

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ  
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ПОВІТРЯНОГО ТРАНСПОРТУ

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач випускової кафедри

\_\_\_\_\_ Олена АРЕФ'ЄВА

“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2021 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ЗДОБУВАЧА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТР  
СПЕЦІАЛЬНОСТІ 051 «ЕКОНОМІКА»  
ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВА»

Тема: «Організаційно-економічний механізм забезпечення економічної безпеки підприємства в конкурентних умовах»

Виконавець: Фрідріх Юлія Валеріївна

Керівник: д.е.н., професор Вовк Ольга Миколаївна

Нормоконтролер: к.е.н., старший викладач Сафонік Н.П.

КИЇВ 2021

# НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та бізнес-адміністрування

Кафедра економіки повітряного транспорту

Спеціальність: 051 «Економіка»

Освітньо-професійна програма: «Економіка підприємства»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач випускової кафедри

Олена АРЕФ'ЄВА

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 р.

## ЗАВДАННЯ

на виконання кваліфікаційної роботи

Фрідріх Юлії Валеріївни

(П.І.Б. здобувача)

1. Тема роботи «Організаційно-економічний механізм забезпечення економічної безпеки підприємства в конкурентних умовах» затверджена наказом ректора від 19.10.2021 р. № 2270/ст.
2. Термін виконання роботи: з 11.10.2021 р. по 31.12.2021 р.
3. Вихідні дані роботи: плани, звіти, фінансова звітність, законодавчі та нормативні акти, статистичні дані, наукові та методичні праці вітчизняних та зарубіжних вчених, електронні інформаційні джерела.
4. Зміст пояснювальної записки: вступ; теоретичні засади забезпечення економічної безпеки підприємства; дослідження конкурентних умов та факторів забезпечення економічної безпеки Державного підприємства «АНТОНОВ»; організаційно-економічний механізм забезпечення економічної безпеки ДП «АНТОНОВ»; висновки.
5. Перелік обов'язкового ілюстративного матеріалу: Узагальнення наукових підходів до трактування поняття «економічна безпека»; Підходи до визначення поняття «авіаційна безпека» та формування інструментарію її забезпечення; Характеристика рівнів економічної безпеки підприємства, що здійснює діяльність в умовах конкуренції; Порівняльна характеристика умов застосування методик оцінки стану економічної безпеки на підприємствах авіаційного транспорту; Розрахунок за моделлю Таффлера стану системи економічної безпеки; Розрахунок за моделлю R-аналізу стану системи економічної безпеки; Розрахунок за моделлю Ліса стану системи економічної безпеки ДП «АНТОНОВ»; Формалізація процесу розвитку системи економічної безпеки підприємства в конкурентних умовах; Схема організаційно-економічного механізму забезпечення розвитку системи економічної безпеки авіапідприємства в конкурентних умовах; Опис превентивних заходів для забезпечення системи економічної безпеки в конкурентних умовах.

## 6. Календарний план-графік

№ пор.	Завдання	Термін виконання	Підпис керівника
1.	Видача завдання	11.10.2021	
	Збір та оброблення статистичної інформації	12.10.2021-17.10.2021	
	Вивчення стану проблем, опрацювання джерел	18.10.2021-24.10.2021	
2.	Дослідити теоретичні засади забезпечення економічної безпеки підприємства.	25.10.2021-31.10.2021	
3.	Провести оцінювання результативності мотиваційного управління персоналом ДП «АНТОНОВ»	01.11.2021-14.11.2021	
4.	Обґрунтувати організаційно-економічний механізм забезпечення економічної безпеки ДП «АНТОНОВ»	15.11.2021-28.11.2021	
5.	Написання вступу та висновків	29.11.2021-01.12.2021	
6.	Оформлення пояснювальної записки, графічного матеріалу, підготовка доповіді, передзахист	02.12.2021-05.12.2021	
7.	Проходження нормоконтролю, перевірка на плагіат, оформлення документів до захисту, рецензування роботи, подання роботи на кафедрі	06.12.2021-12.12.2021	

7. Дата видачі завдання: 11.10.2021 р.

Керівник кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_ Вовк О.М.  
(підпис керівника) (П.І.Б.)

Завдання прийняв(ла) до виконання \_\_\_\_\_ Фрідріх Ю.В.  
(підпис здобувача) (П.І.Б.)

## РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка до випускної роботи «Організаційно-економічний механізм забезпечення економічної безпеки підприємства в конкурентних умовах»: 110 сторінок, 10 рисунків, 31 таблиць, 77 використаних джерела, 4 додатки.

**ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА, КОНКУРЕНЦІЯ, КОНКУРЕНТНИЙ РІВЕНЬ, АВІАЦІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО, ЕФЕКТИВНІСТЬ, СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ, ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЕЗПЕКИ.**

Об'єктом дослідження є система економічної безпеки Державного підприємства «Антонов».

Предметом дослідження є методичні положення стратегічного управління системою економічної безпеки підприємства в конкурентних умовах.

Метою дипломної роботи є удосконалення наукових положень організаційно-економічного забезпечення економічної безпеки авіапідприємства в конкурентних умовах.

Методи дослідження: економічні, статистичні, абстрактно-логічний, табличний, графічний, економіко-математичного моделювання, факторного, стратегічного, експертного аналізу, аналітичний методи.

Новизна отриманих результатів полягає в удосконаленні теоретичних положень управління забезпеченням економічної безпеки авіапідприємства, а саме: удосконалено управління економічною безпекою авіапромислового підприємства шляхом обґрунтування організаційно-економічного механізму її забезпечення у конкурентних умовах .

Результати дослідження можуть бути доведені до рівня прикладних положень та рекомендацій, які необхідні для забезпечення прийняття керівництвом підприємств управлінських рішень.

Галузь застосування і ступінь впровадження матеріалів кваліфікаційної роботи - матеріали можна використовувати на підприємствах різних галузей.

Прогнозні припущення про розвиток об'єкту і предмету дослідження – удосконалення процесів організаційно-економічного забезпечення економічної безпеки дозволить запобігати негативним впливам середовища та зберігати стійкість розвитку авіапромислового підприємства у конкурентних умовах.

Fridrich

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	7
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА</b> .....	10
1.1. Сутність економічної безпеки підприємства та комплексність її забезпечення .....	10
1.2. Методичні підходи до регулювання рівня економічного захисту підприємстві.....	25
1.3. Сучасні методичні основи оцінювання ефективності системи економічної безпеки підприємства.....	33
Висновок до першого розділу.....	49
<b>РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ УМОВ ТА ФАКТОРІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВНОГО ПІДПРИЄМСТВА «АНТОНОВ»</b> .....	52
2.1. Аналіз закономірностей забезпечення економічної безпеки авіаційного підприємства в конкурентних умовах.....	52
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ДП «Антонов» .....	60
2.3. Оцінювання ефективності забезпечення економічної безпеки на авіапідприємстві.....	67
Висновок до другого розділу.....	72
<b>РОЗДІЛ 3. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ДП «АНТОНОВ»</b> .....	74
3.1. Обґрунтування організаційно-економічного механізму забезпечення економічної безпеки ДП «Антонов».....	74
3.2. Удосконалення системи економічної безпеки на авіаційному підприємстві в конкурентних умовах .....	84
3.3. Аналіз результативності удосконалення організаційно-економічного забезпечення економічної безпеки на ДП «Антонов».....	91
Висновок до третього розділу.....	96
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	99
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	103
<b>ДОДАТКИ</b> .....	111

## ВСТУП

Теорія управління економічною безпекою в сучасних наукових дослідженнях представлена досить широко. Зокрема, наукові публікації .В. Ареф'євої, А.М. Ковальчук, В.І.Мунтіян, Ілляшенко С.М., розкривають сутність і основи управління; методичне забезпечення оцінювання рівня безпеки або витрат на передбачення досліджуються в працях О.Ф. Ярошенко, І.А. Федоренко, Р.М. Скриньковського; питання формалізації складових системи економічної безпеки підприємства описані в роботах М. П. Денисенко, М.І. Аверічева; стратегічного управління – О.В. Лясковець, О.Р. Бойкевич.

