

Отримане із застосуванням композитного правила відношення  $\{ZP\}$  характеризується відповідною матрицею (рис. 2.10), де значення округлюються до цілих чисел).

Аналогічним чином композиційне правило застосовується і для знаходження замикання щойно отриманого відношення  $\{ZP\}$  на відношення  $\{CP\}$ .

Застосувавши в різній комбінації композиційне правило, ми можемо визначити, на скільки кожен проект залежить від якості ресурсів, знань, досвіду, умінь, якості бізнес-процесів, що є на підприємстві. У підсумку, ми отримуємо комплексне оцінювання ресурсної бази, компетенцій і здатностей організації для успішного втілення інноваційних проектів.

За допомогою цього методу з'являється можливість визначити, які компетенції не потребують або потребують розвитку, в результаті чого організація має уявлення про те, які проекти вона здатна здійснити на зараз, а які в майбутньому за умови розвитку відповідних компетенцій тощо.

## **2.5. Ідентифікація відносин власності як вихідний етап комплексної бізнес- діагностики підприємства**

Основною підвалиною ринкової економіки та похідних від неї соціально-політичних та економічних систем виступає приватна власність. Питання власності завжди були тією суспільною основою, навколо якої формуються і розвиваються усі інші суспільні відносини. Привласнення матеріальних і духовних благ у різних економічних системах конструює сутність економічних відносин.

Особливої актуальності проблема ідентифікації реального власника юридичних осіб набуває для України сьогодні з огляду на погано приховану агресію сусідньої держави, необхідність інтенсифікації боротьби з корупцією та відмиванням злочинних доходів. Встановлення справжніх дійових осіб у соціально-політичному та економічному середовищі країни з наступним адекватним використанням цих відомостей на практиці дозволить не лише зміцнити національну безпеку держави, а й знизити рівень охоплення злочинністю суспільства загалом та економіки зокрема, забезпечити прозорість і підвищити результативність господарських стосунків, скоротити втрати державного та місцевих бюджетів.

Проблема забезпечення ефективного корпоративного управління з огляду на структуру власників підприємства вже тривалий час розглядається у наукових колах. До найвизначніших здобутків у цій царині можна віднести праці Демсеца Г., Лена К., Морка Р., Шляйфера А., Вішни Р., Єнсена М., Меклінга М. тощо. Разом з тим, процес ідентифікації відносин власності як вихідний етап здійснення комплексної бізнес-діагностики підприємства, на нашу думку, не отримав достатнього висвітлення у науковій та практичній літературі у питаннях деталізації аспектів аналізу, їх повнішого змістового наповнення, зв'язку з чинним вітчизняним законодавством. Результати ж такого дослідження дозволяють збагнути роль і місце підприємства в системі господарських відносин, коопераційних зв'язків. Виявлення реальної майнової належності підприємства дає можливість зрозуміти логіку його господарювання, а, відтак, правильно змістовно сконструювати аспекти діагностики, обрати адекватні показники, їх критеріальні рівні та оцінити результативність його діяльності. Так наприклад, для державних і комунальних підприємств основними цілями існування можуть бути забезпечення країни важливою продукцією (роботами, послугами) вітчизняного виробництва з заданими техніко-економічними параметрами зі збереженням державної таємниці, ефективне регулювання цільового монопольного ринку, створення і підтримка певної кількості робочих місць для населення регіону заради забезпечення його соціально-економічної стабільності, виконання взятих країною зобов'язань, вирішення екологічних проблем тощо. При цьому акценти можуть бути зміщені із завдання максимізації прибутку до досягнення беззбиткового функціонування самого підприємства. Для дочірніх або інших інтегрованих суб'єктів господарювання пріоритетним, зазвичай, є завдання забезпечення ефективності діяльності головної (материнської) організації.

На сьогодні в Україні основним джерелом даних щодо структури власності, що дають змогу встановити фізичних осіб — власників істотної участі підприємств, можна вважати витяги:

- ✓ з Єдиного державного реєстру про юридичну особу, що містить відомості про склад засновників (учасників), розмір статутного (складеного) капіталу, величину часток кожного з учасників;
- ✓ з оригіналів установчих документів у частині відомостей про склад засновників (учасників), розмір статутного (складеного) капіталу, величину часток кожного з учасників;
- ✓ з реєстру власників іменних цінних паперів (якщо одним із засновників юридичної особи є акціонерне товариство).

