

Отенко І.П., Ярошенко О.Ф.

УДК 658.15:005.934

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

Поняття «безпека» (*safeti* – англ., *sicherheit* – нім., *securite* – франц.) дослідники визначають як «стан або міру захищеності, упевненості», «діяльність (функція, процес), що забезпечує захист/ умови від загроз», «властивість об'єкта протистояти загрозам» [1]. Державний стандарт України (ДСТУ 2293-99) визначає термін «безпека» як стан захищеності особи та суспільства від ризику зазнати шкоди. В конвенції ООН «Про сталий людський розвиток» «безпеку» визначено як невід'ємна складова характеристика стратегічного напрямку людства і базисна потреба людини. Такий розвиток веде не тільки до економічного, а й 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-соціо-культурного організму, а концептуальною ідеєю – органічна єдність безпеки людини, суспільства, держави, навколишнього середовища. Основним завданням безпекознавства є розробка методів дослідження і конструювання систем безпеки різних типів, класів і рівнів, а лейтмотивом є вивчення та викладення реалізації безпеки в практиці безпеко творення [2].

Поняття економічна безпека підприємства в Великому економічному словнику подається як «стан юридичних, економічних відносин, організаційних зв'язків, матеріальних та інтелектуальних ресурсів підприємства, при якому гарантується стабільність його функціонування, фінансово-комерційний успіх, прогресивний науково-технічний та соціальний розвиток» [1,с.78]. Складовими поняття безпеки підприємства виступають: безпека як стан, що відповідає умовам відсутності різного роду небезпеки й 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 кризисна ситуація як стан, явища, події, за яких виникла небезпека для підприємства; рівень безпеки/адаптивності підприємства. Складність та багатогранність поняття економічна безпека підприємства визначає необхідність розгляду підходів, що складають методологічний базис його дослідження.

Дотримання принципу системності при формуванні методології дослідження вимагає розглядати економічну безпеку підприємства в єдності таких її видів як виробнича, правова, фінансова, технічна, інформаційна, екологічна й тощо. На кожному рівні економіки це поняття має певне предметне поле: держави, регіону, галузі, підприємства; на індивідуальному рівні – життєдіяльність людини. Дослідження діяльності підприємства та його істотних характеристик, внутрішніх та зовнішніх зв'язків, організації підсистем та елементів в контексті економічної безпеки дозволяє виокремити її види відповідно об'єкту управління.

Визнання того, що «якість об'єкта пізнання розкривається в сукупності його властивостей, які певним чином структурно упорядковані», дозволяє представити безпеку як інтегральну характеристику, що поєднує такі ознаки як «надійність», «стійкість/сталість», «адаптивність», «гнучкість». Позитивність чи негативність певної властивості відповідає її адекватності цілям та задачам управління підприємством. Високу надійність організації пов'язують не тільки з надійністю роботи її технічних систем, а й з її організаційною компетентністю. Праці Вейка та Робертса [3] доказали, що такою ознакою описуються організаційні культури підприємств, які були створені за рахунок «колективного розуму». Основна ідея - підприємства досягають надійності за рахунок культури та колективної компетентності.

Властивості гнучкості протиставлять, як правило, «жорсткість», «інертність», «ригідність» і, таким чином, визначають як позитивну характеристику системи, що забезпечує «легкість» перегрупування між елементами системи без будь-яких корінних змін в її структурі. Гнучкість управління відображує готовність системи управління підприємства функціонувати в умовах нестабільного зовнішнього середовища та визначається спроможністю управлінського персоналу використовувати нестандартні рішення на основі глибокого розуміння та передбачення тенденцій змін у зовнішньому середовищі. Гнучкість носить оборонний або наступальний характер, чи сумістить обидві ці риси. Оборонна гнучкість виражається в поведінці підприємства, що забезпечує йому економічну безпеку, мінімізацію наслідків катастроф; наступальна – спрямована на зростання ефективності інновацій. Гнучка організаційна адаптація стосується лише проблем та зовнішніх ситуацій, для яких характерним є збалансоване співвідношення між новою подією і минулим досвідом.