Окремо розвивається теорія забезпечення авіаційної безпеки, що з техніко-технологічної проблематики досліджена в роботах Александровської Л., Бабака В.П., Бочкарьова А., Государської І.Л., Захаренкова В., Нікуліна М., Хухригіна А., Бугайка Д.О., Ільєнко О.В. та інших

Економічно-організаційні аспекти розкрито в працях Астапової Г.В., Бондаренко О.М., Вовк О.М., Демінського С.А., Копчі Ю.Ю. Кулаєва Ю.Ф., Пілецької С.Т., Штангрета А.М., Щелкунова В.В., що стали основоположниками вітчизняних теорій управління економічною безпекою авіапідприємств.

Метою кваліфікаційної роботи є удосконалення наукових положень організаційно-економічного забезпечення економічної безпеки авіапідприємства в конкурентних умовах.

Для досягнення зазначеної мети у кваліфікаційній роботі поставлено такі завдання:

- дослідити поняття економічної безпеки підприємства ;
- проаналізувати наукові підходи до управління економічною безпекою підприємств;
- порівняти та визначити умови застосування на авіаційних підприємствах існуючих методів оцінювання системи економічної безпеки;

- розрахувати показники фінансово-економічної діяльності ДП «Антонов»;
- проаналізувати та оцінити за інтегральними моделями систему економічної безпеки авіапромислового підприємства ;
- дослідити фактори конкурентного середовища, що впливають ефективність управління економічною безпекою підприємства ;
- обґрунтувати схему формування механізму забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах конкуренції,
- розробити сукупність превентивних заходів щодо забезпечення економічної безпеки авіапідприємства;
- оцінити ефективність реалізації превентивних заходів на ДП «Антонов».

Об'єктом дослідження є система економічної безпеки Державного підприємства «Антонов».

Предметом дослідження є методичні положення стратегічного управління системою економічної безпеки підприємства в конкурентних умовах.

Методологічну та теоретичну основу кваліфікаційної роботи складають напрацювання українських та зарубіжних науковців, законодавчі та нормативні акти Верховної Ради України, внутрішньокадрові інструкції та положення. Інформаційну основу складають аналітичні, економічні та дослідницькі, а також статистичні дані ДП «Антонов», дані засобів масової інформації та інші джерела інформації.

Практичне значення отриманих результатів. Отримані результати досліджень дозволяють розробити методичне забезпечення економічної безпеки авіапідприємства в конкурентних умовах.

В процесі виконання кваліфікаційної роботи було отримано ряд наукових результатів: удосконалено управління економічною безпекою авіапромислового підприємства шляхом обґрунтування організаційно-економічного механізму її забезпечення у конкурентних умовах.

Результати проведених досліджень опубліковано у науковому виданні «Економічний вісник Дніпровської політехніки», 2021, №3 (75) та апробовано



на II Міжнародній конференції «Розвиток економіки та бізнес-адміністрування: наукові течії та рішення».

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає в тому, що вони мають сприяти удосконаленню процесів стратегічного управління розвитком промислового авіапідприємства в умовах зростання конкуренції. Результати дослідження можуть бути доведені до рівня прикладних положень та рекомендацій, які необхідні для забезпечення прийняття керівництвом підприємств управлінських рішень.

Особистий внесок студента. Всі положення та результати кваліфікаційної роботи є самостійно виконаною науковою працею автора.

Структура і обсяг дипломної роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Повний обсяг роботи викладено на 110 сторінках, в тому числі 10 рисунків, 31 таблиця, 77 використаних джерела, 4 додатки.

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність економічної безпеки підприємства та комплексність її забезпечення

Перші наукові публікації в світі, що стосуються економічної безпеки підприємства, датуються серединою 70-х років ХХ століття. Однак найбільший інтерес до цієї проблематики виник наприкінці 80–90 років. Саме в цей час з'являються перші публікації, в яких робляться спроби систематизувати розпорошені знання в цій сфері і надати їм вигляду єдиної теорії. В результаті цього сформувалася самостійна наука, яка визначає проблеми забезпечення економічної безпеки підприємства – екоесент (від англ. economic security of enterprise) [17]. Дослідження проблем економічної безпеки на різних рівнях ієрархії управління економікою (держави, регіону, галузі, підприємства) та їх особливостей у вітчизняній науці почалося відносно недавно – наприкінці ХХ століття. Так, у 1998 р. було ухвалено Концепцію економічної безпеки України, де її суть визначено як «спроможність національної економіки забезпечити свій вільний, незалежний розвиток і утримати стабільність громадянського суспільства та його інститутів, а також достатній оборонний потенціал країни за всіляких несприятливих варіантів розвитку подій, та здатність Української держави до захисту національних економічних інтересів від зовнішніх та внутрішніх загроз». У Концепції визначено основні загрози національній безпеці України і розкрито їх суть, розглянуто питання безпеки реального та фінансового секторів економіки, функціональні та відтворювальні аспекти економічної безпеки та приведені інтегральні показники економічної безпеки України [33]. Загалом у публікаціях досліджень вчених сформувались чотири ключові підходи: захист від впливів,

захист комерційної таємниці, управління за сферами діяльності підприємства і ресурсно-функціональний. На сьогоднішній день існує багато вузькоспеціалізованих досліджень за галузями національного господарства, за специфікою технологій виробництва продукції чи надання послуг. Безумовно, наукова розробка вузькоспеціалізованих напрямів забезпечення економічної безпеки підприємств є важливою, оскільки дозволяє провести всебічні й глибокі дослідження обраного аспекту діяльності підприємства і показати економічне обґрунтування інструментарію оцінювання загроз і формування механізмів забезпечення економічної безпеки підприємств в тій або іншій сфері. Проте, чим більше таких досліджень, тим більше постає проблема в їх узагальненні й систематизації.

Так, дослідження поглядів окремих науковців на сутність категорії «економічна безпека підприємства» дозволило виділити наступну залежність. Частина із них [13, 21, 42, 47,67] розглядає економічну безпеку як стан захищеності підприємства від впливу загроз, при якому забезпечується досягнення поставлених цілей навіть в ситуації невизначеності зовнішнього середовища та прийняття ризикованих управлінських рішень. Інші дослідники [4, 8, 26, 40] вважають економічну безпеку сукупністю процесів щодо ефективного використання ресурсів підприємства шляхом здійснення функціонально спрямованих впливів фінансово-економічного, організаційного й соціального характеру для досягнення підприємством стану стабільного функціонування та розвитку.