Додатковими джерелами інформації для ідентифікації структури власності на підприємстві виступають Єдиний державний реєстр судових рішень України ([www.reyestr.court.gov.ua](http://www.reyestr.court.gov.ua)), що застосовується з метою виявлення рішень прийнятих стосовно цільової компанії; платні бази даних міжнародних (Thomson Reuters, Ipreo, Morning Star, Shareholder.com) і вітчизняних компаній; дані ДП «Агентство розвитку інфраструктури фондового ринку» ([www.smida.gov.ua](http://www.smida.gov.ua)); особисті бесіди з інвесторами, тому числі з тими, які здійснювали капіталовкладення в інші підприємства цільової галузі дослідження.

Поряд з тим, важливим інформаційним ресурсом у випадку приховування відносин підпорядкування, який дозволяє досліднику ідентифікувати реального вигодотримувача, слід визнати укладені цільовим підприємством господарські договори купівлі-продажу, передачі майна у власність та користування, надання позик, фінансових гарантій, отримання безповоротної фінансової допомоги тощо. Необхідно дослідити зміст таких угод на предмет наявності певних пільг, преференцій, або навпаки, надмірних умов та суворих штрафних санкцій, які не впливають з поточної параметрів логіки побудови економічних стосунків за поточної кон'юнктури.

Сам процес діагностики відносин власності, на нашу думку, має відбуватися за такими аспектами (рис. 2.11).

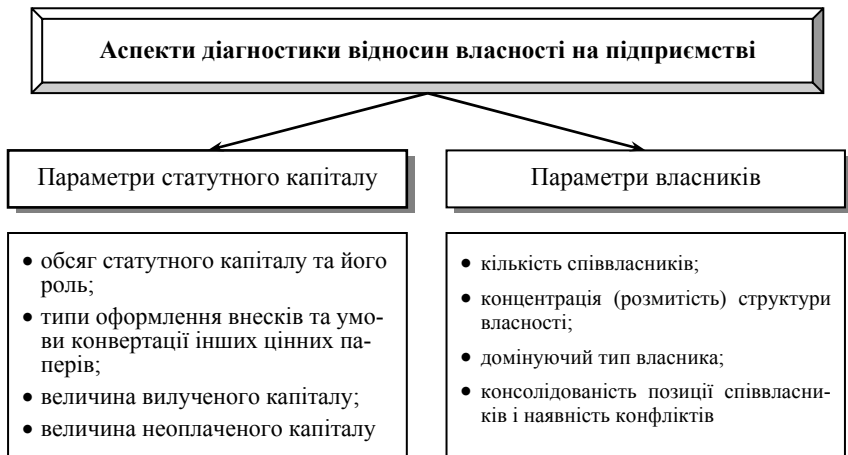


Рис. 2.11. Аспекти діагностики відносин власності на підприємстві

Першим відслідковуваним параметром є обсяг і роль статутного капіталу у фінансуванні діяльності підприємства. Останню можна відслідкувати за часткою статутного фонду у власному капіталі підприємства та у його сукупних пасивах. Чим більшим рівнем фінансової стійкості володіє підприємство, тим більшою є роль власників. Низька частка статутного фонду у власному капіталі акціонерного товариства також може сигналізувати про високу ймовірність успіху додаткової емісії пайових цінних паперів компанії. Також слід ідентифікувати умови обігу пайових цінних паперів.

Статутний капітал акціонерних товариств може бути сформований за допомогою емісії як простих, так і привілейованих акцій, а додаткові фінансові ресурси отримані шляхом випуску облігацій та опціонів, обіг яких може передбачати їх конвертацію на пайові цінні папери. У випадку наявності привілейованих акцій необхідно ідентифікувати коло прав, які вони надають своїм власникам. Досліднику також у даному аспекті потрібно дослідити наявність, обсяги та причини утворення вилученого (викуплені власні акції) та неоплаченого капіталу.

