

темою економічних показників господарської діяльності // Формування ринкової економіки : зб. наук. пр. Спец. вип. «Стратегічні імперативи сучасного менеджменту» : у 2 ч. К. : КНЕУ, 2012. Ч. 1. С. 92–104.

REFERENCES

Butko, M. P. et al. *Teoriia pryiniattia rishen* [Decision-making theory]. Kyiv: TsUL, 2015.

Hrebeshkova, O. M., and Kyzenko, O. O. "Rezultatyvnist stratehii vyrobnychoho pidpriemstva: identyfikatsiia za systemoiu ekonomichnykh pokaznykiv hospodarskoi diialnosti" [Productivity of a manufacturing enterprise strategy: identification by the system of economic indicators of economic activity]. In *Formuvannia rynkovoї ekonomiky. Spets. vyp. «Stratehichni imperatyvy suchasnoho menedzhmentu»*, part 1, 92–104. Kyiv: KNEU, 2012.

Kotsiuba, O. S. "Kilkisne otsiniuvannia hospodarskoho ryzyku v mezhakh nechitko-mnozhyhnoi metodolohii" [Quantitative assessment of economic risk within a fuzzy methodology]. *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy*, no. 36 (2015): 195–208.

Kotsiuba, O. S. "Vybir naikrashchoho investytsiinoho proektu v sytuatsii intervalnoi nevyznachenosti pochatkovykh

danykh" [Selection of the best investment project in the situation of interval uncertainty of the initial data]. *Biznes Inform*, no. 10 (2016): 144–149.

Kotsiuba, O. S. "Vymiriuvannia hospodarskoho ryzyku za nechitko-intervalnymi otsinkamy kryteriiv efektyvnosti" [Measuring economic risk based on fuzzy-interval estimates of performance criteria]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 12 (2016): 29–34.

Mintsberg, G., Alstrand, B., and Lampel, Zh. *Strategicheskoye safari: ekskursiya po debryam strategiy menedzhmenta* [Strategic safari: a tour of the wilds of management strategies]. Moscow: Alpina Publisher, 2017.

Nedosekin, A. O. *Nechetko-mnozhestvennyy analiz riska fondovykh investitsiy* [Fuzzy-multiple stock investment risk analysis]. St. Petersburg: Sezam, 2002.

Porter, M. *Konkurentnaya strategiya: Metodika analiza otrasley i konkurentov* [Competitive strategy: Methodology for analyzing industries and competitors]. Moscow: Alpina Publisher, 2011.

Vostrakov, O. V., Hrebeshkova, O. M., and Kyzenko, O. O. "Vymirnyky rezultativ stratehichnoho protsesu na pidpriemstvakh nevyrobnychoї sfery" [Measuring the results of strategic process at non-productive enterprises]. *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy*, no. 30 (2012): 144–151.

УДК 338.47:656.07
JEL: R41

НАУКОВИЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ОРІЄНТИРІВ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ

©2019 КОПЧА Ю. Ю.

УДК 338.47:656.07
JEL: R41

Копча Ю. Ю. Науковий підхід до формування стратегічних орієнтирів управління потенціалом економічної безпеки підприємств

Стаття присвячена поглибленню теоретичних підходів та розробці рекомендацій щодо формування стратегічних орієнтирів управління потенціалом економічної безпеки підприємств. Зазначено, що більшості машинобудівним підприємствам, у зв'язку з великою кількістю небезпек, багато в чому викликаних специфікою національних ринкових відносин, доводиться діяти в ситуаціях підвищеного ризику, тому необхідно передбачити такі заходи забезпечення економічної безпеки підприємства, які могли б звести до мінімуму шкідливі наслідки та негативний вплив внутрішніх і зовнішніх загроз. Для моделювання вибору стратегічних орієнтирів управління економічної безпеки запропоновано застосування методу аналізу ієрархії. Зазначено, що саме стратегічні орієнтири підприємства, що враховують стан потенціалу його економічної безпеки та розроблені на основі вибору найкращого сценарію з позиції доцільного розподілу ресурсів і протидії загрозливим зовнішнім і внутрішнім чинникам, є актуальними і мають прикладне значення для машинобудівних підприємств. Розробка стратегічних орієнтирів дозволяє забезпечити збалансовані темпи перманентного зростання та безпечного розвитку підприємства з урахуванням його захисту від внутрішніх і зовнішніх загроз на досить тривалий період.