С. Шкарлет припускає, що в історії питання можна виділити два концептуальні підходи до семантики і морфологічного трактування безпеки, а саме: статистичний (безпека як стан) і діяльнісний (безпека як діяльність), зазначивши, що дефініція «безпека» є об'єктивною дійсністю суб'єкта в певних умовах і ґрунтується на активній взаємодії суб'єкта та середовища [67].

У більшості наукових праць «безпека» розглядається як здатність економіки забезпечувати її вільний і незалежний розвиток, стабільність громадянського суспільства та його інститутів, а також достатній

оборонний потенціал країни в несприятливих умовах; здатність держави захищати національні економічні інтереси від внутрішніх та зовнішніх загроз.

У праці Козаченка «Безпека підприємства: сутність і механізм забезпечення» економічна безпека підприємства визначається як стан, коли первинний економічний агент знаходиться у стані захищеності від негативний вплив будь-яких чинників [31]. Більшість науковців [20] у тому чи іншому контексті погоджуються з цим визначенням, додаючи лише, що безпечний стан функціонування підприємства повинен зберігатися не лише в поточному періоді, але й забезпечуватися на перспективу.

В. Ортинський, І. Керницький та інші визначають безпеку підприємства як стан захищеності життєво важливих і законних інтересів підприємства від зовнішніх і внутрішніх загроз у різних протиправних формах, що забезпечує його стабільний розвиток відповідно до статутних завдань [51].

С. Ніколайчук, Д. Никифорчук та більшість науковців, які досліджують безпеку підприємства, розглядають її як комплексну систему безпеки комерційної діяльності і визначають як стан захищеності життєво важливих інтересів від внутрішніх і зовнішніх загроз [48].

В окремих роботах вітчизняних науковців поняття «економічна безпека підприємства» розглядається як забезпечення умов збереження комерційної таємниці й інших секретів суб'єктів підприємницької діяльності [7].

Забродський В.А., Капустін Н.Т., Кізім Н.А. економічну безпеку підприємства визначає як кількісну та якісну характеристику його властивостей, що відображає здатність «самовиживання» і розвитку в умовах виникнення зовнішньої і внутрішньої загрози [22]. Такої ж точки зору дотримується Чумарін І., який відзначає, що головною метою забезпечення економічної безпеки підприємства є досягнення максимальної стабільності функціонування, а також створення основи і перспектив зростання для виконання цілей діяльності, незалежно від об'єктивних і суб'єктивних загрозливих чинників (негативних впливів, чинників ризику).

Дещо інше визначення поняття економічної безпеки подає Шликов В. В., що розглядає економічну безпеку підприємства, як стан захищеності його життєво важливих інтересів від реальних і потенційних джерел небезпеки чи економічних загроз [67]. Проте в такому трактуванні економічна безпека асоціюється з процесом адаптації підприємств до середовища функціонування і втрачається бачення перспектив його розвитку.

У той же час Попович П. визначає економічну безпеку підприємства як комплексну систему забезпечення і захисту його економічних інтересів від внутрішніх і зовнішніх загроз, створювану і регульовану шляхом здійснення комплексу заходів, спрямованих на підтримку стійкості функціонування і можливості розвитку підприємства як незалежного господарюючого суб'єкта [41].

Проблемам забезпечення економічної безпеки підприємства присвячені численні роботи вітчизняних і зарубіжних авторів, проте єдиної, встановленої думки ще не вироблено. Для того щоб систематизувати та структурувати, ми проведемо поглиблений загальний аналіз теоретичних підходів поняття «економічна безпека підприємства» в табл. 1.1 (деталізовано в додатку А).

Узагальнення та аналіз існуючих підходів до визначення сутності економічної безпеки підприємства дозволяє зробити висновок, що в науково-економічній літературі немає єдиної загальноприйнятої інтерпретації економічної безпеки. Економічна безпека є універсальною категорією, що відображає безпеку суб'єктів соціально-економічних відносин на всіх рівнях, від держави і закінчуючи кожним із її громадян.

В розділі 13 Повітряного кодексу України та в Законі України «Про Державну програму авіаційної безпеки цивільної авіації» авіаційна безпека визначена як комплекс заходів, а також людські та матеріальні ресурси, діяльність [1].

Таблиця 1.1

## Узагальнення наукових підходів до трактування поняття «економічна безпека» [5,22,25,26,42, 67]

Назва підходу	Прихильники підходу	Сутність підходу
1	2	3
Захисний	А.Г. Шаваєв, Шликов В, Іванов А.	Реалізація, попередження і захист економічних інтересів підприємства
Фінансовий	Раздіна Є. , Половнєв К. , Шалагін Д.	Спроможність підприємства забезпечити реалізацію своїх фінансових інтересів
Ресурсно - функціональний	Фоміна М. , Олейников Є. , Білоусова І., Шкарлет С., Ілляшенко С., Кузенко Т.Б, Покропивний С. , Грунін О.	Стабільне функціонування та розвиток підприємства за рахунок ефективного використання корпоративних ресурсів за функціональними складовими
Системний	Козаченко Г. , Пономарьова В., Ляшенко О.	Взаємоузгодження інтересів підприємства з інтересами зовнішнього середовища
Стратегічний	Шемаєва Л. Є., Руденський Р.	Упередження виникненню небезпек і загроз шляхом виявлення та ідентифікації їх, а також здійснення превентивних дій через діяльність суб'єктів забезпечення безпеки з урахуванням повсякденної діяльності підприємства
Інформаційний	Червяков І.	Зберігання комерційних таємниць
Суб'єктивно- об'єктивний	Капустін Н., Забродський В.	Забезпечення незалежності, стійкості, спроможності до саморозвитку суб'єкта безпеки, суб'єктивно-об'єктивну взаємозалежність
Економіко- правовий	Міщенко С.	Протистояння та захист від різного роду економічних злочинів

## Організація

напрямами:

1. технологія забезпечення авіаційної безпеки;
2. технічне забезпечення системи авіаційної безпеки;
3. оцінка та мінімізація загроз авіаційної безпеки;
4. нормативно-правове забезпечення організації авіаційної безпеки.

Дослідження за першими напрямом стосуються критичного аналізу діючої системи операційних заходів щодо організації перевірок, технології контролю на безпеку, зареєстрованого багажу, вантажів, пошти тощо. Так, робота Ю.М. Волинського-Басманова, В.Ю. Волинського, М.Є. Каменєва, Н.Д. Еріашвілі, І.І. Амінова присвячена можливості практичного застосування технологій профайлінга з метою недопущення актів незаконного втручання шляхом оперативного виявлення загрози [55]. Автором представлений загальний методологічний підхід до розробки профайлінга для режимно-контрольних заходів, наведені пропозиції щодо посилення результативності оперативних заходів з організації авіаційної безпеки в аеропортах .

Бочкарьов А. свою роботу присвятив характеристиці проблем забезпечення авіаційної безпеки на привокзальних площах пасажирських терміналів в аеропортах. Автором наведено пропозиції щодо посилення результативності оперативних заходів з організації авіаційної безпеки в аеропортах [15].