У реальних ситуаціях більшість підприємств не можуть реалізовувати зміни так швидко, як того вимагає ринок. Швидкість реакції підприємства щодо його конкурентів відбиває інертність/мобільність управління й тому забезпечує економічну безпеку такими характеристиками як гнучкість й адаптивність. Гнучкість та мобільність не тільки дають стійку конкурентну перевагу підприємству на ринку, але й дозволяють «активно формувати його, змінювати обставини в своїх інтересах» [4]. Властивості гнучкості та мобільності процесів прийняття стратегічних рішень формують стратегічне бачення – найважливішу компетенцію для створення довгострокової конкурентної переваги. Стабільність і стійкість необхідні для внутрішньої згуртованості організації й для того, щоб запобігти „саморуйнуванню й хаосу”, підтримувати стан безпеки підприємства, мобільність і гнучкість – для відновлення його діяльності. Таким чином, прояв тої чи іншої властивості з різним ступенем інтенсивності характеризує стан адаптивності й безпеки підприємства. При цьому, як окремі підприємства, так і економіку в цілому розглядають як адаптивні системи. Ці системи поділяють на самонастроювальні та самоорганізуючі. Самонастроювальні системи

відповідно до змін зовнішнього середовища змінюють спосіб функціонування (підприємство розширює випуск продукції слідом за збільшенням попиту), самоорганізуючі – змінюють структуру, організацію системи (на підприємстві створено відділ стандартизації у зв'язку із зростанням вимог до якості виробу). Таким чином, можна стверджувати, що процеси безпеки є адаптивними спонтанними процесами, що забезпечують безперервність процесів функціонування та розвитку підприємства.

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

Адаптивність організаційної структури управління полягає в організаційній підтримці поведінки підприємства в умовах, обумовлених зовнішнім середовищем і стилем керівництва [5, с. 523] й визначається системними властивостями структуроутворюючих елементів:

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

функціональними особливостями, що визначають її здатність забезпечувати досягнення поставлених цілей – норма керованості, ступінь об'єктивної спрямованості, ступінь цільової спрямованості, ступінь однорідності розв'язуваних завдань, повнота розв'язуваних завдань в одному підрозділі, трудомісткість рішення завдань управління;

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

Функціональна адаптація забезпечується змінами, що відбуваються в функціях підприємства – реінжиніринг, стратегічне перепроектування, реконструювання компетенцій, диверсифікація діяльності. І. Ансофф [6] адаптивність підприємства визначав „здатностями, можливостями й мотивацією для того, щоб мислити й діяти стратегічно”. Адаптивність та стратегічна гнучкість, як вважав І. Ансофф, досягаються: диверсифікованістю діяльності, потреб і технологій, що задовольняються – „щоб несподівана зміна в одній стратегічній області бізнесу не призвела до серйозних руйнівних наслідків в інших” і створенням у ресурсному портфелі компанії певного запасу стратегічного потенціалу – „ресурсів і можливостей, які використовуються в різних стратегічних областях бізнесу”.

Формування методології управління економічною безпекою неможливе без застосування інституціонального підходу через врахування факторів - форм та структури власності, інституту прийняття стратегічних рішень, асиметричності інформації, збалансованості інтересів підприємства та учасників корпоративного управління. Існуючі політичні, соціальні та юридичні правила, норми у межах яких відбуваються процеси виробництва та обміну (конституційне, виборче, майнове, контрактне право та ін.) складають інституціональне середовище і в якому діють підприємства. Норми привносяться в організацію, формують індивідуальні та групові уявлення про переваги до певного рішення. Р. У. Батлер [3] визначив та описав чотири типи норм, що обмежують управлінське рішення й вибір, який здійснюється одноосібно або організацією: економічні, інструментальні, референтні (соціальні) та моральні. Незалежно від запропонованої типології, організація сама обирає найбільш важливі норми для прийняття рішень щодо забезпечення її економічної безпеки. Так, теорія прав власності акцентує увагу на вигазі у добробуті, який забезпечують правові інституції.