Ключові слова: потенціал, економічна безпека, стратегічні орієнтири, метод аналізу ієрархії, управління, моделювання, розвиток, підприємство, зовнішні загрози, внутрішні загрози.

DOI:

Рис.: 2. Табл.: 2. Бібл.: 9.

Копча Юрій Юрійович – аспірант кафедри економіки повітряного транспорту, Національний авіаційний університет (просп. Космонавта Комарова, 1, Київ, 03680, Україна)
E-mail: 17-19rosts@ukr.net

УДК 338.47:656.07
JEL: R41

Копча Ю. Ю. Научный подход к формированию стратегических ориентиров управления потенциалом экономической безопасности предприятий

Статья посвящена углублению теоретических подходов и разработке рекомендаций по формированию стратегических ориентиров управления потенциалом экономической безопасностью предприятий. Отмечено, что большинству машиностроительных предприятий, в связи со значительным количеством опасностей, во многом вызванных спецификой национальных рыночных отношений, приходится действовать в ситуациях повышенного риска, поэтому необходимо предусмотреть такие меры обеспечения экономической безопасности предприятия, которые могли бы свести к минимуму вредные последствия и негативное влияние внутренних и внешних угроз. Для моделирования выбора стратегических ориентиров управления экономической безопасностью предложено применение метода анализа иерархий. Отмечено, что именно стратегические ориентиры предприятия, учитывающие состояние потенциала его экономической безопасности и разработанные на основе выбора наилучшего сценария с точки зрения целесообразного распределения ресурсов и противодействия опасным внешним и внутренним факторам, являются актуальными и имеют прикладное значение для машиностроительных предприятий. Разработка стратегических ориентиров позволяет обеспечить сбалансированные темпы постоянного роста и безопасного развития предприятия с учетом его защиты от внутренних и внешних угроз на достаточно длительный период.

Kopcha Ju. Ju. The Scientific Approach to the Formation of Strategic Guidelines for Managing the Potential of Economic Security of Enterprises

The article is concerned with deepening theoretical approaches and developing recommendations for forming strategic guidelines for managing the potential of economic security of enterprises. It is noted that most machine-building enterprises, due to the large number of dangers, largely caused by the specifics of national market relations, have to act in situations of high risk, therefore it is necessary to provide such measures of ensuring economic security of the enterprise that could reduce to a minimum harmful consequences and negative influence of internal and external threats. For modeling the choice of strategic orientation of management of economic security of enterprises, the application of the hierarchy analysis method is proposed. It is noted that it is precisely the strategic orientation of the enterprise, taking into account the state of its economic security potential and developed on the basis of the choice of the best scenario from the point of view of the expediency of resource distribution and counteraction to dangerous external and internal factors, are relevant and have an applied value for machine-building enterprises. The development of strategic orientation allows to ensure balanced rates of permanent growth and safe development of the enterprise with due regard for its protection from internal and external threats for a sufficiently long period.

UDC 338.47:656.07
JEL: R41

дится действовать в ситуациях повышенного риска, поэтому необходимо предусмотреть такие меры обеспечения экономической безопасности предприятия, которые могли бы свести к минимуму вредные последствия и негативное влияние внутренних и внешних угроз. Для моделирования выбора стратегических ориентиров управления экономической безопасностью предложено применение метода анализа иерархий. Отмечено, что именно стратегические ориентиры предприятия, учитывающие состояние потенциала его экономической безопасности и разработанные на основе выбора лучшего сценария с позиции целесообразного распределения ресурсов и противодействия угрожающим предприятию внешним и внутренним факторам, весьма актуальны и имеют прикладное значение для машиностроительных предприятий. Разработка стратегических ориентиров позволяет обеспечить сбалансированные темпы перманентного роста и безопасного развития предприятия с учетом его защиты от внутренних и внешних угроз на достаточно длительный период.

Ключевые слова: потенциал, экономическая безопасность, стратегические ориентиры, метод анализа иерархий, управление, моделирование, развитие, предприятие, внешние угрозы, внутренние угрозы.

Рис.: 2. **Табл.:** 2. **Библ.:** 9.