Захаренков В. взагалі розглядає проблему забезпечення авіаційної безпеки з позицій кадрового менеджменту та задовільного технічного забезпечення. Автором доведено, що формування системи безпеки в авіаційній галузі має специфічну залежність від кадрового та технічного факторів. [23].

Дослідження в рамках другого напрямку стосуються характеристик технічних засобів організації перевірок пасажирів та вантажів, визначення умов їх експлуатації, технічних проблем оновлення тощо. Так, Нікулін М. аналізує типові недоліки в процесі проведення інспекційних перевірок на авіаційних підприємствах, які є слідством технічної недосконалості системи авіаційної безпеки [46]. Хухригін А. надає аналітичну характеристику технічних особливостей побудови систем безпеки аеропортів [65].

Вказані вчені не пов'язують формування технічного забезпечення авіаційної безпеки з економічними витратами авіапідприємства.

Александровська Л., Государська І. розглядають процес організації авіаційної безпеки з позицій теорії ризиків – третій напрям. Так, Государська І. визначає поняття балансу програми системи безпеки, як взаємодію між системою безпеки та управлінням ризиком [6, 19]. Дані дослідження визначають оцінку ризику за ступенем небезпек, імовірності виникнення та серйозності наслідків. Александровська Л. надає основні поняття теорії безпеки та параметри надійності і формує методологічні основи для вирішення завдань системи авіаційної безпеки за допомогою методів практичного ризик-менеджменту [6]. Економічну оцінку ризиків автори не надають.

Науковці Бабак В., Карпенко С., Корченко О., Максимов В., Астанін В. надають аналітичні коментарі відносно нормативно-правових умов організації авіаційної безпеки - четвертого напрямку [11]. Авторами роз'яснюються та коментуються окремі законодавчі та нормативні акти, документи ІКАО тощо. Поряд з цим відсутній аналіз економічної складової процесу забезпечення авіаційної безпеки.

Бабак В., Харченко В., Максимов В. визначають безпеку авіації як комплексну властивість авіаційної транспортної системи виконувати свої функції без завдання збитків (чи з мінімальними збитками) самій системі або населенню, в інтересах якого вона розвивається. Додатково до «класичних» складових безпеки підприємства зазначені вище автори в авіатранспортних підприємствах виділяють безпеку польотів, авіаційну безпеку та екологічну безпеку [11]. Саме цим складовим безпеки авіатранспортних підприємств приділяється максимальна увага з боку міжнародних авіаційних організацій (ІКАО, ІАТА та ін.). Окремими, узагальнюючими дослідженнями є наукові роботи Мізюк В.В., Бондаренко О.М., Мізюк С.Г та Аспапові Г.В., в яких розглядається комплексна система забезпечення саме економічної безпеки авіаційних підприємств (табл. 1.2).



Підходи до визначення  
поняття «авіаційна безпека» та формування  
інструментарію її забезпечення [9, 42]

Підхід	Автори	Визначення
Технології забезпечення	Ю.М. Волинський-Басманов, В.Ю. Волинський, Н.Д. Еріашвілі, І.І. Амінова	Аналіз системи операційних заходів щодо організації перевірок, технології контролю із застосування технологій профайлінга.
	Бочкар'єв А.	Технології забезпечення авіаційної безпеки на привокзальних площах пасажирських терміналів в аеропортах
	Захаренков В.	Кадровий менеджмент як технологія забезпечення авіаційної безпеки
Технічне забезпечення	Нікулін М.	Аналіз технічних несправностей
	Хухригін А.	Аналіз технічних особливостей побудови систем безпеки аеропортів
Оцінка та мінімізація загроз	Государська І.	Програма системи безпеки – це взаємодія між системою безпеки та управління ризиком
	Александровська Л.	Використовує методи практичного ризик-менеджменту, оцінює надійність
Нормативно-правове забезпечення організації	Бабак В., Харченко В., Максимов В.	Комплексна властивість авіаційної транспортної системи виконувати свої функції без завдання збитків
	Бендиків М.А.	Нормативи забезпечення безпеки польотів, авіаційної та екологічної безпеки
Організаційно-економічне забезпечення	Мізюк В.В.	Ефективність використання ресурсів в процесах забезпечення стабільного функціонування підприємства
	Бондаренко О.М.	Застосовується логістичний підхід
	Астапова Г.В., Мізюк С.Г., Мілявський М.	Корпоративна безпека, котра містить комплекс умов щодо ефективного розпорядження корпоративною власністю та її захисту

Так, Мізюк В.В. дає наступне визначення «економічна безпека авіатранспортного підприємства» як стан найбільш ефективного використання ресурсів авіапідприємства для запобігання виникнення загроз і забезпечення його стабільного функціонування в теперішньому і в майбутньому. Для авіапідприємства можна виділити три характерних складових безпеки

авіатранспортного підприємства: безпека польотів, авіаційна безпека та екологічна безпека[42]. В сфері економічної безпеки авіакомпаній цінним є дослідження Бондаренко О., котре присвячено розробці моделі економічної безпеки авіакомпанії на основі логічного підходу [14]. Визначено фактори загроз економічної безпеки авіакомпанії. Розроблена структура механізму забезпечення економічної безпеки авіакомпанії, яка містить елементи зовнішнього й внутрішнього середовища. У складі елементів механізму відсутні фактори загроз авіаційної безпеки.

Окремими дослідниками Астаповою Г., Мілявським М. розглянута дефініція корпоративна безпека, у тому числі стосовно підприємств авіаційної галузі [9, 44]. Згідно версії авторів корпоративна безпека є елементом економічної безпеки, котра містить комплекс умов щодо ефективного розпорядження корпоративною власністю з боку різних груп власників.

Мізюк С.Г. та Астапова Г.В. відрізняють корпоративну безпеку від безпеки корпоративного захоплення тим, що корпоративне підприємство може бути не здатним до ведення господарської діяльності без втручання третіх осіб в результаті неефективного розподілу корпоративних часток[9].

Зростаючий інтерес до проблеми забезпечення економічної безпеки економічних систем призвів до появи різних підходів до тлумачення поняття "економічна безпека" та більш вузької "економічної безпеки підприємства"

Досліджуючи сутності економічної безпеки підприємства було встановлено, що не існує однозначної термінології щодо її визначення як в економічній теорії так і в практиці. Однак можна зазначити, що економічна безпека підприємства є характеристикою системи, що само організовується і само розвивається, тобто це стан, при якому економічні параметри дозволяють зберегти головні її властивості: рівновагу і стійкість при мінімізації загроз. Саме попередження та виявлення загроз є метою системи захисту підприємства.

До зовнішніх загроз у сфері підприємницької діяльності можна віднести[42]:

- роботу спеціальних служб іноземних держав щодо здобуття інформації про економічні процеси у сфері підприємництва з метою здійснення антиконкурентних заходів;

- роботу служб безпеки суб'єктів підприємницької діяльності, як вітчизняних так і зарубіжних, з метою усунення конкурентів, заволодіння ринками збуту чи майном конкурентів;

- протиправну діяльність організованих злочинних формувань та окремих осіб з метою заволодіння майном суб'єктів підприємницької діяльності.

