх вид, як стратегії «без змін». Такі стратегії використовуються підприємствами з тривалим життєвим циклом продукції, що є характерним для підприємств важкого машинобудування.

До групи стратегій активного впливу на зовнішнє середовище слід віднести й таку, завдяки якій підприємство кардинально змінює свою стратегію з метою відновлення втрачених позицій та укріплення свого положення на ринку – «стратегія повороту». Така стратегія базується на стратегічних діях скорочення витрат і включає зміни в загальних умовах щодо ціноутворення, переорієнтації, розроблення нового товару, раціоналізації асортименту товарів, зосередження маркетингу на продажах і рекламі. Такі способи стратегічних дій забезпечують адаптивний характер будь-якій стратегії.

В процесах розвитку з метою успішної адаптації до динамічних умов зовнішнього середовища на практиці підприємства використовують різні організаційні форми інтеграційної активності, які можна класифікувати за ознаками: часу існування – короткострокові або довгострокові; частки власності, що припускають часткову або договірну власність (прикладом виступає мажоритарна або міноритарна холдингова участь однієї фірми, що отримана через пряме придбання акцій іншої фірми); мети міжорганізаційної взаємодії – обслуговуючі, посилюючі та партнерські альянси; наявності конкуренції між партнерами – інтеграційні, псевдоконцентраційні, комплементарні, транснаціональні спільні підприємства, міжгалузеві угоди між компа-

ніями, що бажають диверсифікувати свій бізнес; кількості підприємств і масштабів співробітництва - створюються мережі або кластери.

Організаційними засобами, що використовуються при створенні таких організаційних форм, виступають [5]: ієрархічні відносини; спільні венчурні підприємства; часткові інвестиції; кооперація – коаліція підприємств для комбінації, координації та управління спільними ресурсами; консорціуми з науково-дослідних розробок; стратегічні кооперативні угоди; картелі; франчайзинг; ліцензинг – подання права на використання запатентованої технології або виробничого процесу за певну плату (роялті); субпідрядні мережі; групи для розробки галузевих стандартів; сукупність спільних дій (короткострокові коаліції, учасники яких координують свої лобістські дії для впливу на суспільну політику), трансакції між фірмами, що координуються через ціновий механізм.

Форми інтеграції, кооперації, об'єднань можуть значно посилювати адаптивність і безпеку розвитку підприємств за рахунок реалізації спільних стратегій, використання нових можливостей для формування конкурентних переваг або оволодіння новими передовими технологіями, забезпечити доступ до поєднаних технологічних і творчих ресурсів, забезпечити доступ до великого капіталу та можливостей управління. Таким прикладом виступають глобальні стратегічні альянси, що стали популярними у 1990-х роках: General Electric створила приблизно 100 стратегічних альянсів, IBM стала партнером більш ніж 400 фірмам. Однак слід зазначити, що не всі підприємства посилюють свої переваги через участь в інтеграційних процесах. Оскільки існує імовірність загрози реалізації цілей зі сторони партнерів-конкурентів, поява конфліктів і функціональних проблем, розбіжностей між стратегічною орієнтацією та намірами між партнерами. Таким чином, будь-яка організаційна форма не є універсальним засобом вирішення конкурентних проблем, а лише пропонує потенційно вигідний підхід щодо реалізації спільних стратегій, що можуть допомогти усунути або запобігти дорого втратній конкуренції.

Способами реалізації будь-яких змін виступають трансформація, реформування, модернізація, реінжиніринг, реконструкція, ревіталізація, регенерація. Застосування цього інструментарію спрямовано на вдосконалення процесів виробничої діяльності, економічних, правових і соціальних відносин у галузі бізнесу, науки, культури, освіти, в інших сферах діяльності суспільства. Дослідження змін є центральним завданням у науці про організації. Це пояснюється тим, що на багатьох підприємствах зміна умов оточення й технологій викликає необхідність відповідних організаційних заходів. Незначні заходи в процедурах і операціях постійно відбуваються у всіх організаціях. Іноді заходи є змушеними і відбуваються проти бажання організації, а іноді їх привітають і до них прагнуть. Зміни можуть принести організації користь або завдати шкоди, можуть привести до її більшої ефективності й навпаки. Тому що, якщо система перебуває в нестійкому стані і її взаємодія з навколишнім середовищем підсилює цей стан, зрештою, це може привести до ліквідації підприємства, тобто деструктивних змін. Із всіх напрямків структурних змін фахівці вважають сьогодні найбільш ефективний саме