Копча Юрий Юрьевич – аспирант кафедры экономики воздушного транспорта, Национальный авиационный университет (просп. Космонавта Комарова, 1, Киев, 03680, Украина)

E-mail: 17-19rosts@ukr.net

so it is necessary to provide for such measures to ensure the economic security of the enterprise, which could minimize the adverse effects and the negative impact of internal and external threats. The hierarchy analysis method is proposed to model the choice of strategic guidelines for economic security management. It is noted that the strategic guidelines of the enterprise, which are taking into account the status of its economic security potential and are developed on the basis of the choice of the best scenario from the point of view of expedient allocation of resources and counteracting the external and internal factors threatening the enterprise, are very relevant and have applied value for machine-building enterprises. The development of strategic guidelines allows to ensure a balanced pace of permanent growth and safe development of the enterprise, taking into account its protection against changes in internal and external threats for a rather long period of time.

Keywords: potential, economic security, strategic guidelines, method of hierarchy analysis, management, modeling, development, enterprise, external threats, internal threats.

Fig.: 2. **Tabl.:** 2. **Bibl.:** 9.

Kopcha Jurij Ju. – Postgraduate Student, Department of Air Transport Economics, National Aviation University (1 Kosmonavta Komarova Ave., Kyiv, 03680, Ukraine)

E-mail: 17-19rosts@ukr.net

Характер стратегічного розвитку підприємства обумовлюється динамікою змін у ринковому середовищі, що впливає на результати їхньої господарської діяльності. Більшості машинобудівним підприємствам, у зв'язку з великою кількістю небезпек, багато в чому викликаних специфікою національних ринкових відносин, доводиться діяти в ситуаціях підвищеного ризику, тому необхідно передбачити такі заходи забезпечення економічної безпеки підприємства, які могли б звести до мінімуму шкідливі наслідки та негативний вплив внутрішніх і зовнішніх загроз. У цьому зв'язку необхідно розробити довгостроковий план, так звану стратегію, за допомогою якої можливі управління та повний контроль над виникаючими змінами і процесами, що відбуваються.

Теоретичні основи розроблення механізмів управління економічною безпекою підприємства відображені у працях вітчизняних і зарубіжних авторів, таких, як Ареф'єва О. В. [1], Білошкурська Н. В., Білошкурський М. В. [2], Ілляшенко С. М. [3], Козаченко Г. В., Пономарьов В. П., Ляшенко О. М. [4], Маслак О. І., Гришко Н. Є. [5], Черкасова С. О. [7], Шемаєва Л. Г. [8], Штангрет А. М., Котляревський Я. В., Караїм М. М. [9] та ін. Однак низка питань, пов'язаних з формуванням стратегічних орієнтирів управління потенціалом економічної безпеки підприємств, і ступінь його використання на основі аналізу зовнішніх і внутрішніх загроз, не знайшли належного відображення в наукових працях.

Метою статті є поглиблення теоретичних підходів та розробка рекомендацій щодо формування стратегічних орієнтирів управління потенціалом економічної безпеки підприємств.

Формування стратегічних орієнтирів здійснюється на основі встановлених критеріїв з урахуванням цілей і завдань підприємства, що зумовлює по-

требу їхнього обґрунтування. Водночас управління потенціалом економічної безпеки підприємства визначається станом його ресурсів, які зумовлюють економічний розвиток в умовах невизначеності та необхідністю захисту від загрозливих процесів в економіці. Зовнішнє середовище змінюється настільки швидко, що одних тільки оперативних заходів по адаптації до нових реалій вже недостатньо. Підприємства, що не створили ефективну систему захисту своїх комерційно-виробничих інтересів, ризикують значно погіршити своє економічне становище і чи взагалі припинити діяльність в цілому, чи в певних напрямках бізнесу.

Запропоновано науковий підхід щодо формування стратегічних орієнтирів управління потенціалом економічної безпеки підприємств, який дозволяє підприємствам машинобудування узагальнити досвід їх розвитку та систематизувати діяльність в царині управління потенціалом економічної безпеки за допомогою розробки та реалізації ефективної стратегії, яка ґрунтується на оцінюванні їхніх показників. Це дозволяє врахувати особливості функціонування та розвитку досліджуваних підприємств.

Формування стратегічних орієнтирів управління потенціалом економічної безпеки на середньострокову та довгострокову перспективу включає в себе кілька основних етапів (рис. 1).