До внутрішніх загроз безпеці підприємництва слід віднести[42]:

- протиправні чи інші негативні дії персоналу суб'єкта підприємницької діяльності, що загрожують функціонуванню та розвитку підприємства;

- порушення встановленого режиму захисту інформації з обмеженим доступом для сторонніх осіб;

- порушення порядку використання технічних засобів;

- інші порушення правил режиму безпеки, діловодства тощо, які створюють передумови для реалізації чи інших зацікавлених фігурантів;

- низький рівень кадрового, організаційно-правового, інформаційно-аналітичного забезпечення управління потенційними ризиками як у контексті внутрішніх, так і зовнішніх загроз.

Необхідно усвідомити, що всі види загроз настільки між собою пов'язані, що іноді відокремити їх один від одного неможливо. Тому основною метою у процесах забезпечення економічної безпеки авіаційних підприємств є вчасне виявлення та попередження виникнення загроз.

Теорія забезпечення і управління економічною безпекою підприємств авіаційного транспорту, як показали проведені дослідження існуючих наукових здобутків, розвивається в напрямках корпоративного, правового, техніко-технологічного забезпечення. Більшість існуючих публікації містять

конкретизовані на окремих аспектах забезпечення трактування. Узагальнюючи трактування, на нашу думку економічна безпека авіаційних підприємств – це комплексна система забезпечення ефективності діяльності підприємства й захисту його економічних інтересів від авіаційних загроз, що формується в процесі стратегічного управління, враховує динамізм технологічних та інформаційних змін параметрах господарювання авіаційного транспорту і функціонує з метою збереженні конкурентоспроможності, стійкості і можливостей розвитку.

Діяльність підприємств завжди пов'язана з внутрішніми змінами та зовнішніми впливами. Стійкість та забезпечення ефективного зростання в умовах невизначеності має забезпечуватись надійним захистом, що в теорії управління формується в системі економічної безпеки. Економічна безпека підприємства відображає стан захищеності, гнучкості, стійкості та ефективності в досягненні поставлених цілей. Оцінювання стану системи економічної безпеки підприємства дозволяє виявити й зовнішні, й внутрішні загрози; тенденціям й характер впливу факторів. В сукупності отримані результати оцінювання дозволяють спроектувати та спрогнозувати необхідні зміни для забезпечення необхідного рівня безпеки. Авіаційні підприємства машинобудівного сектору промисловості поєднують в особливостях здійснення господарської діяльності фактори, що характеризують специфіку літакобудування та авіаремонтної діяльності, сучасні тенденції технологічного розвитку галузі.

Поняття економічної безпеки нерозривно пов'язано з поняттями системності, яка проявляється у взаємопов'язаності елементів, що взаємодіють між собою і зовнішнім

середовищем у процесі досягнення поставлених цілей [57, с. 223]. Економічна безпека підприємства проявляється у забезпеченні ефективної роботи всіх підрозділів, що складають його структуру, в межах узгодженого кадрової, техніко-технологічної, політико-правової, інформаційної, екологічної та силової

економічної безпеки. Питання визначення сутності системи економічної безпеки та особливостей її організації і функціонування розглядається багатьма науковцями та фахівцями, більшість із яких схиляються до думки, що вона являє собою складну структуру, яка включає в себе перелік взаємопов'язаних елементів, що забезпечують безпеку і досягнення стратегічних цілей підприємств. Оскільки цьому поняттю стали приділяти визначальне значення недавно, його визначення є різновекторним залежно від площини його розгляду і потребує систематизації для охоплення визначенням всієї парадигми системи економічної безпеки.

Найбільш детальне визначення системи економічної безпеки надає О.Л. Коробчинський, який визначає її як сукупність взаємопов'язаних елементів (засобів, методів, управлінських, режимних, правових, економічних, страхових та інших заходів), спрямованих на попередження внутрішніх та зовнішніх загроз, незаконних атак, матеріальних та інших втрат, що забезпечать у подальшому безпеку ведення бізнесу.

Система забезпечення економічної безпеки спрямована на захист діяльності підприємств з питань економічного, правового і правоохоронного характеру стосовно власних економічних інтересів і прав власності підприємств [35, с. 41]. Т.М. Худолій розуміє поняття системи економічної безпеки підприємства таким чином: «це комплексне поняття, до складу якого входять суб'єкти, об'єкти та механізм реалізації безпеки на підприємстві» [64]. А.В. Козаченко та інші вважають, що сучасна система управління економічною безпекою повинна бути гнучкою, інтегрованою та відкритою, охоплювати принципи, прийоми і способи, методи і методики, процедури, алгоритми і моделі, за допомогою яких забезпечується гармонізація інтересів підприємства з інтересами взаємодіючих із ним суб'єктів зовнішнього середовища [31, с. 107]. Найбільш метафорично підійшов до визначення системи економічної безпеки підходить М.Б. Тумар, який визначив її як своєрідний орган, який включає систему інструментарію, спрямовану на виконання взаємопов'язаних функцій, що забезпечує в сумі результат – економічну безпеку підприємства

[61] Система економічної безпеки підприємства є сукупністю заходів, спрямованих на досягнення цілей економічної безпеки підприємства [58, с. 78]

Квач І.Я. розкриває три підходи до побудови системи економічної безпеки: описовий, конструктивний та синергійний. [30, с. 380]. При цьому акцентує увагу на синергійній взаємодії складових. Недоліком вказаної публікації є недостатність опису впливів складових та їх взаємодії на ефективність системи економічної безпеки. Тому проведемо дослідження щодо складу елементів системи економічної безпеки, їх взаємодії й взаємовпливу на ефективність застосування.

Більшість науковців, які вивчають проблеми безпеки підприємства визначають такі основні функціональні складові безпеки підприємства: фінансово-економічна складова, інтелектуальна та кадрова складова, техніко-технологічна складова, політико-правова складова, інформаційна складова, екологічна складова, силова складова, організаційна складова, вони представлені в табл. 1.3 [5, 25, 37, 67].

Для досягнення найбільш спрямованого впливу на економічну безпеку на транспорті у її структурі Аверічевим І.М. виявлені і науково обґрунтовано такі 11 складових[4]: економічно-господарської безпеки; фінансової безпеки; інноваційно-інвестиційної безпеки; екологічної безпеки; правової безпеки; інформаційної безпеки; інтелектуальної безпеки; кадрової безпеки; організаційної безпеки; техніко-технологічної безпеки; фізичної безпеки.

Найбільш вивченою сферою серед видів транспортної безпеки є авіаційна безпека. Тому, для вивчення складових економічної безпеки розглянемо праці вчених з безпеки на авіаційному транспорті. Бабак В., Харченко В., Максимов В. визначають безпеку авіації як комплексну властивість авіаційної транспортної системи виконувати свої функції без завдання збитків (чи з мінімальними збитками) самій системі або населенню, в інтересах якого вона розвивається [10, с.10].

Додатково до «класичних» складових безпеки підприємства зазначені вище автори в авіатранспортних підприємствах виділяють безпеку польотів,

авіаційну безпеку та екологічну безпеку [41, с.7-13]. Саме цим складовим безпеки авіатранспортних підприємств приділяється максимальна увага з боку міжнародних транспортних організацій (ICAO, IATA та ін.).

