

## НАУКОВИЙ ПІДХІД ЩОДО ГАРМОНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

*О. В. Ареф'єва, д. е. н., професор, lena-2009-19@ukr.net, orcid.org/0000-0001-5157-9970,*

*Ю. Ю. Копча, аспірант, orcid.org/0000-0001-6639-6421,*

*Національний авіаційний університет*

У статті досліджено теоретичні підходи щодо визначення поняття «стратегічні орієнтири», показано їх місце в стратегічному управлінні підприємства в аспекті забезпечення потенціалу економічної безпеки його діяльності. Це дозволило обґрунтувати взаємодію визначених складових при забезпеченні потенціалу економічної безпеки підприємства для комплексної реалізації управлінських процесів. Автором запропоновано модель гармонізації управління потенціалом економічної безпеки в межах обраного стратегічного орієнтиру диференційованого зростання підприємств, визначено основні можливі напрямки підвищення рівня потенціалу економічної безпеки підприємств через кадрову, фінансову та виробничу складові. Розроблено матрицю вибору напрямків підвищення рівня потенціалу економічної безпеки підприємств, яка побудована в системі координат, осями якої є існуючі на підприємстві рівень потенціалу економічної безпеки і показник впливу зовнішнього середовища, що дозволило виявити зони економічної безпеки. Обґрунтовано змістовне наповнення кожного із двадцяти п'яти квадрантів, внаслідок чого отримано можливість більш ретельно оцінити рівень потенціалу економічної безпеки.

Автором обґрунтовано взаємозв'язок потенціалу економічної безпеки діяльності підприємства і необхідності його енергорозвитку, що підтверджено сформованими моделями для кожного підприємства задля посилення власного потенціалу економічної безпеки із прибутковими особливостями використання досліджених складових. Це дозволить за нестабільних ринкових умов обирати такі інструменти та методи, які сприятимуть прийняттю адекватних управлінських рішень при реалізації потенціалу економічної безпеки і забезпечення стабільності впровадження стратегічних орієнтирів діяльності підприємства. Прораховано прогнозні значення потенціалу економічної безпеки досліджуваних підприємств на підставі врахування запропонованих заходів, що сприяє забезпеченню реалізації обраних стратегічних орієнтирів в сучасних умовах господарювання і дозволяє гармонізувати складові внутрішнього середовища із зовнішнім при здійсненні безперервної діяльності.

**Ключові слова:** управління, гармонізація управління, потенціал економічної безпеки, машинобудівні підприємства, стратегічні орієнтири, розвиток, ефективність діяльності.

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах соціально-економічного розвитку, що позначається динамічністю змін ринкового середовища особливої актуалізації набуває необхідність вирішення проблеми забезпечення стабільного функціонування підприємств машинобудівної галузі. Їхня здатність до безперервної діяльності на визначених напрямках розвитку бізнесу вимагає постійного підтримання достатнього рівня економічної безпеки та отримання за-

планованої прибутковості як передумови подальшого розвитку. Для цього необхідно теоретично-практичне підґрунтя гармонізації управління потенціалом економічної безпеки машинобудівних підприємств і його стратегічних орієнтирів. Крім того, практичного значення набуває розв'язання проблеми оцінювання складових наявного потенціалу економічної безпеки підприємств і формування прогнозних показників на підставі розробленої системи заходів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Велике місце у науковому доробку у поєднанні стратегічного управління і економічної безпеки підприємства належить таким вченим, як Ареф'єва О. В., Дикань В. Л., Кизим М. О., Клебанова Т. С., Пілецька С. Т., Прохорова В. В., Шкарлет С. М., Штангрет А. М. та інші [3,7,8,13–15]. Вказані дослідники зосередили увагу на можливому використанні ресурсів і можливостей підприємств задля поєднання вказаних гнотовних напрямів дослідження з метою підтримання певного рівня їхнього безпечного функціонування.

Незважаючи на високу наукову і практичну цінність наукового доробку в даній царині, потребує подальших досліджень проблема гармонізації складових потенціалу підприємства і елементів потенціалу економічної безпеки підприємства при визначенні, обґрунтуванні і задіянні в виробничо-господарську діяльність визначених резервів, які дозволять укріпити ринкові позиції і підвищити ефективність здійснення розвитку.

**Формулювання мети статті.** Метою статті є розробка комплексного підходу управління підвищенням потенціалу економічної безпеки підприємств машинобудування через гармонізацію реалізації стратегічних орієнтирів розвитку і матричного підходу до позиціонування досліджуваних підприємств, що дозволить їх згрупувати відповідно до рівня використання резервів потенціалу складових економічної безпеки.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Стратегічне управління, як процес здійснення функцій управління, охоплює такі підсистеми як стратегічне планування, реалізація стратегій, організація забезпечення стратегічного управління. Даний підхід акцентує увагу на таких важливих його компонентах, як процес формування стратегії та її реалізації, забезпечення економічної безпеки і проведення реструктуризації.

Вважаємо за доцільне [10, с.124] всю сукупність функцій стратегії розвитку підприємства диференціювати на такі групи: 1) функції управління процесом визначення цільових орієнтирів; 2) функції управління

процесом розробки стратегії; 3) функції управління процесом реалізації стратегії. Імплементация обраної економічної стратегії, функціональної має бути скерованим також на забезпечення економічної безпеки підприємства. Вона [5, с.275]. полягає в наявності довготривалих, найбільш принципових і важливих установок, планів і намірів керівників або власників підприємства, спрямованих на створення та постійний розвиток системи економічної безпеки, здатної адекватно протидіяти всім внутрішнім та зовнішнім небезпекам і загрозам його стабільному функціонуванню та розвитку в даний час, а також у найближчій та віддаленій перспективах.