На початковому етапі формування стратегічних орієнтирів встановлюються довгострокові цілі, завдання, основні напрямки розвитку. Визначення чітких цілей і завдань допомагає розробити ефективний план розвитку підприємства, який, своєю чергою, дозволить забезпечити належний рівень потенціалом економічної безпеки. Метою формування стратегічних орієнтирів управління потенціалом економічної



Рис. 1. Науковий підхід щодо формування стратегічних орієнтирів управління потенціалом економічної безпеки машинобудівних підприємств

Джерело: авторська розробка.

безпеки запропоновано визначати зростання рівня емерджентності потенціалу економічної безпеки, що проявляється в ефекті приросту прибутку та вартості підприємства за рахунок зменшення відтоку наявних ресурсів у результаті зниження витрат та їх ефективного використання. При зростанні рівня потенціалу економічної безпеки підвищується ефективність діяльності підприємства в цілому, що є джерелом самофінансування розвитку, платоспроможності та фінансової стійкості підприємства, оскільки можуть бути вчасно задіяні певні накопичені ресурси.

На другому етапі проводиться оцінка рівня потенціалу економічної безпеки з урахуванням впливу зовнішнього середовища. Даний етап є одним із найважливіших у формуванні стратегічних орієнтирів управління потенціалом економічної безпеки машинобудівних підприємств, оскільки в процесі аналізу проводиться порівняння досягнутих результатів діяльності підприємства з даними за попередні періоди, а також з показниками інших підприємств і середньогалузевими показниками. Крім того, на цьому етапі визначається вплив різних чинників

на величину результативних показників, виявляються недоліки, помилки, невикористані можливості та перспективи в господарській діяльності, оскільки виникають труднощі із їхнім прогнозуванням. Основними проблемами, які можуть виникнути на даному етапі, є невизначеність та непередбачуваність результатів досліджень, що впливає на відповідність стратегії цілям підприємства, а також можливі ресурсні та технологічні обмеження.

Результати реалізації третього етапу наукового підходу являють собою формування стратегічних орієнтирів, які пов'язані з наявними ресурсами та можливостями, виконавцями та строками їх реалізації, та забезпечують ефективну реалізацію завдань щодо досягнення відповідного рівня потенціалу економічної безпеки. На даному етапі будуються зв'язки як між рівнями управління, так між підрозділами, які відповідальні за формування стратегії. При формуванні стратегічних орієнтирів управління потенціалом економічної безпеки машинобудівних підприємств враховуються такі особливості:

- ✦ низька рентабельність та платоспроможність більшості підприємств, нестача обігових коштів для нарощування обсягів виробництва;
- ✦ фондоємність та високий ступінь зносу основних засобів, необхідність інвестицій та інновацій в технології та виробництво;
- ✦ рівень конкуренції;
- ✦ тенденції національної та світової економіки;
- ✦ залежність від зовнішньоекономічних договорів і міжнародних угод;
- ✦ індивідуальні якості керівництва та готовність до стратегічних змін.

Четвертий етап – вибір стратегічних орієнтирів управління потенціалом економічної безпеки підприємств – здійснюється на основі результату оцінки їх потенціалу економічної безпеки. На даному етапі здійснюється контроль досягнення поставленої мети, при необхідності більш ретельно проводиться аналіз і оцінка можливих наслідків. Якщо раптом допущена помилка і підприємство не виходить на очікуваний рівень конкурентної позиції, або отримує збитки, то заново ретельніше опрацьовується стратегія зі змінами в зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Аналіз різних підходів до вибору стратегічних орієнтирів управління потенціалом економічної безпеки підприємств надав змогу зробити висновок про доцільність використання методології системного аналізу, яка носить універсальний характер для дослідження складних економічних процесів та явищ, а також здійснити оцінювання стану та ідентифікувати параметри систем за допомогою економіко-математичного моделювання та прогнозування. У зв'язку з цим видається виправданим застосування методу аналізу ієрархій (далі МАІ, англ. – *Analytic Hierarchy Process*) для моделювання вибору стратегічних орієнтирів управління економічної безпеки, що був запропонований Т. Сааті в 70-х роках ХХ століття для моделювання багатокритеріальних задач прийняття рішень.

МАІ орієнтований передусім на побудову моделей вибору в кінцевій множині заздалегідь відомих альтернатив [6]. Технологія побудови моделі вибору стратегічних орієнтирів управління потенціалом економічної безпеки машинобудівних підприємств зі застосуванням методу аналізу ієрархій включає три фази.