Іншим аспектом дослідження є параметри власників підприємства. У даному контексті аналітику необхідно звернути увагу на кількість власників, визначити ступінь концентрації або розмитості власності, ідентифікувати домінуючий тип власника, оцінити рівень консолідованості власників, виявити наявність серед них угруповань, їх цільові установки, дослідити факти та оцінити потенційну можливість конфронтації тощо.

Рівень концентрації, при цьому, доцільно оцінити за допомогою таких показників, як індекс концентрації, індекс Герфіндаля–Хіршмана та індекс Розенблюта з відповідним тлумаченням їх значень. Наявність одного домінуючого власника серед інсайдерів або аутсайдерів передбачає низьку ймовірність виникнення корпоративних конфліктів на підприємстві. Наявність двох і більше потужних власників може суттєво ускладнити процес прийняття стратегічних управлінських рішень, спровокувати часту зміну складу менеджменту, що, своєю чергою, створить передумови для зниження ефективності діяльності підприємства.

Увесь спектр можливих власників підприємства відображено на рис. 2.12.

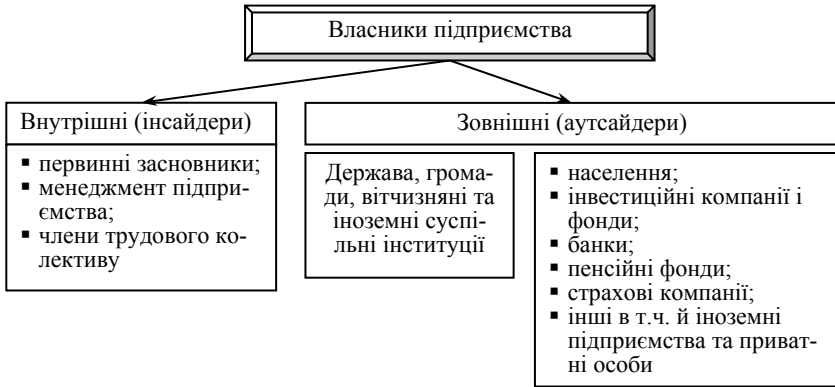


Рис. 2.12. Можливі власники підприємства

Взявши за основу розробку колективу авторів під керівництвом В.І. Захарченка [82, с. 23], можна запропонувати такі шість видів зовнішніх інвесторів підприємства.

Таблиця 2.3

**ТИПИ ЗОВНІШНІХ ІНВЕТОРІВ ТА ОСНОВНИЙ ОБ'ЄКТ ЇХ ЗАЦІКАВЛЕНОСТІ\***

Тип зовнішнього інвестора	Основний інтерес
1. Спекулянт	Перепродаж акцій, гра на різниці курсів
2. Хеджер (юридична особа)	Додатковий дохід і диверсифікація портфелю капіталовкладень з метою балансування ризиків
3. Рантє (фізична особа)	Додатковий постійний дохід
4. Портфельний інвестор	Додатковий дохід (юридичні особи)
5. Партнер	Зміцнення співробітництва з контрагентом і його підтримка
6. Впливова особа	Отримання впливу на діяльність компанії

\*Удосконалено на основі [82, с. 23]

Принципи та технологія впливу власників підприємства на його діяльність прописані у його статуті та не повинні суперечити державним і галузевим нормативним актам. Для акціонерних товариств, як найпотужнішої за ресурсним потенціалом організаційно-правової форми ведення бізнесу, держава визначила харак-

теристика пакетів акцій і відповідних їм прав. Враховуючи чинне законодавство [122], можна запропонувати такий розподіл пакетів акцій за обсягом.