Разом з тим, процес формування стратегії реструктуризації і його функціональних складових здійснюється залежно від цілей і стратегічних орієнтирів підприємств. Типологія і стратегії залежить від рівня і масштабів рішень, що приймаються в ході функціонування стратегії [9, с.575]. Для виділення стратегічних орієнтирів розроблені критерії, що характеризують рівень розвитку ПЗТ по кожному з параметрів. Кожному параметру поставлений у відповідність певний стратегічний орієнтир, який має бути покладений в основу стратегії реструктуризації.

Вибір напрямків підвищення рівня потенціалу економічної безпеки підприємств, відповідних стратегічних орієнтирів диференційованого зростання і достатнього рівня зони економічної безпеки, є найважливішим завданням кожного машинобудівного підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Цей вибір підприємствам машинобудування слід здійснювати, ґрунтуючись на об'єктивній інформації про стан їх потенціалу економічної безпеки, а також про фактичний рівень зони їх економічної безпеки.

На рис. 1 наведена модель, яка призначена для обґрунтування вибору напрямків підвищення рівня потенціалу економічної безпеки машинобудівних підприємств, відповідно до якої виділено основні етапи прийняття рішень у залежності від стратегічних орієнтирів підприємств.



Рис. 1. Модель гармонізації управління потенціалом економічної безпеки в межах вибраного стратегічного орієнтиру диференційованого зростання підприємств

Стратегічні орієнтири відображають мету розвитку підприємства, а їх реалізація дозволяє йому набутися такого якісного стану, який відповідає інтересам його власників з урахуванням потреб споживача в продукції, що виробляється. Окреслення стратегічних орієнтирів є дуже важливою складовою управлінської діяльності, оскільки це дозволяє сформулювати такі ключові характеристики підприємства, які зможуть забезпечити його довгострокове ефективне функціонування в умовах конкурентного ринкового середовища [6, с.105]. Реалізація напрямків підвищення рівня потенціалу економічної безпеки підприємств проводиться у відповідності до запропонованої нами моделі гармонізації управління потенціалом еконо-

мічної безпеки в межах обраного стратегічного орієнтиру диференційованого зростання підприємств. Визначення відповідності напрямів підвищення рівня потенціалу економічної безпеки підприємств пропонується здійснювати за допомогою спеціально розроблених інструментів, які представлено на рис. 2 і в табл. 1, що представляють собою матрицю вибору напрямків підвищення рівня потенціалу економічної безпеки машинобудівних підприємств за результатами функціонування, а також варіанти напрямків підвищення рівня потенціалу економічної безпеки підприємств за ДВ-В-С-Н-ДН – моделлю. Підприємства, які досліджувалися, позиціонуються в матриці на підставі попередньо розрахованих показників.