На першій фазі здійснюється визначення ступеня впливу чинників на можливі стратегічні орієнтири управління потенціалом економічної безпеки по групах. Проводиться парне порівняння факторів шляхом складання матриці парних порівнянь і визначення ступеня їх впливу на процес вибору стратегії управління потенціалом економічної безпеки підприємства. Парне порівняння факторів стосовно один одного проводиться на основі шкали оціночних суджень про відносну важливість факторів. Результати оцінок заносяться в матрицю, порядок якої визначається за кількістю чинників.

Завершальним етапом МАІ є визначення індексу узгодженості (ІС), а також відносини узгодженості (ОТ), причому остання величина повинна бути близько 10% або менше, щоб вважатися прийнятною. Чим менше величина відносини узгодженості, тим більше коректний результат. Значення випадкового індексу згенеровано випадковим чином за шкалою від 1 до 9 зворотносиметричної матриці з відповідним зворотними величинами елементів. Дані етапи були проведені для досліджуваних підприємств.

На вибір стратегічних орієнтирів управління потенціалом економічної безпеки машинобудівних підприємств впливає наявний рівень потенціалу економічної безпеки (рівень ієрархії), їх відповідність та інтерпретація оцінюється за п'ятибальною шкалою Харрінгтона [6] та спирається на значення розрахованих коефіцієнтів, що обґрунтовано та наведено в *табл. 1*.

Стратегічні орієнтири на сталий безпечний розвиток характеризуються дуже високим рівнем потенціалу економічної безпеки, що дозволяє підприємству стало розвиватися в довгостроковому періоді відповідно до наявних і перспективних ринків і стратегічного портфеля, а також подальшої комерціалізації готового продукту та проведення наукових досліджень і розробок.

Стратегічні орієнтири на сталий небезпечний розвиток характерні для підприємств з високим рівнем потенціалу економічної безпеки. Цей стан характеризується відсутністю або незначною наявністю загроз потенціалу економічної безпеки, що дозволяє стало розвиватися підприємству. При цьому наявність несприятливого впливу факторів зовнішнього середовища створює загрози потенціалу економічної безпеки.

Стратегічні орієнтири на сталий небезпечний розвиток характерні для підприємств з високим рівнем потенціалу економічної безпеки. Цей стан характеризується відсутністю або незначною наявністю загроз потенціалу економічної безпеки, що дозволяє стало розвиватися підприємству. При цьому наявність несприятливого впливу факторів зовнішнього середовища створює загрози потенціалу економічної безпеки.

Стратегічні орієнтири управління потенціалом економічної безпеки машинобудівних підприємств

Рівень потенціалу економічної безпеки	Характеристика зони економічної безпеки	Стратегічні орієнтири управління потенціалом економічної безпеки
0–0,2	Небезпечна	Стратегічні орієнтири на скорочення діяльності (Стратегічні орієнтири 5)
0,2–0,37	Критична	Стратегічні орієнтири на виживання (Стратегічні орієнтири 4)
0,37–0,63	Допустима	Стратегічні орієнтири на диференційоване зростання (Стратегічні орієнтири 3)
0,63–0,8	Висока	Стратегічні орієнтири на сталий небезпечний розвиток (Стратегічні орієнтири 2)
0,8–1	Еталонна	Стратегічні орієнтири на сталий безпечний розвиток (Стратегічні орієнтири 1)

Стратегічні орієнтири на диференційоване зростання характерні для підприємств, які внаслідок істотних витрат на збільшення рівня потенціалу економічної безпеки не можуть підтримувати високі темпи зростання виключно за рахунок власних ресурсів. Керівництво таких підприємств дотримується такої стратегії, яка має на увазі розвиток не тільки за рахунок нерозподіленого прибутку, але і на основі емісії нових акцій і залучення додаткових позикових коштів. Особливо це буде виправдано, якщо стрімке зростання є невід'ємною умовою досягнення стратегічних конкурентних переваг, і рентабельність нових інвестицій перевищує витрати на необхідний капітал. Це цілком сприятливі стратегічні орієнтири функціонування підприємств: високорозвинена управлінська складова та благонадійні контрагенти будуть сприяти здійсненню певного ривка в його розвитку.

Стратегічні орієнтири на виживання властиві підприємствам з низьким рівнем потенціалу економічної безпеки. Підприємство виживає або «тримається на плаву» за рахунок накопиченого раніше потенціалу та намагається задіяти внутрішні резерви його використання.