реінжиніринг [6]. Об'єктом реінжинірингу може бути як підприємство, що поставило за мету вийти із кризового стану, так і нормально працююче підприємство, що бажає запобігти можливому погіршенню свого фінансового становища. Як правило, реінжиніринг доцільно починати паралельно або навіть випереджальними темпами стосовно формування нової організаційної структури (реструктуризації) підприємства.

Особливостями процесів безпеко-орієнтованого розвитку машинобудівних підприємств Харківського регіону виступають їх пасивні та активні ознаки [7]. Серед пасивних дій найбільш типовими є: підтримка ліквідності та стабільності фінансового стану; забезпечення надійності техніко-технологічних процесів; дотримання режиму економії у використанні фінансово-економічних ресурсів; надання в оренду приміщень, обладнання, здійснення вантажних перевезень. До активних дій можна віднести: активне проведення досліджень ринку; наявність нових розробок та освоєння нових технологій; пошук стратегічних партнерів та освоєння нових ринків; використання нових організаційних форм кооперації та інтеграції.

З позицій положення про необхідність забезпечення безпекою процесів розвитку можна стверджувати, що успішність і прогресивність реалізації активних дій неможлива без реалізації пасивних. З метою виявлення фактичних загроз зовнішньої середі діяльності машинобудівних підприємств проведено аналіз факторів зовнішньої середі та надано їх оцінку із залученням фахівців та аналітиків. До оцінювання залучено 12 експертів – менеджерів вищого рівня управління машинобудівних підприємств Харківського регіону, провідних фахівців. Оцінювання проведено за шкалою:

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

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

За результатами оцінювання, за думкою експертів, найсуттєвіший вплив і небезпечними для функціонування та розвитку машинобудівних вітчизняних підприємств (табл. 1) на цьому етапі є: нестабільність політичної ситуації в Україні; недосконале законодавство, погроза високих темпів інфляції, залежність від якості та своєчасності поставок вітчизняного металопрокату, незадовільний рівень технічного переозброєння діючого виробництва. Тому необхідними є компенсаційні та стимулюючі заходи підтримки економічної безпеки в зовнішньому оточенні промислових підприємств. Такі висновки підтверджують статистичні дані про нинішній стан машинобудування Харківської області. Для цієї галузі характерні [2]: повільні темпи збільшення загального обсягу виробництва та нарощування прямих іноземних інвестицій; збільшення обсягу

Оцінка зовнішніх чинників діяльності машинобудівних підприємств

Фактори	Знак впливу, +/-	Якісна оцінка	Бальна оцінка, b_i	Вага фактора, w_j	Важливість фактора, $w_j b_i$
1.1. Нестабільність політичної ситуації в Україні	-	Суттєвий вплив	5	0,26	-1,30
1.2. Недосконале законодавство	-	Суттєвий вплив	5	0,06	-0,32
1.3. Політичні колізії у стосунках між країнами – бізнес-партнерами, ризик обмеження імпорту української продукції	-	Незначний вплив	3	0,05	-0,16
2.1. Погроза високих темпів інфляції, зростання цін на енергоносії	-	Слабкий вплив	1	0,06	-0,06
2.2. Несправедлива конкуренція на ринку; відсутність захисту власного виробника з боку держави	-	Значний вплив	7	0,09	-0,60
2.3. Недосконала система оподаткування; відсутність обігових коштів, низька платоспроможність замовників; відсутність реального механізму своєчасного повернення ПДВ	-	Значний вплив	7	0,13	-0,91
2.4. Монопольні позиції виробників високотехнологічної продукції, енергетичного та нафтогазового машинобудування; стійкий попит на вагонобудування, автомобілебудування	+	Значний вплив	7	0,13	0,91
3.1. Науково-технічний розвиток у сфері виробництва	+	Слабкий вплив	1	0,03	0,03
3.2. Невідповідність продукції світовим стандартам якості	-	Незначний вплив	3	0,03	-0,10
3.3. Залежність від якості та своєчасності поставок вітчизняного металопрокату	-	Незначний вплив	3	0,04	-0,13
3.4. Незадовільний рівень технічного переозброєння виробництва	-	Значний вплив	7	0,04	-0,26
4.1. Труднощі щодо якісного менеджменту та ефективного управління машинобудівними підприємствами	-	Незначний вплив	2	0,03	-0,06
4.2. Зростання мобільності трудових ресурсів, недостатній рівень оплати праці	-	Суттєвий вплив	5	0,04	-0,19