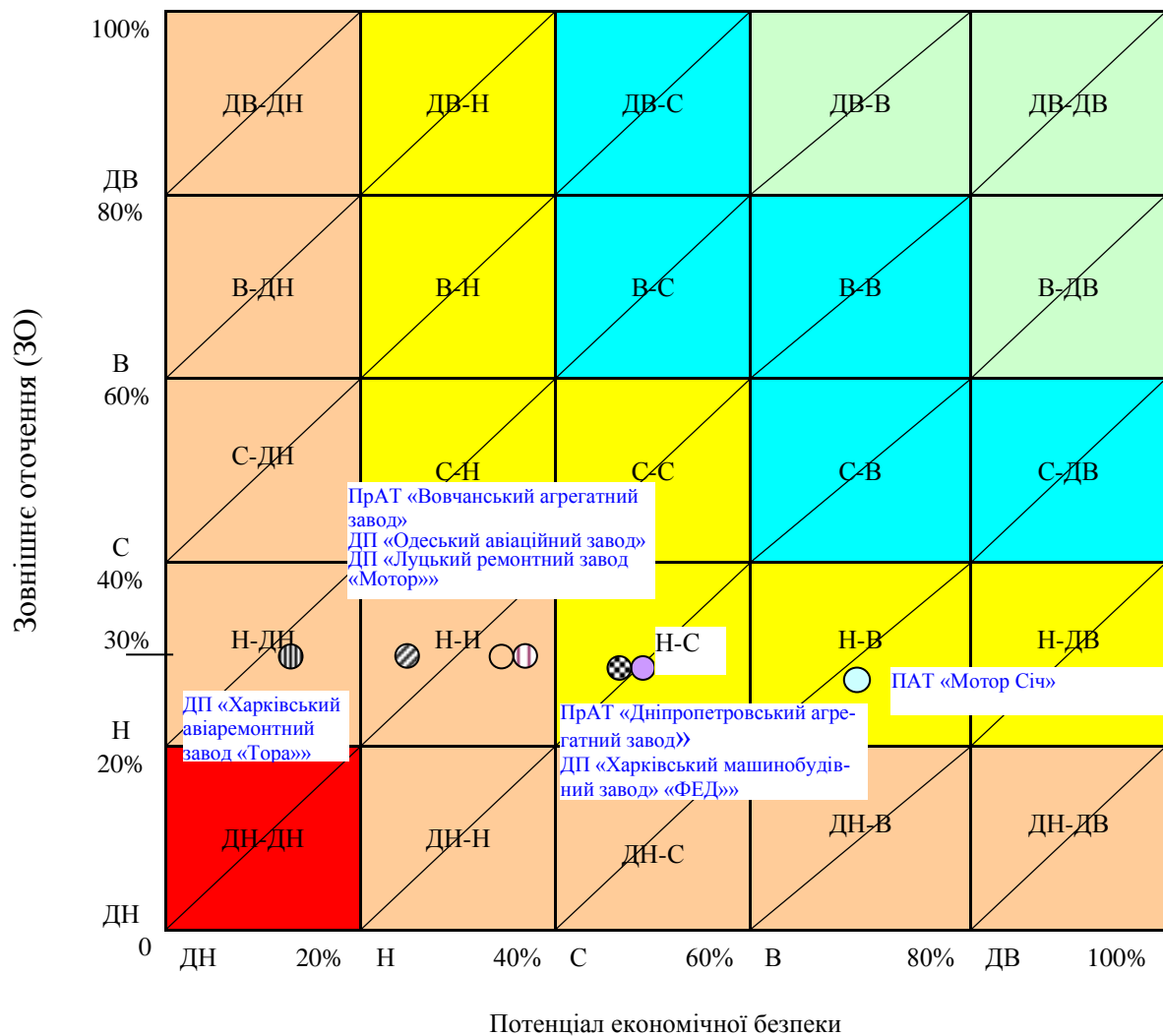


Рис. 2 Матриця вибору напрямків підвищення рівня потенціалу економічної безпеки машинобудівних підприємств за результатами функціонування у 2018 р.

Наведена матриця вибору напрямків підвищення рівня потенціалу економічної безпеки підприємств, що знаходиться в системі координат, осями якої є існуючі на підприємстві рівень потенціалу економічної безпеки і зони економічної безпеки. На основі виділених в них дуже високий (ДВ), високий (В), середній (С), низький (Н) і дуже низький (ДН) рівнів, за першими літерами цих назв, матрицю вибору напрямків підвищення рівня потенціалу економічної безпеки підприємств можна уявити як ДВ-В-С-Н-ДН-матрицю. Вона складається з 25 секторів, що відображають 25 різних комбінацій напрямків підвищення рівня потенціалу економічної безпеки підприємств.

Найвищі рівні стратегічного забезпечення економічної безпеки промислового підприємства пов'язані з інноваціями. Промислове підприємство не може зберегти лідерства та свої конкурентні переваги без оновлення, так як воно є системою вищої структурної організації. Оновлення сьогодні рівнозначно стратегії. У сучасному розумінні, інновації – це основна умова оновлення промислового підприємства [3, с.156]. Зазначені комбінації є 15 можливих варіантів поєднань інноваційних здібностей і можливостей, які зумовлюють обґрунтований вибір інноваційних стратегій і поведінку підприємства при здійсненні інноваційної діяльності (табл. 1).

Варіанти напрямків підвищення рівня потенціалу економічної безпеки підприємств за  
ДВ-В-С-Н-ДН – моделлю

Сектор	Характеристика стану підприємства	Напрямків підвищення рівня потенціалу економічної безпеки підприємств
ДВ-В ДВ-ДВ В-ДВ	Найвищий рівень потенціалу економічної безпеки підприємства, високі можливості та максимально ефективно використовуються ресурси, що значно збільшує перспективи інтенсивного розвитку підприємства за умови сприятливого впливу зовнішніх факторів. Не рекомендується відволікати ресурси на досягнення більш високого рівня потенціалу.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– придбання нових «прогресивних» механізмів і техніки;</li> <li>– пошук і залучення інвесторів;</li> <li>– диверсифікація інвестиційного портфелю;</li> <li>– вдосконалення системи мотивації робітників;</li> <li>– підвищення інтелектуалізації праці.</li> </ul>
В-В ДВ-С С-ДВ В-С С-В	Сприйнятий стан економічного розвитку підприємства, яке активно здійснює економічну діяльність з метою створення конкурентних переваг і займає лідируючі позиції на ринку. Для розширення масштабів і підвищення ефективності діяльності доцільно залучення інвестицій, а також посилення підрозділів НДДКР	<ul style="list-style-type: none"> <li>– оптимізація структури позикового капіталу;</li> <li>– управління грошовими потоками;</li> <li>– вдосконалення системи мотивації робітників;</li> <li>– зупинка і консервація нерентабельного виробництва;</li> <li>– застосування нових технологій та ін.</li> </ul>
ДВ-Н В-Н С-Н С-С Н-С Н-В Н-ДВ	Задовільний рівень потенціалу економічної безпеки підприємства. Спостерігаються протиріччя, характерні найчастіше для підприємств, які в даний час ефективно функціонують на основі традиційних технологій. Вільні виробничі та фінансові ресурси доцільно направляти на розвиток інноваційної діяльності з метою створення конкурентних переваг в довгостроковій перспективі	<ul style="list-style-type: none"> <li>– зниження витрат на енергоресурси;</li> <li>– скорочення витрат на виробництво за рахунок підвищення продуктивності праці;</li> <li>– вдосконалення амортизаційної політики;</li> <li>– зниження плинності кадрів;</li> <li>– поліпшення виробничого клімату;</li> <li>– вдосконалення системи управління запасами</li> </ul>
ДН-Н ДН-С ДН-В ДН-ДВ Н-Н	Низький рівень потенціалу економічної безпеки підприємства. Необхідним є створення можливостей здійснення ефективної діяльності при наявності	<ul style="list-style-type: none"> <li>– оптимізація структури капіталу;</li> <li>– вдосконалення системи мотивації праці;</li> <li>– зниження плинності кадрів;</li> <li>– вдосконалення системи контролю наявності та руху матеріально-виробничих запасів;</li> <li>– зниження часу простою діючих машин і обладнання та ін.</li> </ul>
ДВ-ДН В-ДН С-ДН Н-ДН		<ul style="list-style-type: none"> <li>– оптимізація структури капіталу;</li> <li>– удосконалення кредитної політики підприємства;</li> <li>– підвищення кваліфікації кадрів;</li> <li>– скорочення витрат на виробництво за рахунок підвищення продуктивності, економії сировини та енергоресурсів;</li> <li>– диверсифікація виробництва;</li> <li>– реорганізація підприємства;</li> <li>– ліквідація підприємства.</li> </ul>
ДН-ДН	Кризовий стан розвитку підприємства. Ефективна діяльність можлива лише при умови значних перспектив розвитку бізнесу, при якому очікувані доходи зможуть переkritи витрати, і, крім того, забезпечити підвищення потенціалу економічної безпеки	<ul style="list-style-type: none"> <li>– оптимізація структури капіталу;</li> <li>– залучення висококваліфікованих менеджерів;</li> <li>– підвищення кваліфікації спеціалістів;</li> <li>– реорганізація підприємства;</li> <li>– ліквідація підприємства.</li> </ul>