Стратегічні орієнтири на скорочення діяльності характерні для підприємств з дуже низьким рівнем потенціалу економічної безпеки. Такі підприємства ще не вийшли на необхідний рівень рентабельності за рахунок швидкого збільшення обсягів діяльності або неспроможні його досягти через низький рівень потенціалу економічної безпеки. Опинившись в даному становищі, підприємству необхідно розробити відповідні заходи для переходу до стратегічних орієнтирів, які спрямовані на виживання за рахунок підвищення рівня управління потенціалом економічної безпеки.

Наступною фазою є побудова ієрархії вибору стратегічних орієнтирів управління потенціалом економічної безпеки (рис. 2).

Проводиться парне порівняння стратегічних орієнтирів та визначених пріоритетів у кожній групі чинників. Розрахунок пріоритетів відбувається на основі складання матриць по числу груп факторів, що

мають розмірність відповідно до кількості груп стратегічних орієнтирів. Математичні дії аналогічні, що були проведені на попередньому етапу. Результатом даного етапу вважається отримання значення вектора пріоритетів груп стратегічних орієнтирів щодо впливу кожної групи факторів і формулювання відповідних рекомендацій.

На третій фазі проводиться узагальнення отриманих результатів. Для оцінки пріоритетності кожної групи стратегічних орієнтирів синтезуються отримані пріоритети, починаючи з другого рівня вниз. У результаті обчислень отримується глобальний вектор пріоритетів для вибору кращого варіанта стратегічного орієнтира управління потенціалом економічної безпеки.

Вибір стратегічних орієнтирів управління економічною безпекою підприємства є їх оцінка на основі таких критеріїв:

- 1) узгодженість розроблених стратегічних орієнтирів із загальною стратегією економічного розвитку (аналізується зв'язаність цілей, напрямів та етапів реалізації цих стратегій);
- 2) внутрішня збалансованість стратегічних орієнтирів (визначається узгодженість окремих стратегічних цілей і напрямів діяльності між собою, а також послідовність їх виконання);
- 3) адаптивність стратегічних орієнтирів управління потенціалом економічної безпеки до зовнішнього середовища (оцінюється рівень адаптації розроблених стратегічних орієнтирів до прогнозованих змін зовнішнього середовища підприємства);
- 4) результативність стратегічних орієнтирів (базується на визначенні ефективності реалізації розроблених стратегічних орієнтирів).

Вибір стратегічних орієнтирів щодо управління потенціалом економічної безпеки підприємства дозволяє приймати ефективні управлінські рішення, які пов'язані з управлінням потенціалом економічної безпеки та подальшим конкурентним розвитком підприємства, в умовах впливу чинників зовнішнього та