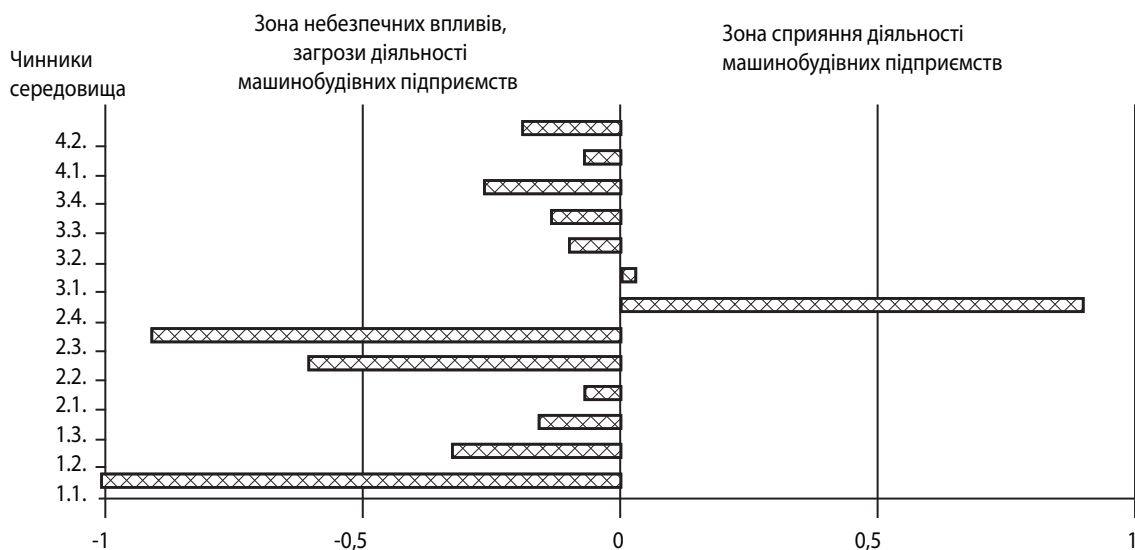


Рис. 1. Профіль загроз зовнішнього середовища для розвитку машинобудівних підприємств

експорту та зростання продуктивності праці; скорочення чисельності працівників, машинобудування також має одну з найменших середньомісячних заробітних плат у промисловості країни; недостатня інноваційна активність. На території держави працює значна кількість наукових і конструкторських організацій, але лише близько 14 % підприємств впроваджують інноваційну діяльність; наростаюче технологічне відставання від світового рівня розвитку машинобудування, що призводить не тільки до проблем на зовнішніх ринках, але навіть до втрати внутрішнього.