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

Концепція акціонерів, яка отримала 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 й необмеженого контролю акціонерів й вищого керівництва за діяльністю корпорації та її працівниками, які продають свою працю власникам, отримуючи заробітну платню. Прихильники цієї концепції заперечують також корпоративну соціальну відповідальність підприємства. Критики цієї концепції наголошують на виключному акценті щодо конфлікту між сильними менеджерами й слабкими розрізненими акціонерами, а практичні заходи сконцентровано на проблемі моніторингу й контролю за діями менеджерів за допомогою ради директорів, захисту прав акціонерів, поглинань та злиття тощо. Недоліком цієї концепції вважається проблема взаємодії акціонерів та менеджерів для забезпечення надходжень зовнішніх інвестицій й недооцінка інших інвесторів (кредиторів, працівників, місцеві органи влади тощо).

Опозиційною до вищезазначеної концепції є концепція співучасників (зацікавлених сторін або стейкхолдерів, теорія інтересів), виникнення якої пов'язано з виходом праці Р. Е. Фрімена «Стратегічний менеджмент: концепція зацікавлених сторін» [7]. Концепція зводиться до того, що всі зацікавлені групи (акціонери, менеджмент, постачальники, працівники, споживачі тощо) у тій чи іншій формі й мірі приймають участь в прийнятті управлінських рішень, у власності та прибутках, ділять між собою як права, так й відповідальність. Головною проблемою виступає практична неможливість підприємства виконувати зобов'язання перед усіма співучасниками, тому останнім часом концепцію було переглянуто в бік звуження

поняття «співучасник» до визначення «суб'єкти ринку, що сприяють зростанню активів підприємства». Відносини між менеджерами й акціонерами є лише частиною більш широких відносин підприємства з оточуючим інституційним середовищем, акціонери стають зацікавленими в урахуванні інтересів інших співучасників, у становленні довгострокових відносин з ними й атмосфери довіри. Перевагою цієї концепції є забезпечення чітких орієнтирів для менеджерів у визначенні пріоритетів діяльності підприємства й надання механізму визначення ефективності діяльності його керівництва.

Для виділення механізмів реалізації інтересів в системі корпоративних відносин підприємства, що повинні відповідати критерію забезпечення умов економічної безпеки можна скористатися класифікацією підходів «теорії інтересів» Дж. Хіта та У. Нормана [8]:

- 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 й пояснення 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 при розробці організаційної структури, загальної політики й при оперативному прийнятті рішень;
- управлінський, де основний акцент робиться на механізми нагляду й контролю за менеджментом з боку зацікавлених осіб;
- регуляторний, що обґрунтовує необхідність державного регулювання для захисту інтересів зацікавлених осіб;
- законодавчий, що представляє теорію інтересів в 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, а також брати на себе певну додаткову відповідальність у вигляді розвитку соціальної інфраструктури, здійснення з місцевою адміністрацією спільних проектів тощо/

Концепція корпоративної соціальної відповідальності офіційно оформилася на Лісабонському європейському саміті в березні 2000 року, а також коли Європейська комісія опублікувала так звану «Зелену книгу про корпоративну соціальну відповідальність» (липень 2001 року). Корпоративна соціальна відповідальність визначається як: «концепція інтеграції турботи про соціальний та екологічний розвиток у бізнес-операціях компаній у взаємодії зі своїми акціонерами й зовнішнім середовищем» [9, с. 95]; «відповідальність компанії перед усіма людьми та організаціями, з якими вона співпрацює, та перед суспільством у цілому» [10, с. 23]; «довгострокове зобов'язання компанії поводитися етично та сприяти економічному розвитку, одночасно покращуючи якість життя працівників та їх батьківщин, громади й суспільства загалом»; «збалансованість економічних, соціальних та екологічних цілей суспільства, інтеграцію їх у взаємовигідні приписи та підходи.