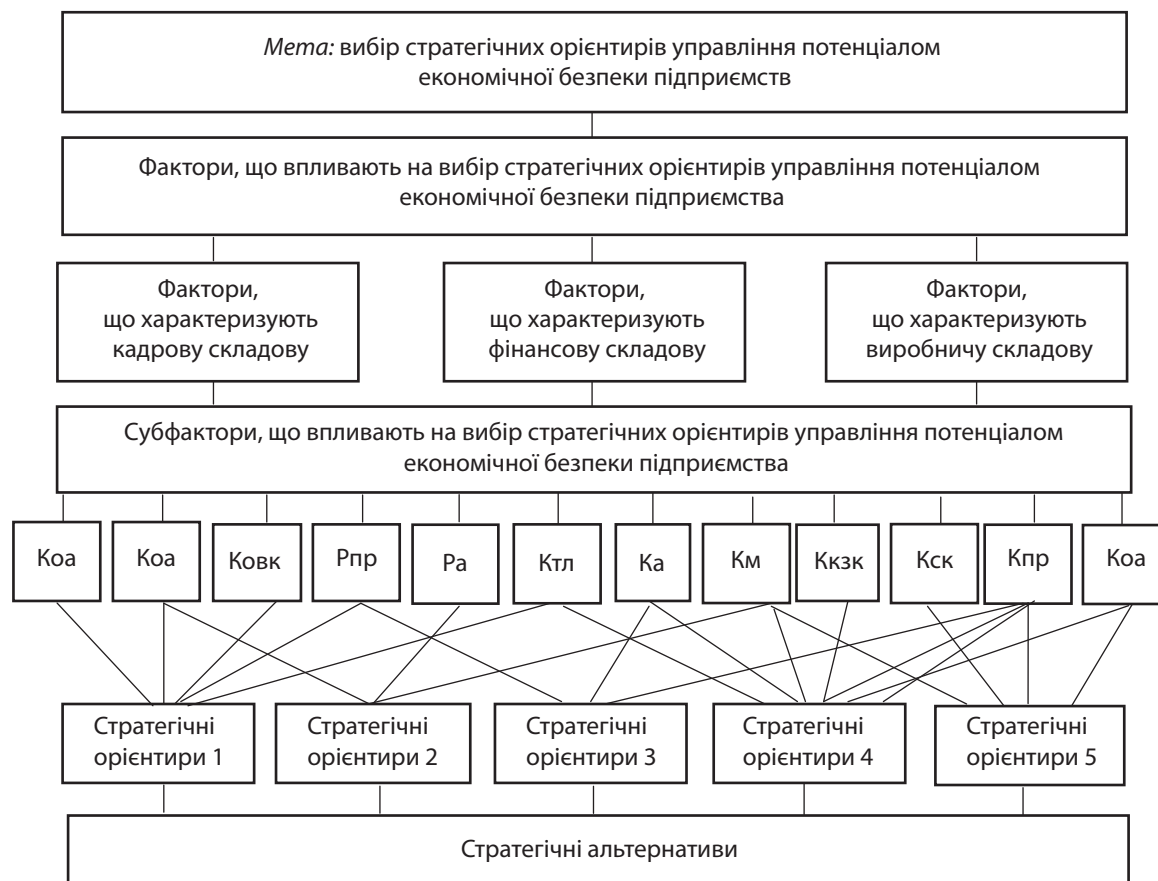


Рис. 2. Декомпозиція процесу вибору стратегічних орієнтирів управління потенціалом економічної безпеки підприємств в ієрархію цілей

Джерело: авторська розробка.

внутрішнього середовища, що постійно змінюється, та визначають напрямки розвитку.

Вибір стратегічних орієнтирів управління потенціалом економічної безпеки машинобудівних підприємств відбувається за допомогою застосування МАІ. Розрахунок проводиться на основі використання системи підтримки прийняття рішень (СППР) «Вибір». Для визначення вектора глобальних пріоритетів (табл. 2) у матриці локальні пріоритети, прита-

манні кожній альтернативі, множаться на пріоритет кожного критерію, і результат підсумовується.

Виходячи з результатів розрахунків, отриманих з використанням МАІ, стратегічні орієнтири 3, а саме: «Стратегічні орієнтири на диференційоване зростання» виявилися найбільш прийнятними для машинобудівних підприємств.

На завершальному етапі (Етап 5) здійснюється контроль за формуванням стратегічних орієнтирів

Таблиця 2

Вектори глобальних пріоритетів стратегічних орієнтирів

Критерій	Вага	Стратегічні орієнтири 1	Стратегічні орієнтири 2	Стратегічні орієнтири 3	Стратегічні орієнтири 4	Стратегічні орієнтири 5
Виробнича складова потенціалу економічної безпеки	0,493	0,431	0,286	0,159	0,078	0,046
Фінансова складова потенціалу економічної безпеки	0,196	0,156	0,120	0,322	0,171	0,241
Кадрова складова потенціалу економічної безпеки	0,311	0,250	0,162	0,430	0,071	0,100
Загальна оцінка	1,0	0,257	0,194	0,285	0,133	0,131

Джерело: авторська розробка.

управління потенціалом економічної безпеки підприємств та оцінка результативності.