Враховуючи останні тенденції орієнтації промислових підприємств України на європейські ринки, для оцінювання економічної безпеки їх розвитку необхідним є фокусування уваги на процеси стандартизації та уніфікації управлінських знань підприємств [8]. Процес стандартизації сьогодні має 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 повільного 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 систем 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 [9; 10]. Серед двадцяти досліджуваних машинобудівних підприємств Харківського регіону сім можна віднести до таких, у яких впроваджено та 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 сервісної мережі підприємства з метою підвищення ефективності використання верстатів підприємства замовниками); ПАТ «Автрамат» (спрямування на задоволення потреб найбільш вибагливого замовника, впровадження 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 необхідність забезпечення безпекою розвиток підприємств стратегічним інструментарієм виступають стратегії, механізми (координації, навчання, регулювання, збереження та захисту), організаційні способи, форми стратегічного управління економічною безпекою, а також методи вибору та узгодження адаптивних заходів, що відповідають орієнтирам розвитку підприємства. За таким положенням об'єктом стратегічного управління є бізнес-процеси з: прийняття 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. Матеріали з офіційного сайту Професійної асоціації корпоративного управління. URL: <http://cgpa.com.ua/profesijna-spilnota/diyalnist-korporativnogo-direktora/diyalnist-korporativnogo-direktora-1.html>
2. Матеріали з офіційного сайту Українського союзу промисловців і підприємців. URL: <http://uspp.ua/korporativna-bezpeka.html3>
3. 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.
4. Пономаренко В. С., Клебанова Т. С., Чернова Н. Л. Экономическая безопасность региона: анализ, оценка, прогнозирование. Харьков : ИД «ИНЖЭК», 2004. 144 с.
5. Зуб А. Т., Лактионов М. В. Системный стратегический менеджмент: методология и практика. М. : Генезис, 2001. 752 с.
6. Ярошенко О. Ф. Корпоративні конфлікти як загроза економічній безпеці підприємства. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки.* 2011. Вип. 28, Ч. III. С. 113–116.
7. Отенко І. П. Стратегічні пріоритети підприємства : монографія. Харків : Вид-во ХНЕУ, 2008. 180 с.
8. Кизим М. О., Олійник А. Д., Матюшенко І. Ю., Хаустова В. Є. 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.

9. Козаченко А. В., Пономарев В. П., Ляшенко А. Н. Экономическая безопасность предприятия: сущность и механизм обеспечения : монография. Киев : Либра, 2003. 280 с.

10. Ляшенко О. М., Безбожний В. Л. Забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства як функція сучасного менеджменту. *Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія : Економіка*. 2008. Вип. 33–1. С. 66–72.

REFERENCES

Kozachenko, A. V., Ponomarev, V. P., and Liashenko, A. N. *Ekonomicheskaya bezopasnost predpriyatiya: sushchnost i mekhanizm obespecheniya* [Economic security of the enterprise: the essence and mechanism of provision]. 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 Mytneho soiuzu YevrAzES" [Opportunities and threats from Ukraine's membership in the WTO for machine building in the context of cooperation with EU countries and the Customs Union of EurAsEC]. *Biznes Inform*, no. 2 (2014): 59-70.

Liashenko, O. M., and Bezbozhnyi, V. L. "Zabezpechennia sotsialno-ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva yak funktsiia suchasnoho menedzhmentu" [Ensuring socioeconomic security of the enterprise as a function of modern management]. *Naukovi pratsi Donetskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu. Serii : Ekonomika*, no. 33-1 (2008): 66-72.

"Materialy z ofitsiinoho сайту Profesiinoy asotsiatsii korporativnoho upravlinnia" [Materials from the official site of the Pro-

fessional Association of Corporate Governance]. <http://cgpa.com.ua/profesijna-spilnota/diyalnist-korporativnogo-direktora/diyalnist-korporativnogo-direktora-1.html>

"Materialy z ofitsiinoho сайту Ukrainського союзу промисловців і підприємців" [Materials from the official site of the Ukrainian Union of Industrialists and Entrepreneurs]. <http://uspp.ua/korporativna-bezpeka.html3>

Otenko, I. P. *Stratehichni priorytety pidpriemstva* [Strategic priorities of the enterprise]. Kharkiv: Vyd-vo KhNEU, 2008.

Otenko, I. P., and Yaroshenko, O. F. "Analitichniy instrumentarii upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu pidpriemstva" [Analytical tool for managing economic security of the enterprise]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Serii : Ekonomichni nauky* vol. 2, no. 4 (2009): 38-41.

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.

Yaroshenko, O. F. "Korporativni konflikty yak zahroza ekonomichnoi bezpetsi pidpriemstva" [Corporate conflicts as a threat to the economic security of the enterprise]. *Zbirnyk naukovykh prats Cherkaskoho derzhavnogo tekhnolohichnoho universytetu. Serii : Ekonomichni nauky* vol. 3, no. 28 (2011): 113-116.

Zub, A. T., and Laktionov, M. V. *Sistemnyy strategicheskyy menedzhment: metodologiya i praktika* [Systematic strategic management: methodology and practice]. Moscow: Genezis, 2001.