На основі ДВ-В-С-Н-ДН-моделі і відповідних інструментів можна вибрати найбільш прийнятний для досліджуваних підприємств варіант напрямків підвищення рівня потенціалу економічної безпеки підприємств. У процесі планування економічної діяльності підприємством визначаються

його стратегічні орієнтири як вектори руху, або вихідні точки і напрямні подальшого розвитку. Стратегічна цілеспрямованість управління підприємством передбачає наявність у нього таких орієнтирів, які визначають його мету і стратегії, що втілює спосіб досягнення цієї мети. У свою чергу, відсут-

ність стратегічних орієнтирів складає одну із основних загроз розвитку підприємства, у зв'язку з чим важливим завданням постає стратегічне планування [4, с.35]. Завдяки його використанню стає можливим формування ресурсно-виробничого забезпечення діяльності і економічної безпеки. Так, переваги формування та обґрунтування вибору напрямків підвищення рівня потенціалу економічної безпеки підприємств на основі запропонованої моделі полягають в тому, що ця модель ґрунтується на результатах оцінки кількісних показників потенціалу економічної безпеки машинобудівного підприємства та зони економічної безпеки. Такий підхід дозволяє підприємству об'єктив-

но оцінювати свої інноваційні можливості відповідно до яких воно може зробити оптимальний вибір напрямків подальшого розвитку та уникнути нераціональних витрат часу і ресурсів на інноваційні проекти, які в силу різних причин підприємство не зможе реалізувати. Так, ДП «Харківський авіаремонтний завод «Тора» знаходиться в небезпечній зоні та має дуже низький потенціал економічної безпеки. Підприємство знаходиться в області кризового стану, всі індикатори виходять за межі припустимих значень (виробнича складова – 0,185, фінансова складова – 0,165, кадрова складова – 0,175), повна втрата потенціалу економічної безпеки стає неминучою і невідворотною (рис. 3).

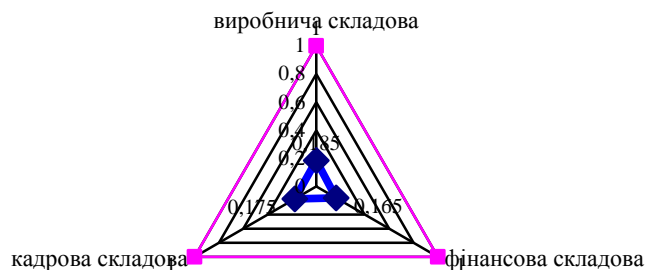


Рис. 3. Рівень потенціалу економічної безпеки ДП «Харківський авіаремонтний завод «Тора»» у 2018 р.

Для підвищення потенціалу економічної безпеки ДП «Харківський авіаремонтний завод Тора» запропоновано активізувати фінансову компоненту потенціалу економічної безпеки. Для цього пропонується здійснити реорганізацію шляхом повної заміни власників підприємства, зміни організаційно-правової форми організації бізне-

су (державне підприємство → публічне акціонерне товариство), ліквідацію окремих структурних підрозділів. Запропоновані заходи сприятимуть зростанню всіх складових потенціалу економічної безпеки (рис. 4): виробничої складової – 23,0%, фінансової складової – 18,0%, кадрової складової – 16,0%.

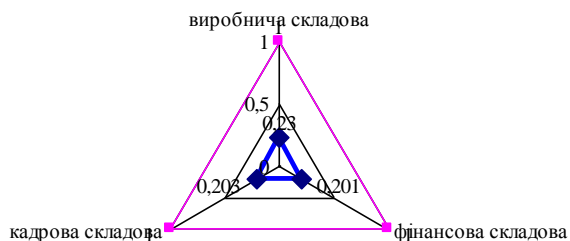


Рис. 4 Рівень потенціалу економічної безпеки ДП «Харківський авіаремонтний завод «Тора»», прогноз

Отже, здійснення реорганізації на ДП «Харківський авіаремонтний завод «Тора»» призведе до підвищення рівня потенціалу

економічної безпеки, яке становить 0,23 (рис. 5), що сприяє зростанню потенціалу економічної безпеки до критичної зони.