ВИСНОВКИ

Таким чином, обґрунтовано вибір стратегічних орієнтирів управління потенціалом економічної безпеки машинобудівних підприємств шляхом побудови ієрархії, проведення парних порівнянь критеріїв вибору стратегічних орієнтирів відносно фокуса ієрархії. Саме стратегічні орієнтири підприємства, що враховують стан його потенціалу економічної безпеки та розроблені на основі вибору найкращого сценарію з позиції доцільного розподілу ресурсів і протидії загрозливих підприємству зовнішнім і внутрішнім чинникам, виявленим у ході проведення їх оцінки, є досить актуальними і мають прикладне значення для машинобудівних підприємств. Розробка стратегічних орієнтирів дозволяє забезпечити збалансовані темпи перманентного зростання та безпечного розвитку підприємства з урахуванням його захисту від зміни внутрішніх і зовнішніх загроз на досить тривалий період часу. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. **Ареф'єва О. В., Кузенко Т. Б.** Планування економічної безпеки підприємств : монографія. Київ : Видавництво Європейського університету, 2005. 170 с.
2. **Білошкурська Н. В., Білошкурський М. В.** Теоретичні аспекти економічної безпеки підприємств. *Сталій розвиток економіки*. 2013. № 2. С. 85–89.
3. **Ільяшенко С. Н.** Составляющие экономической безопасности предприятия и подходы к их оценке. *Актуальные проблемы экономики*. 2003. № 3. С. 11–20.
4. **Козаченко Г. В., Пономарьов В. П., Ляшенко О. М.** Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення : монографія. Київ : Лібра, 2003. 280 с.
5. **Маслак О. І., Гришко Н. Є.** Підходи до оцінювання рівня економічної безпеки підприємств. *Вісник Кременчуцького національного університету ім. М. Остроградського*. 2011. Вип. 6. С. 183–187.
6. **Саати Т.** Принятие решений. Метод анализа иерархий / пер. с англ. Р. Г. Вачнадзе. М. : Радио и связь, 1993. 278 с.
7. **Черкасова С. О.** Проблемні аспекти оцінювання конкурентоспроможності промислових підприємств в рамках забезпечення їх економічної безпеки. *Науковий вісник ONEU*. 2012. № 27. С. 59–66.
8. **Шемаєва Л. Г.** Економічна безпека підприємств у стратегічній взаємодії з суб'єктами зовнішнього середовища : автореф. дис. ... д-ра екон. наук: 21.04.02. Київ, 2010. 40 с.
9. **Штангрет А. М., Котляревський Я. В., Караїм М. М.** Економічна безпека підприємства в умовах антикризового управління: концептуальне визначення та механізм забезпечення : монографія. Львів : Українська академія друкарства, 2012. 288 с.

REFERENCES

Arefieva, O. V., and Kuzenko, T. B. *Planuvannia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstv* [Economic security planning for enterprises]. Kyiv: Vyd-vo Yevropeiskoho universytetu, 2005.

Biloshkurska, N. V., and Biloshkurskiy, M. V. "Teoretychni aspekty ekonomichnoi bezpeky pidpriemstv" [Theoretical aspects of economic security of enterprises]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, no. 2 (2013): 85–89.

Cherkasova, S. O. "Problemni aspekty otsiniuvannia konkurentospromozhnosti promyslovykh pidpriemstv v ramkakh zabezpechennia yikh ekonomichnoi bezpeky" [Problematic aspects of assessing the competitiveness of industrial enterprises in the context of ensuring their economic security]. *Naukoviy visnyk ONEU*, no. 27 (2012): 59–66.

Ilyashenko, S. N. "Sostavlyayushchiye ekonomicheskoy bezopasnosti predpriyatiya i podkhody k ikh otsenke" [Components of economic security of enterprises and approaches to their assessment]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 3 (2003): 11–20.

Kozachenko, H. V., Ponomaryov, V. P., and Liaschenko, O. M. *Ekonomichna bezpeka pidpriemstva: sutnist ta mekhanizm zabezpechennia* [Economic security of the enterprise: essence and mechanism of providing]. Kyiv: Libra, 2003.

Maslak, O. I. Hryshko N. Ye. "Pidkhody do otsiniuvannia rivnia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstv" [Approaches to assessing the level of economic security of enterprises]. *Visnyk Kremenchutskoho natsionalnoho universytetu im. M. Ostrohradskoho*, no. 6 (2011): 183–187.

Saati, T. *Prinyatiye resheniy. Metod analiza ierarkhiy* [Making decisions. Hierarchy Analysis Method]. Moscow: Radio i svyaz, 1993.

Shemaieva, L. H. "Ekonomichna bezpeka pidpriemstv u stratehichnii vzaiemodii z subiektamy zovnishnyoho sere-dovyshcha" [Economic security of enterprises in strategic interaction with environmental actors]: *avtoref. dys. ... d-ra ekon. nauk: 21.04.02*, 2010.

Shtanhret, A. M., Kotliarevskiy, Ya. V., and Karaim, M. M. *Ekonomichna bezpeka pidpriemstva v umovakh antykrizovoho upravlinnia: kontseptualne vyznachennia ta mekhanizm zabezpechennia* [Economic security of the enterprise in conditions of crisis management: conceptual definition and mechanism of providing]. Lviv: Ukrainska akademiia drukarstva, 2012.