Корпоративна соціальна відповідальність - це нова управлінська філософія, коли управлінське рішення приймається з урахуванням забезпечення економічного, екологічного й соціального аспекту безпеки. А. Сеттлз зазначає, що впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності дозволить знизити витрати, операційні ризики, збільшить виручку, стимулювати інноваційний розвиток, полегшити доступ на товарні ринки та ринки капіталу, покращити репутацію [9, с. 94].

Формування методологічного базису з управління економічною безпекою підприємства унеможливується без використання поведінкового та когнітивного підходів. Кожному типу моделі поведінки підприємства відповідають дії внутрішніх організаційних механізмів – комунікації, впливу, взаємодії, обміну, співробітництва, кооперації, компромісу, конфлікту, асиміляції й т. ін. Тому й характер дій з економічної безпеки, методи та інструментарій формуються відповідно моделі поведінки підприємства. Тип поведінки в найпростішому виді характеризується планами, процедурами та стандартами, що запропоновано правилами, нормами діяльності організації. Загальновизнаними є чотири типи стратегій, що відповідають характеру стратегічної поведінки підприємства – реактивний, інактивний, проактивний та інтерактивний.

Реактивний тип характерний для автократії та орієнтації на традиції. Процес планування починається по наказу зверху та є аналітичним процесом. Реактивні зміни – такі, що мають на меті здійснити частковий перетворення, являють собою фрагментарні заходи і направлені на відновлення попереднього стану. Для економічної безпеки підприємства з поведінкою реактивного типу характерним є наявність можливості використання корисного досвіду, відчуття безпеки, надійності та наступності.

Інактивна поведінка підприємства направлена 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 прийнятті будь-яких рішень, дотримання правил та норм в ухваленні стратегічних рішень. Керівництво добре розуміє суть того що відбувається.

Проактивний тип поведінки організації ставить своєю ціллю зростання, велику долю ринку та лідерство. Планування складається із пророкування майбутнього й підготовка до нього здійснюється зверху вниз. При прийнятті стратегічних рішень характерною буде поведінка «натхнення» та лідерства. В подібних умовах похибки при виборі вважаються можливими, й завдання полягають у тому, щоб вони були виправлені наступними рішеннями.

Інтерактивний тип поведінки передбачає осмислення та взаємодію етапів розвитку підприємства, цілісність майбутнього, сьогодення та минулого. Для стану економічної безпеки реалізації інтерактивних змін характерним є наявність високого рівня невизначеності, яка пов'язана з вибором результатів, шляхів й способів їхнього досягнення. Знання та використання організаційних та аналітичних методів, моделей значно знижує ступінь невизначеності, підвищує компетентність та 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.

В сучасній теорії управління використання поведінкового підходу пов'язано з орієнтацією професійного навчання управлінського персоналу на створення компетенцій та знань підприємства. В Американському Стандарті Управління Знаннями [11], розробленому провідними теоретиками й практиками менеджменту й при участі 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 й залежати від контексту дії, організаційних чинників і чинників середовища, а також характеристик професійної діяльності" [12]. Таке визначення підтримують й дослідники Д. МакКлелланд та Р. Бояцис [13], 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 та вмінь є властивими для європейських економік, насамперед Великобританії. Головне питання, що вирішується в цьому напрямі, - які ті головні елементи діяльності, які мають бути виконані, щоб результат вважався досягнутим, та задовольняв певні вимоги в межах кваліфікації. Традиційні типи кваліфікацій у Великобританії намагалися охопити цілий список навиків і умінь, необхідних для конкретної посади. Всі кваліфікації були розроблені урядовим органом, за участю представників працедавців та профспілок. Консультанти проаналізували посади за допомогою апробованого методу - функціонального аналізу і створили відповідну документацію з переліком різноманітних аспектів управлінської діяльності тих професійних знань, які необхідні для їх ефективного виконання. Функціональний аналіз діяльності в різних контекстах визначає декомпозицію ключових ролей у вигляді множини компетенцій. Далі відбувається їхнє поділення на субрівні, для яких визначаються конкретні критерії діяльності й формують базу оцінювання з зазначеним діапазоном індикаторів, що нормативно закріплюється у професійних стандартах та свідоцтвах о професійних кваліфікаціях. Однак сформовані документи не враховують ті результати, які відносяться до «неформального навчання» і концентруються переважно на явних, формалізованих знаннях.