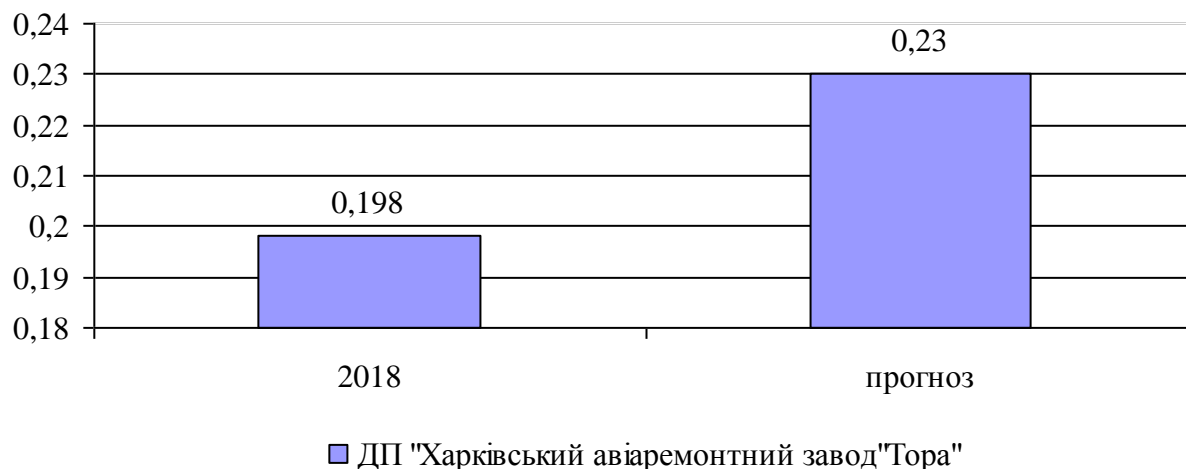


Рис. 5. Рівень потенціалу економічної безпеки ДП «Харківський авіаремонтний завод «Тора»

Крім потенційних можливостей для підвищення енергоефективності, існують також певні проблеми, з якими зустрічаються підприємства. До найбільш розповсюджених проблем забезпечення високих показників енергоефективності можна віднести:

- низьку дисципліну економного споживання ресурсів;
- великий недолік знань про енергозбереження;
- фізичний і моральний знос обладнання.

Враховуючи вищевикладене, вважаємо за доцільне виділити ключові напрямки підвищення енергоефективності машинобудівних підприємств, а саме: регламентацію відповідальності, кваліфікацію персоналу, культуру споживання, мотивацію персоналу, впровадження посади енергоменеджера, удосконалення системи обліку енергоресурсів, документування та регламентацію всіх процедур, які пов'язані із забезпеченням високої енергоефективності (рис. 6), а також позначити серед них місце системи енергетичного менеджменту підприємства.

Система енергоменеджменту виступає в якості основи успішної реалізації будь-якого з виділених напрямків підвищення

енергоефективності діяльності підприємства. Відповідно до моделі, наведеної на рис. 6, на вході першого підпроцесу знаходиться персонал підприємства. В ході виконання підпроцесу даний персонал піддається впливу з метою придбання необхідних професійних компетенцій для формування системи енергоменеджменту на підприємстві.

На даному етапі рекомендується залучати в навчальні програми менеджмент вищої та середньої ланки, які згодом будуть передавати отримані знання і навички на більш низькі рівні управління і в середу виконавчого персоналу. Виходом даного етапу має стати навчений персонал, який при переході на наступний етап сформує основу одного з механізмів подальшого виконання процесу формування системи енергоменеджменту підприємства – персонал.

Другий етап розробки системи енергоменеджменту на підприємстві передбачає створення організаційної структури з виділенням робочих груп по енергоменеджменту, а також призначенням представника керівництва, який очолює цей процес. При розробці організаційної структури доцільно орієнтуватися на типову структуру середнього за розміром машинобудівного підприємства.