Таблиця 1.3

Функціональні складові економічної безпеки підприємства [5, 25, 37, 67]

Функціональні складові економічної безпеки підприємства	Мета та зміст складових
Фінансово-економічна складова	Досягнення найбільш ефективного використання корпоративних ресурсів
Інтелектуальна та кадрова складова	Збереження та розвиток інтелектуального потенціалу підприємства і ефективне управління та розвиток персоналу
Техніко-технологічна складова	Ступінь відповідності застосовуваних на підприємстві технологій сучасним світовим аналогам щодо оптимізації витрат ресурсів
Політико-правова складова	Всебічне правове забезпечення діяльності підприємства та дотримання чинного законодавства
Інформаційна складова	Ефективне інформаційно-аналітичне забезпечення усієї діяльності підприємства
Екологічна складова	Дотримання чинних екологічних норм, мінімізація втрат від забруднення довкілля
Фізична складова	Забезпечення фізичної безпеки працівників (насамперед керівників) підприємства і збереження його майна
Організаційна складова	Це фактори бізнесу, що використовуються власниками й менеджерами підприємства для виконання цілей бізнесу

На думку Мізюка В.В. основними функціональними складовими комплексної системи безпеки авіатранспортного підприємства є безпека польотів, авіаційна безпека, економічна, фінансова, корпоративна, інтелектуально-кадрова, техніко-технологічна, політико-правова, інформаційна, екологічна, фізична [43., с.15].

Для обґрунтування власного бачення методичного інструментарію оцінювання економічної безпеки авіапідприємства проведемо дослідження



складових системи та їх ролі в управлінні економічними процесами нарощування рівня захисту (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Узагальнення складових системи економічної безпеки авіапідприємстві  
[14,42,67]

Складові	Авторські поняття			
	Штангрет А.М.	Мізюк В.В.	Бондаренко О.М.	Демінський С.А.
Фінансово-економічна	-	Економічна	Економічна складова	-
Фінансова	Фінансова	Фінансова	Фінансова, складова кредитно-грошових відносин	Система страхування
Інноваційно-інвестиційна	-	-	-	Інноваційні програми
Екологічна	Екологічна	Екологічна	Екологічна	-
Правова	Політико-правова	Політико-правова	Правова	Юридична підтримка
Інформаційна	Інформаційна	Інформаційна	Інформаційна	Інформаційній технології
Інтелектуальна	Інтелектуальна	-	-	-
Кадрова	Безпека праці	Інтелектуально-кадрова	Кадрова	Людські ресурси
Корпоративна	-	Корпоративна	-	Управлінський облік
Техніко-технологічна	Техніко-технологічна	Техніко-технологічна	Техніко-технологічна	-
Фізична	Силова	Фізична	Складова безпеки руху	-
Авторські складові	Ресурсна, соціальна	Авіаційна безпека і та безпека польотів	Складова ринкових відносин, енергетична (паливна) складова.	Якість послуг та маркетинг, збутова політика

Авіаційні підприємства, що входять до транспортної галузі, у здійсненні господарської діяльності мають ряд особливостей, які формуються технологіями надання авіаційних та суміжних послуг, ресурсною базою та рівнем конкурентності ринку, геолокацією тощо.



## 1.2. Методичні підходи до регулювання рівня економічного захисту підприємстві

В науковій літературі існує декілька точок зору на вибір направленості дослідження економічної безпеки. Така направленість визначається спектром питань, що досліджуються (економічна безпека підприємства чи безпека окремої його складової), методологією оцінювання (оцінювання вхідних ресурсів у систему чи оцінювання результатів системи управління економічною безпекою) тощо.

Залежно від обраної позиції дослідника мають місце декілька підходів до управління економічною безпекою, а саме управління на основі:

- 1) ресурсно-функціонального підходу;
- 2) фінансового підходу;
- 3) індикаторного (порівняльного) підходу;
- 4) програмно-цільовий;
- 5) підходу на основі теорії економічних ризиків.

У той же час, у науковій літературі має місце віднесення даних наукових підходів до методичних підходів щодо оцінки системи економічної безпеки підприємства. Зокрема, такими методичними підходами на думку Воропай В.А. є індикаторний підхід; підхід оцінки стану фінансової складової діяльності підприємства; підхід заснований на прогнозуванні банкрутства; програмно-цільовий підхід; ресурсно-функціональний підхід; системний підхід; підхід на основі використання економіко-математичних методів та моделей; підхід на основі використання методу експертних оцінок.

Отже, на сьогодні базових понять методології наукових досліджень.

Організація дослідження питань управління економічною безпекою підприємств має базуватися на фундаментальній методології наукових досліджень, а відповідно, потребує коректності використання інструментарію дослідження відповідно до його понятійної сутності.

Базуючись на констатувати факт невідповідності між цілями дослідження та інструментарієм їх досягнення.

Так, відповідно до Академічного словника української мови, підхід це «сукупність способів, прийомів розгляду чого-небудь, впливу на кого-, що-небудь, ставлення до кого-, чого-небудь», «підхід — думка, погляд, з позиції якої розглядається об'єкт. Організація наукових досліджень базується на наукових підходах як «сукупності основних способів отримання нових знань і методів вирішення завдань в рамках будь-якої науки».

Спосіб реалізації сукупності кроків задля досягнення мети дослідження або вирішення завдань в рамках обраного наукового підходу називається методом або методичним підходом.

Спираючись на сутність базових понять в організації наукових досліджень слід розмежовувати наукові підходи до управління економічною безпекою та методичні підходи до окремих процесів управління в рамках обраного наукового підходу (наприклад методичні підходи до планування, до контролю, до оцінювання тощо).

Отже, відповідно до вищезначеного, науковими підходами до управління економічною безпекою є ресурсно-функціональний, програмно-цільовий, системний, підхід на основі теорії ризиків. Для оцінювання результатів окремих процесів або системи управління економічною безпекою підприємства в цілому в рамках означених підходів використовуються методичні підходи на основі методів фінансової статистики, економіко-математичного моделювання, експертного оцінювання, математичної статистики, метод згортки часткових коефіцієнтів тощо (табл. 1.5).

Ресурсно-функціональний підхід в науковій літературі набув найбільшого дослідження в силу декомпозиційної єдності джерел функціональної небезпеки. В основі даного підходу лежить безпека виконання функцій підприємства, яка вимагає певних корпоративних ресурсів для її забезпечення. Аналітичні дослідження процесів, які реалізують даний підхід

показали відсутність завершених наукових праць в частині цілісної концепції його реалізації.