Обґрунтування необхідності використання і створення, поряд із явними, неявних знань, умінь та навиків, які важко піддаються вербалізації й формалізації, здійснюється у «Стандартах менеджменту знань» [14], розроблених Європейським комітетом зі сертифікації. Згідно з даним документом, що не є офіційно затвердженим, але рекомендується для оцінки управлінських здатностей та компетенції підприємства. Таким чином, останні можна розглядати в якості фундаментальної бази для встановлення меж семантичного простору управлінських компетенцій та визначення основних підходів до їх формування.

Як основні проблеми у сучасній практиці менеджменту вітчизняного промислового підприємства можна визначити: низький рівень кваліфікації менеджерів; відсутність досвіду, бажання, вмінь до розробки стратегії розвитку – керівництво більш ніж 80% підприємств не ставить завдання щодо формування стратегії; застарілі механізми комплектування кадрів; низьку якість економічної освіти управлінських кадрів – тільки 15% керівників промислових підприємств мають економічну освіту, кілька відсотків – юридичну, решта – технічну; невміння користуватися корпоративною культурою – ознаки корпоративної культури нечітко виражені й залежать від керівника, який на інтуїтивному рівні дає їй оцінку й формує програму дій; не існує чіткої сформованості бази знань підприємства; наявність соціальних конфліктів в менеджменті – відсутність клімату соціального партнерства, невміння узгоджувати інтереси власників та менеджерів, конфлікт між управлінськими традиціями та необхідністю впровадження інноваційних технологій в управління. Таким чином, підтверджується взаємозумовленість недостатнього рівня знань підприємств, їх безініціативності та стратегічного пасивності. 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 [15, с. 356]. «Зазвичай, у системі безпеки вітчизняних підприємств переважно працюють ветерани правоохоронних органів та спецслужб, які мають достатній життєвий та професійний досвід забезпечення національної безпеки. Проте забезпечення національної безпеки й безпеки підприємств – це різні напрями роботи, які потребують різних систем знань та вмінь». Як предмет

діяльності менеджера В.І.Франчук [15] виділяє: виявлення внутрішніх та зовнішніх загроз, умов та джерел походження; формування граничних показників (індикаторів) безпеки; моніторинг розвитку загроз, оцінка їх можливих наслідків; експертиза рішень, що приймаються з точки зору безпеки; формування нормативно-правової бази та моделей безпеки для протидії загрозам; формування організаційних структур та створення відповідних умов для забезпечення безпеки; розроблення і проведення загальних і спеціальних заходів з безпеки, які реалізуються в усіх напрямках і видах діяльності суб'єкта господарювання.

Багатоаспектність поняття «економічна безпека підприємства» вимагає при формуванні методології її дослідження необхідності поєднання зазначених теоретичних підходів: системного – при організації системи економічної безпеки на підприємстві; ресурсного – при створенні ресурсного забезпечення; інституціонального – для реалізації та ефективної дії організаційно-правових механізмів; поведінкового – для досягнення стійких конкурентних переваг підприємства на ринку; когнітивного – для формування та розвитку бази знань підприємства. Синтез зазначених підходів в методології економічної безпеки підприємства дозволив обґрунтувати погляд на систему економічної безпеки на підприємстві як інститут, що сприяє створенню та реалізації технологій, форм, методів, заходів, знань та досвіду для ефективної взаємодії внутрішніх та зовнішніх суб'єктів забезпечення економічної безпеки з метою протидії реальним та потенційним загрозам.