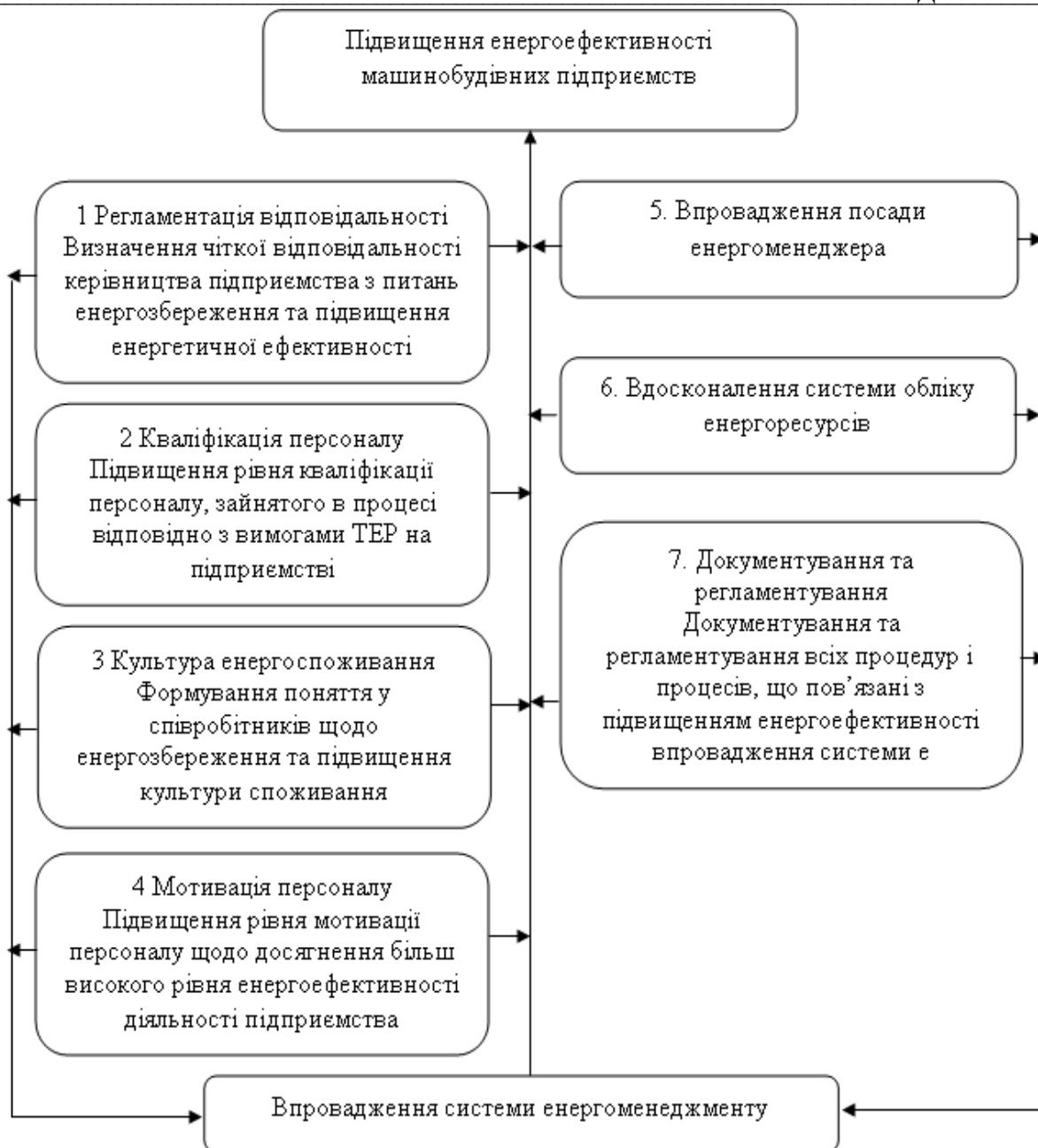


Рис. 6. Структурна модель підвищення енергоефективності машинобудівних підприємств на основі формування системи енергоменеджменту

Третім етапом розробки системи енергоменеджменту є розробка та затвердження документації, якої будуть керуватися співробітники машинобудівних підприємств в процесі її розробки і впровадження. Відповідно стандарту ISO 50001, до документації пред'являються вимоги, які включають[16]: область застосування і кордони системи енергетичного менеджменту; енергетичну політику; цілі, завдання, плани заходів в галузі енергетики; наявність інших документів, які організація визначила як необхідні.

**Висновки.** Наукова новизна полягає в розробці комплексного підходу підвищення потенціалу економічної безпеки підприємств машинобудування через гармонізацію реалізації стратегічних орієнтирів розвитку і матричного підходу позионування досліджуваних підприємств. Це дозволило їх згрупувати відповідно до рівня використання резервів потенціалу складових економічної безпеки.

Теоретичне та практичне значення результатів дослідження полягає в тому, що запропонований підхід дозволяє реалізувати



переваги формування та обґрунтування вибору напрямків підвищення рівня потенціалу економічної безпеки підприємств на основі запропонованої моделі, які полягають в тому, що вона ґрунтується на результатах оцінки кількісних показників потенціалу економічної безпеки машинобудівного підприємства та зонах економічної безпеки. Такий підхід дозволяє підприємству об'єктивно оцінювати свої інноваційні можливості відповідно до яких воно може зробити оптимальний вибір напрямки подальшого розвитку та уникнути завдяки цьому нераціональних витрат часу і ресурсів на інноваційні проекти, які в силу різних причин підприємство не зможе реалізувати.

Перспективою подальших досліджень є формування механізму постійної актуалізації складових потенціалу економічної безпеки підприємства, підходів щодо вдосконалення структури управління економічною безпекою підприємства відповідно до вибраних стратегічних орієнтирів, розробка системи моніторингу резервів потенціалу економічної безпеки підприємства.

### Література

1. Воловельская И. В. Основные типы и характеристика негативного воздействия на экономическую безопасность предприятия / И. В. Воловельская // Вісник економіки транспорту і промисловості. – Вип. 29. – Х. : УкрДАЗТ, 2010. – С. 317–320.
2. Геєць В. М. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства / В. М. Геєць, Л. В. Олійник, А. П. Кузнєцова // Економіка і організація управління. – 2018. – № 3 (31). – С. 118–126.
3. Дикань В. Л. Стратегія забезпечення економічної безпеки промислових підприємств / В. Л. Дикань, К. М. Божко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2018. – № 63. – С. 150–158.
4. Живко З. Б. Стратегічне планування в системі економічної безпеки підприємства / З. Б. Живко // Проблеми науки. – 2012. – № 4. – С. 32–39.
5. Захаров О. І. Стратегія економічної безпеки підприємства / О. І. Захаров // Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна. – 2012. – Вип. 2. – С. 272–282.
6. Злотенко О. Б. Стратегічні орієнтири забезпечення економічної безпеки інвестиційної діяльності промислових підприємств / О. Б. Злотенко // ВІСНИК КНУТД – 2019. – № 2 (133). – С. 100–107.
7. Кизим М. О. Оцінювання рівня економічної безпеки України та країн Європейського Союзу. / М. О. Кизим, Ю. Б. Іванов, І. О. Губарева // Фінанси України. – 2018. – № 4. – С. 7–18.