Таблиця 1.5

Наукові підходи до управління економічною безпекою та методи їх оцінювання

Науковий підхід	Ідеологічний концепт підходу	Метод реалізації наукового підходу
Ресурсно-функціональний	Економічна безпека підприємства формується на основі безпеки виконання функцій	Статистичний метод Метод згортки Математичної статистики
Програмно-цільовий	Економічна безпека підприємства формується на основі системи визначених цілей та програм їх досягнення	Індикаторний метод Кластерний і багатовимірний аналіз Метод згортки Імітаційні моделі
Системний	Економічна безпека підприємства як економічної системи розглядається як сукупність безпечних станів та безпечних взаємовідносин між його підсистемами	Фінансова статистика Економіко-математичне моделювання Математичні методи
Підхід на основі теорії ризиків	Економічна безпека розглядається як організована система управління ризиками	Методи прогнозування банкрутства Методи математичної статистики Методи ризик-менеджменту

Наукові дослідження

та систематизацією методик їх оцінювання. При цьому більшість авторів ресурсами, які формують стан захищеності підприємства вважають корпоративні ресурси, а саме фінансові ресурси, персонал, інформацію та технологію, техніку та обладнання, права (права на використання патентів, ліцензій та квот на використання земель). Оцінювання економічної безпеки за ресурсно-функціональним підходом базується на наступних методичних підходах:

1. оцінювання витрат ресурсів на захист функцій від ймовірних небезпек;
2. оцінювання ефективності використання ресурсів підприємства;
3. оцінювання функціональних компонент підприємства.

Показовою методикою оцінки рівня економічної безпеки підприємства на основі оцінювання витрат ресурсів є методика, запропонована Покропивним С.Ф., яка базується на ідентифікації функціональних складових підприємства,

визначенні витрат ресурсів на попередження величини збитку в результаті настання небезпек за кожною функціональною складовою.

Програмно-цільовий підхід у формуванні системи економічної безпеки «слід розуміти як реалізацію інформаційних заходів, яка дозволяє підпорядковувати діяльність ....на досягнення встановлених цілей».

Підхід на основі теорії економічних ризиків базується на ідентифікації та оцінюванні ризиків та формування системи управління ідентифікованими ризиками. Методичний підхід, який покладений в основу реалізації даного наукового підходу формується на основі сукупності методик розрахунку величини втрат та прогнозування прибутку або прогнозування ймовірності банкрутства підприємства.

Сутність системного підходу полягає у систематизації структурних елементів підприємства та взаємозв'язків між ними. Економічна безпека підприємства у контексті даного наукового підходу формується шляхом забезпечення безпеки структурних елементів підприємства. Структурні елементи підприємства при цьому найчастіше ототожнюються з функціональними компонентами: виробнича, кадрова, інноваційна, фінансова, інформаційна, інтерфейсна тощо. Теоретичні узагальнення існуючих наукових підходів до управління економічною безпекою дозволили здійснити їх порівняльну характеристику за критерієм відповідності меті та задачам формування системи управлінських рішень та зробити висновок про реалізацію різних цільових орієнтирів управлінської системи при використанні досліджуваних наукових підходів (табл. 1.6). Програмно-цільовий підхід має тривалу історію використання в Україні в управлінні національним господарством в 80-х роках на загальнодержав-ному, регіональному та галузевому рівнях. Сьогодні програмно-цільовий підхід набув широкого використання в проектному управлінні, де найбільш яскраво проявляються його переваги в частині ідентифікації, узгодження та захисту економічних інтересів усіх зацікавлених осіб проекту.

Цільові орієнтири наукових підходів до управління економічною безпекою підприємства

Науковий підхід	Цільові орієнтири
Ресурсно-функціональний	Формування системи заходів щодо попередження функціональних небезпек та оцінювання витрат ресурсів
Програмно-цільовий	Програма реалізації сукупності заходів, які забезпечують досягнення визначених цілей
Системний	Захист кожного структурної підсистеми підприємства та його взаємозв'язків з іншими підсистемами та із зовнішнім середовищем
Підхід на основі теорії ризиків	Система попередження втрат та зниження прибутковості підприємства шляхом управління ризиками

Як засвідчує історія, програмно-цільовий підхід має тривалу практику свого використання в діяльності суб'єктів різних рівнів економіки.

Історичний досвід використання програмно-цільового підходу дозволяє виокремити наступні переваги його використання в управлінні економічними системами:

1. цілеспрямованість як ієрархічна постановка цілей у всіх учасників реалізації програми. Така ієрархічність важлива з огляду на те, що вона забезпечує узгодженість зусиль усіх учасників на досягнення загальної цілі через реалізацію конкретних цілей кожного із учасника програми;

2. програмність як сформований перелік заходів, які реалізують поставлені цілі, визначені обсяги часових, матеріальних, фінансових та трудових ресурсів для їх досягнення;

3. узгодженість цілей та напрямів реалізації конкретної програми з цілями та напрямками розвитку інших структурних підрозділів та концепцією розвитку підприємства в цілому;

4) прогнозованість результативності програми на основі моделювання співвідношення інструментів її реалізації при незмінності поставлених цілей.

Логічна впорядкованість базових понять програмно-цільового підходу дозволяє визначити методологічний базис для його використання в управлінні економічною безпекою підприємств. З урахуванням сутності поняття

економічної безпеки як системи умов, які забезпечують реалізацію цілей розвитку, програмно-цільовий підхід – це напрям методології досліджень, який полягає в дослідженні

програм щодо захисту підприємства від сукупності небезпек.

Оскільки небезпеки для діяльності підприємства класифікуються за різними класифікаційними ознаками, тому і програми щодо їх виявлення, нейтралізації та мінімізації негативного впливу можуть розроблятися відповідно до класифікаційної ознаки небезпеки.

Найпоширенішими класифікаційними ознаками небезпек є:

- 1) за походженням: зовнішні та внутрішні небезпеки;
- 2) за носієм небезпеки: матеріальні, фінансові, нематеріальні, кадрові;
- 3) за функціональним призначенням: небезпеки управління, постачання, технологічні тощо.

З урахуванням вищевикладеного, схема взаємозв'язку стратегії, програми та планів економічної безпеки підприємства матиме наступний вигляд (рис. 1.1).

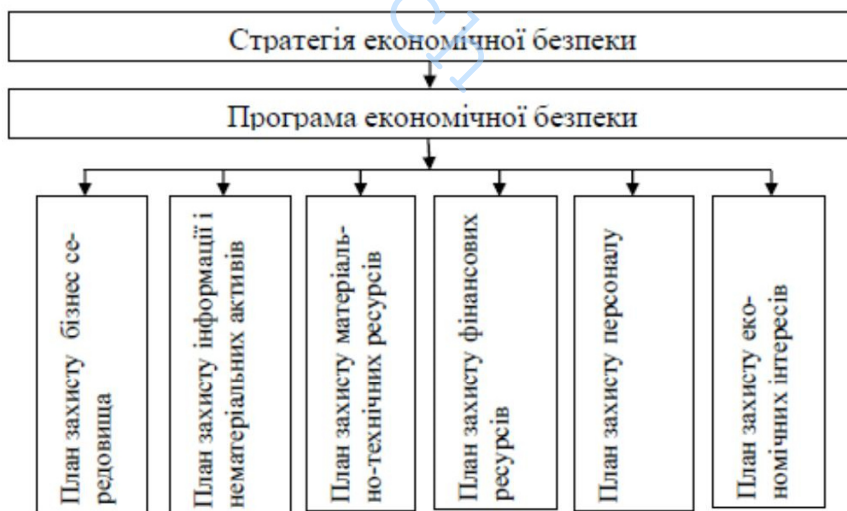


Рис. 1.1 Взаємозв'язок стратегії, програми та плану в системі економічної безпеки

Використання програмно-цільового підходу є фундаментальним підґрунтям, на якому всі цільові орієнтири управління пов'язуються в єдину



систему цілей, що дозволяє ієрархія цілей управління підприємством дозволяє розробити програму заходів з їх досягнення. Програма заходів формується як конкретний перелік реальних кроків з урахуванням реальних можливостей їх реалізації. В умовах невизначеності впливу зовнішнього середовища та можливості небажаних комбінацій внутрішніх факторів виробництва, на етапі розробки програми виникає необхідність у формуванні комплексу дій щодо економічної безпеки її реалізації.