#### Джерела та література:

1. Большой экономический словарь / под ред. А. Н. Азрилияна. – 5-е изд., доп. и перераб. – М. : Ин-т новой экономики, 2002. – 1280 с.
2. Ліпкан В. А. Безпекознавство : навч. посіб. / В. А. Ліпкан. – К. : Європейський уні-т, 2003. – 208 с.
3. Управление человеческими ресурсами / под ред.: М. Пула, М. Уорнера. – СПб. : Питер, 2002. – 1200 с.
4. Отенко І. П. Стратегічні пріоритети підприємства : монографія / І. П. Отенко. – Харків : Вид-во ХНЕУ, 2008. – 180 с.
5. Хэмел Г. Стратегическая гибкость / Г. Хэмел, К. Прахалад, Г. Томас, Д. О'Нил; [пер. с англ.]. – СПб. : Питер, 2005. – 384 с.
6. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб. : Питер, 1999. – 416 с.
7. Freeman R. E. Strategic Management : A Stakeholder Approach / R. E. Freeman. – Boston, 1984.
8. Классики менеджмента / под ред. М. Уорнера; пер. с англ. Ю. Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2001. – 1168 с. : ил. – (Бизнес-класс).
9. 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.
10. Словник із дисципліни «Основи корпоративного управління» : для студ. спец. 7.050.102 «Економічна кібернетика» / уклад. Л. О. Лимонова. – Харків, 2003. – 70 с.
11. Proposed Draft American National Standard Knowledge Management Vocabulary // The Competitiveness of Nations in a Global Knowledge-Based Economy.
12. Derous E. De C-story: verhelderende verhalen... actuele stromingen en rode draden binnen de competentieliteratuur : [Електронний ресурс] / E. Derous // The C-story : clarifying stories... actual approaches and threads in competence literature (May, 2000). – Режим доступу : <http://users.skynet.be/vocap>
13. Бояцис Р. Компетентный менеджер. Модель эффективной работы / Р. Бояцис. – М. : ГИППО, 2008. – 352 с.
14. European Guide to good Practice in Knowledge Management / European committee for standardization. Management Centre : rue de Stassart, 36 B-1050 Brussels, CWA 14924-1:2004 (E). March 2004.
15. 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.

Пергат Л.И.

УДК 658.21

### ФОРМИРОВАНИЕ ПОДХОДА И МЕТОДИКИ, ВЛИЯЮЩИХ НА ПРОЦЕСС ГЕНЕРАЦИИ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

В процессе стратегического планирования предприятия одной из основных проблем, решение которых может резко повысить эффективность стратегического управления, является проблема выявления основных компонентов стратегии, оценка их взаимовлияний и формулирование на этой основе правильной последовательности действий. Проблема заключается в сложности оценки эффективности существующих ментальных моделей в сознании менеджеров предприятия, которые и формируют стратегию, которая порождает вопрос об эффективности подходов и технологий, используемых для генерации стратегии, что в настоящее время является актуальным и требует дальнейшего следования.

Анализ публикаций. Исследование проблемы формирования стратегии предприятия отображаются в публикациях отечественных и зарубежных ученых, таких как: И. Ансофф [1], В.О. Василенко [2], М.В. Володькина [3], З.Е. Шершнева [6], Л. Маркоши [9], Дж. Гольберг [9], Дж. Уолш [10] и др. Предложенные учеными подходы и методики, влияющие на процесс генерации стратегии предприятия в современных условиях не совершенны, и часто оказывают отрицательное влияние на стратегическое планирование предприятия в целом. В связи с этим, возникает потребность дальнейшего исследования данной проблемы.