8. Прохорова В. В. Інноваційність системи управління як умова забезпечення безпеки розвитку підприємств / В. В. Прохорова, С. А. Мушнікова // Економічний вісник Національного гірничого університету. – 2019. – № 2. – С. 82–90.

9. Олійник Г. Ю. Управління реструктуризацією в процесі стратегічного розвитку економічних перетворень підприємств залізничного транспорту / Г. Ю. Олійник. // Державне управління: удосконалення та розвиток. – 2012. – № 5. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur\\_2012\\_5\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2012_5_6).

10. Олійник Л. В. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства / Л. В. Олійник, А. П. Кузнєцова // Економіка і організація управління. – 2018. – № 3 (31). – С. 118–126.

11. Онищенко В. Ф. Реалии и возможности экономической стабилизации и развития Украины / В. Ф. Онищенко // Экономика Украины. – 2015. – №7. – С. 4–18.

12. Череп А. В. Концептуальні засади економічної безпеки підприємств / А. В. Череп, І. О. Лубенець // Вісник Запорізького національного університету. – 2010. – №1 (5). – С. 63–66. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://web.znu.edu.ua/herald/issues/2010/Vest\\_Ek5-1-2010-PDF/062-66.pdf](http://web.znu.edu.ua/herald/issues/2010/Vest_Ek5-1-2010-PDF/062-66.pdf)

13. Шкарлет С. Н. Роль информационной компоненты в формировании национальной стратегии развития Украины / С. Н. Шкарлет // Экономика Украины. – 2015. – №5. – С. 17–29.

14. Штангрет А. М. Ключові загрози забезпечення техніко-технологічної безпеки на підприємствах видавничо-поліграфічної галузі України / А. М. Штангрет, О. М. Петрашова // Екон. вісн. ун-ту [Переяслав-Хмельницький держ. пед. ун-т ім. Григорія Сковороди]. – 2011. – № 16/2. – С. 142–146.

15. Arefieva Olena V, Miahkykh Iryna M, Shkoda Mariana S. Diagnostics of external environment effects upon enterprise competitive positions in the context of its economic security // ВІСНИК КНУТД. – 2019. – № 3 (135). – С. 8–17.

16. ISO 50001 «Energy management systems» published. Deutsches Institut für Normung e. V. (15 июня 2011).

### References

1. Volovelskaya, I.V. (2010). Osnovnye tipy i kharakteristika negativnogo vozdeystviya na ekonomicheskuyu bezopasnost predpriyatiya. Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti, – Issue 29, 317-320. Kharkiv: UkrDAZT.
2. Heiets, V.M., Oliynyk, L.V., & Kuznetsova, A.P. (2018). Metodolohichni zasady formuvannia stratehii rozvytku pidpriemstva. Ekonomika i orhanyzatsiya upravlinnia, 3 (31), 118-126.
3. Dykan, V.L., & Bozhko, K.M. (2018). Strategiya zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky promyslovykh pidpriemstv. Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti, (63). 150-158.
4. Zhyvko, Z.B. (2012). Stratehichne planuvannia v systemi ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva. Problemy nauky, (4), 32-39.

5. Zakharov, O.I. (2012). Stratehiya ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva. Naukovy visnyk Lvivskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav, Ser. Ekonomichna, Issue 2, 272-282.
6. Zlotenko, O.B. (2019). Stratehichni oriientyry zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky investysynoi diyalnosti promyslovykh pidpriemstv. VISNYK KNUTD, 2 (133), 100-107.
7. Kyzym, M.O., Ivanov, Yu.B., & Hubarieva, I.O. (2018). Otsynuvannia rivnia ekonomichnoi bezpeky Ukrainy ta krain Yevropeyskoho Soyuzu. Finansy Ukrainy, (4), 7-18.
8. Prokhorova, V.V., & Mushnikova, S.A. (2019). Innovatsiynist systemy upravlinnia yak umova zabezpechennia bezpeky rozvytku pidpriemstv. Ekonomichnyy visnyk Natsionalnoho hirnychoho universytetu, (2), 82-90. Doi.org/10.33271/ev/66.082.
9. Oliynyk, H.Yu. (2012). Upravlinnia restrukturyzatsiyeu v protsesi stratehichnoho rozvytku ekonomichnykh peretvoren pidpriemstv zaliznychnoho transportu. Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok, (5). Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur\\_2012\\_5\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2012_5_6).
10. Oliynyk, L.V., & Kuznietsova, A.P. (2018). Metodolohichni zasady formuvannia stratehii rozvytku pidpriemstva. Ekonomika i orhanizatsiya upravlinnia, 3 (31), 118-126.
11. Onyshchenko, V.F. (2015). Realii i vozmozhnosti ekonomicheskoy stabilizatsii i rozvitiya Ukrainy. Ekonomika Ukrainy, (7), 4-18.
12. Cherep, A.V., & Lubenets, I.O. (2010). Kontseptualni zasady ekonomichnoi bezpeky pidpriemstv. Visnyk Zaporizkoho natsionalnoho universytetu. 1 (5), 63-66. Retrieved from [http://web.znu.edu.ua/herald/issues/2010/Vest\\_Ek5-1-2010-PDF/062-66.pdf](http://web.znu.edu.ua/herald/issues/2010/Vest_Ek5-1-2010-PDF/062-66.pdf)
13. Shkarlet, S.N. (2015). Rol informatsionnoy komponenty v formirovanii natsionalnoy strategii rozvitiya Ukrainy. Ekonomika Ukrainy, (5), 17-29.
14. Shtanhret, A.M., & Petrashova, O.M. (2011). Kliuchovi zahrozy zabezpechennia tekhniko-tekhonolohichnoi bezpeky na pidpriemstvakh vydavnycho-polihrafichnoi haluzi Ukrainy. Ekonomichnyy visnyk universytetu [Pereiaslav-Khmelnitsky derzhavnyy pedahohichnyy universytet imeni Hryhoriya Skovorody], (16/2), 142-146.
15. Arefieva, Olena V., Miahkykh, Iryna M., & Shkoda, Mariana S. (2019). Diagnostics of external environment effects upon enterprise competitive positions in the context of its economic security. VISNYK KNUTD, 3 (135), 8-17.
16. ISO 50001 «Energy management systems» published. Deutsches Institut für Normung e. V. (15 iyunya 2011).