Таблиця 2.4

**ВИДИ ПАКЕТІВ АКЦІЙ ЗА ВІТЧИЗНЯНИМ ЗАКОНОДАВСТВОМ  
БЕЗ ВРАХУВАННЯ СТУПЕНЯ РОЗПОРОШЕНОСТІ АКЦІЙ**

Розмір пакету звичайних акцій	Назва пакету	Особливі права та обов'язки пакету
5 % і більше	Істотний	Обов'язкове включення пропозицій до порядку денного загальних зборів акціонерного товариства
10 % і більше	Значний [122, ст. 2]	Право: <ul style="list-style-type: none"> <li>• призначати своїх представників для нагляду за реєстрацією акціонерів, проведенням загальних зборів, голосуванням та підбиттям його підсумків [122, ст. 40];</li> <li>• скликати позачергові загальні збори акціонерного товариства [122, ст. 47];</li> <li>• призначати проведення аудиторської та спеціальної перевірки фінансово-господарської діяльності товариства [122, ст. 75, 76]</li> </ul>
25 % і більше	Пакет заінтересованої особи [122, ст. 71]	Необхідність інформувати акціонерне товариство у випадку здійснення власником пакету стосовно нього майнових правочинів з економічною вигодою [122, ст. 71]
Більше 50 %	Контрольний [122, ст. 2]	Самостійне формування кворуму загальних зборів акціонерів [122, ст. 41]. Одноосібне прийняття рішення про вчинення значних правочинів [122, ст. 70].
Більше 75 %	Абсолютний	Одноосібне прийняття фундаментальних рішень щодо товариства: внесення змін до статуту, анулювання викуплених акцій, трансформація типу товариства, зміна величини статутного капіталу та емісія акцій, виділення зі складу та припинення товариства [122, ст. 42]

Слід зауважити, що кожен наступний за зростанням величини пакет акцій містить права попередніх (менших).

Завершальним етапом діагностики параметрів власників підприємства є оцінювання консолідованості їх позиції. Досліднику необхідно виявити або заперечити існування конфліктів серед співволодільців. Результатами таких конфліктів можуть

стати часті зміни у складі менеджменту та наглядових органів, неможливість проведення легітимних зборів акціонерів, відсутність розробки та імплементації стратегії розвитку організації тощо.

Ідентифікація відносин власності на підприємстві є вихідним і обов'язковим етапом його комплексної бізнес-діагностики. Від його результатів залежить спрямованість, глибина, змістовність аналізу, адекватність реальній ситуації висновків аналітика.

## **2.6. Оцінювання ризику бізнес-процесів розвитку підприємства**

Проблема побудови ефективної системи управління підприємством полягає в тому, що, як правило, аналізується не бізнес-процес у цілому, як єдиний механізм функціонування та розвитку підприємства, а окремі елементи бізнес-процесу без дослідження тісних взаємозв'язків і рівнів між ними. Так, при дослідженні інноваційної та інвестиційної діяльності зазвичай не враховуються притаманні таким підприємствам особливості, як: підвищені ризики, обмеженість ресурсів, складність точного визначення термінів реалізації інноваційних проектів, скорочені терміни виведення інноваційного продукту на ринок, непередбачуваність реакції споживачів на нововведення. Це зумовлює потребу у проведеному раціональному розподілу ресурсів між бізнес-процесами, аналізі та оцінюванні ризиків процесів

Питанням визначення сутності бізнес-процесів присвячена значна кількість наукових праць та економічних досліджень вітчизняних і зарубіжних авторів: Хаммера М., Чампі Д., Ойхмана Е.Г., Шеєра А., Брімсона Д., Андерсена Б., Робсона М., Уллаха Ф., Єліферова В.Г., Рєпіна В.В., Криворучко О.Н., Кондратьєва В.В., Тельнова Ю.Ф., Чаадаєва В.К., Ільїн В. та інших. Але деякі питання сутності та удосконалення бізнес-процесів підприємства залишаються недослідженими, тому що економічна трансформація вимагає новіших підходів і рішень. Не дивлячись на велику зацікавленість учених і дослідників до питання визначення сутності бізнес-процесів, комплексний підхід до оцінювання ризиків бізнес-процесів, зокрема розвитку, у науковій літературі відсутній. Для вирішення поставлених питань потрібно комплексно розглянути сутність бізнес-процесів розвитку, а також визначити притаманні їм ризики, встановити їх індикатори та запропонувати методи оцінювання.