## НАУЧНЫЙ ПОДХОД ПО ГАРМОНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПОТЕНЦИАЛОМ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

*А. В. Арефьева, д. э. н., профессор, Национальный авиационный университет,  
Ю. Ю. Копча, аспирант, Национальный авиационный университет.*

В статье исследованы теоретические подходы к определению понятия «стратегические ориентиры», показано их место в стратегическом управлении предприятия в аспекте обеспечения потенциала экономической безопасности его деятельности. Это позволило обосновать взаимодействие определенных составляющих при обеспечении потенциала экономической безопасности предприятия для комплексной реализации управленческих процессов. Автором предложена модель гармонизации управления потенциалом экономической безопасности в пределах выбранного стратегического ориентира дифференцированного роста предприятий, определены основные возможные направления повышения уровня потенциала экономической безопасности предприятий через кадровую, финансовую и производственную составляющие. Разработана матрица выбора направлений повышения уровня потенциала экономической безопасности предприятий, которая построена в системе координат, осями которой являются существующие на предприятии уровень потенциала экономической безопасности и показатель влияния внешней среды, что позволило выявить зоны экономической безопасности. Обоснованно содержательное наполнение каждого из двадцати пяти квадрантов, вследствие чего получена возможность более тщательного определения уровня потенциала экономической безопасности.

Автором обосновано взаимосвязь потенциала экономической безопасности деятельности предприятия и необходимости его энергоразвития, что подтверждено сформированными моделями для каждого предприятия для усиления собственного потенциала экономической безопасности с присущими особенностями использования исследованных составляющих. Это позволит в нестабильных рыночных условиях выбирать такие инструменты и методы,

которые будут способствовать принятию адекватных управленческих решений при реализации потенциала экономической безопасности и обеспечению стабильности внедрения стратегических ориентиров деятельности предприятия.

Просчитано прогнозные значения потенциала экономической безопасности исследуемых предприятий на основе учета предложенных мероприятий, что способствует обеспечению реализации выбранных стратегических ориентиров в современных условиях хозяйствования и позволяет гармонизировать составляющие внутренней среды с внешней при осуществлении непрерывной деятельности.

**Ключевые слова:** управление, гармонизация управления, потенциал экономической безопасности, машиностроительные предприятия, стратегические ориентиры, развитие, эффективность деятельности.

#### SCIENTIFIC APPROACH TO HARMONIZATION OF MANAGEMENT OF ECONOMIC SECURITY POTENTIAL OF MACHINE-BUILDING ENTERPRISES

*A. V. Aref'eva, D. E., Professor, National Aviation University,*

*Yu. Yu. Kopcha, Post-graduate student, National Aviation University*

The article explores theoretical approaches to the definition of the concept of «strategic guidelines», shows their place in the strategic management of the enterprise in terms of ensuring the potential for economic security of its activities. This enabled a justification of the interaction of certain components while ensuring the potential for economic security of the enterprise for the integrated implementation of management processes. The authors have proposed a model of harmonizing the management of economic security potential within the chosen strategic guideline of the differential growth of enterprises, identified the main possible directions for increasing the level of potential of the economic security of enterprises through personnel, financial and production components. The matrix has been developed for selecting directions of the level of economic security potential of enterprises' increase, which is built in a coordinate system whose axes are level of economic security potential existing at the enterprise and an indicator of the influence of the external environment. This made it possible to identify zones of economic security. The substantive content of each of the twenty-five quadrants is justified, which gives the opportunity to determine the level of economic security potential more thoroughly.

The authors substantiate the relationship between the potential of economic security of the enterprise and the need for its energy development, which is confirmed by generated models for each enterprise to enhance its own economic security potential with the inherent features of using the studied components. In terms of unstable market conditions, this will allow to choose such tools and methods that will contribute to the adoption of adequate managerial decisions in realization of the potential of economic security and ensuring the stability of the implementation of strategic guidelines of the enterprise.

The predicted values of the economic security potential of the studied enterprises are calculated on the basis of the consideration of proposed measures, which helps to ensure the implementation of selected strategic guidelines in modern business conditions and allows the harmonization of the components of internal environment with the external one during continuous operations.

**Keywords:** management, management harmonization, economic security potential, machine-building enterprises, strategic guidelines, development, performance efficiency.

*Надійшла до редакції 12.12.19 р.*