Особливостями програмно-цільового безпекою є формування такого дерева цілей безпечної економічної діяльності, яке, по-перше, забезпечує реалізацію цілей системи управління підприємством у цілому, по-друге, передбачають економічну безпеку реалізації кожної із цілей заданої ієрархії. Отже, система управління економічною безпекою є сукупністю способів, інструментів та методів, використання яких дозволяє ідентифікувати небезпеки та управляти ними з метою мінімального негативного впливу на процес досягнення таких цілей.

Система цілей управління економічною безпекою підприємства формується відповідно до дерева цілей підприємства (рис. 1.2).

Функція реалізації кожної цілі, незалежно від ієрархічної позиції даної цілі в структурі цілей підприємства, є залежною не лише від кількісного впливу сукупності факторів, а і від динаміки їх змін, направленість та сила якої може змінити результат реалізації цілі. Оскільки цілі в ієрархічній структурі є узгодженими, поєднаними системою горизонтальних та вертикальних зв'язків, тому зміна результату реалізації однієї із них вплине на результат реалізації взаємопов'язаних цілей та корпоративної цілі загалом.

Узагальнюючи питання формування системи економічної безпеки підприємства, пропонуємо взаємоузгодити функціональні складові в «піраміді безпеки» (рис.1.3).

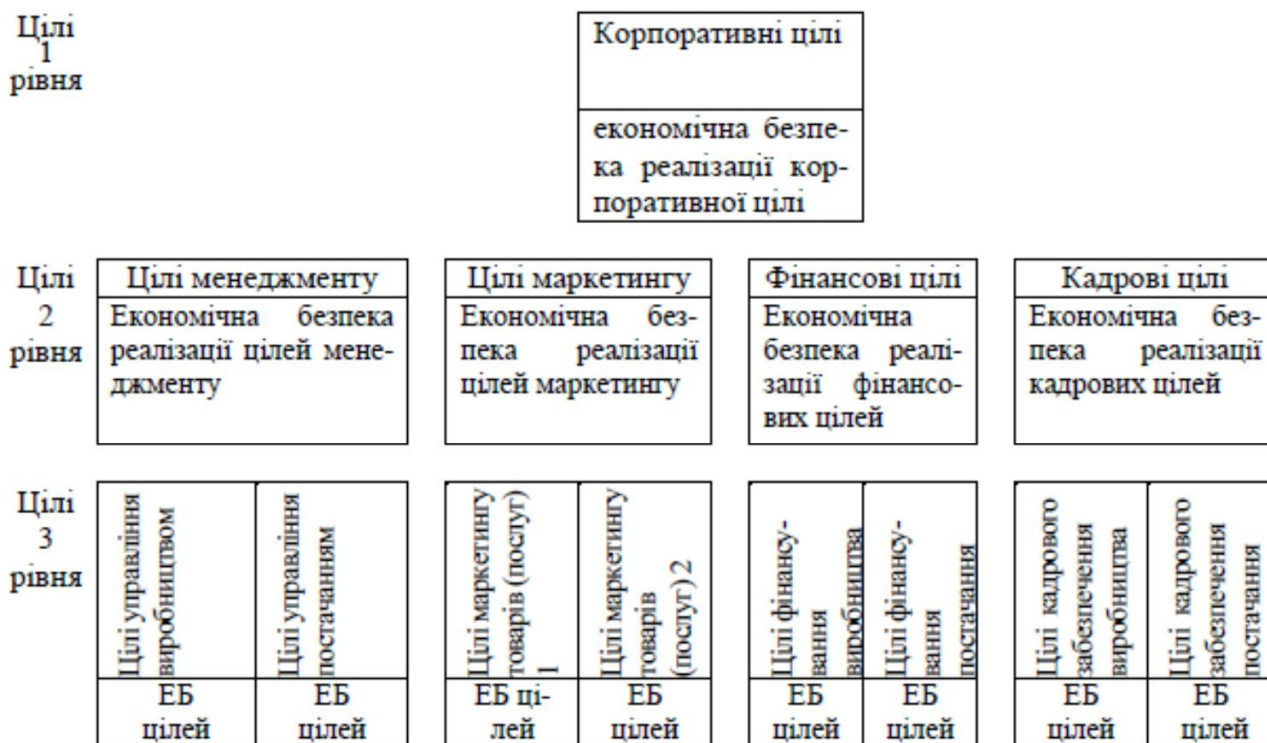


Рис. 1.2 Фрагмент дерева цілей управління економічною безпекою підприємства



Рис 1.3 Графічна інтерпретації взаємоузгодження складових економічної безпеки із цілеспрямованістю розвитку авіаційного підприємства: «Піраміда безпеки»



Ресурсний рівень відображає ефективність застосування фінансових, матеріальних, трудових та інформаційних ресурсів у забезпеченні стану захищеності авіаційного підприємства.

Результативний рівень формується ефективність застосування і структуризації ресурсів підприємства і відображає наявність організаційної взаємодії складових системи безпеки. Результативність менеджменту і логістизації управлінських процесів з використання сучасних цифрових технологій з оптимізації активів та функцій забезпечує формування системи превентивних заходів, протокольних реакцій на загрози і передбачення ймовірності ризиків.

Стратегічний рівень в системі економічної безпеки досягається при умові забезпечення ефективності взаємодії ресурсних складових та систем управління ними. Так, корпоративна безпека має місце на підприємстві лише при наявності системи якості менеджменту сертифікації, налагодженої виробничо-збутової системи, системи правового захисту майна і корпоративних прав.

Стратегічні цілі в управлінні системою економічної безпеки формуються в процесах стратегічного управління всім підприємством і являються частиною проектування напрямів нарощування ефективності діяльності, конкурентоспроможності й стійкості.

### **1.3. Сучасні методичні основи оцінювання ефективності системи економічної безпеки підприємства**

Економічна наука має значну кількість наукових розробок, у яких оцінюється стан економічної безпеки підприємства. В цьому контексті необхідно відмітити роботи В.Л. Тамбовцева, Е.А. Олейникова, В.О. Забродського та ін. [22, 50 59 ]. Узагальнюючи існуючі дослідження теорії

оцінювання економічної

підходах:

- індикаторний

значень по підприємству з нормативними значеннями обраних індикаторів, що описують окремі функціональні сфери управління економічною безпекою [18, 59].

- функціональний: описуються та оцінюються окремі складові системи економічної безпеки. При цьому проблематикою підходу є велика кількість підходів до структуризації та виділення складових [22, 50, 59].

- ресурсний: проводиться оцінювання загроз та ефективності використання ресурсної бази при забезпеченні економічної безпеки.

- програмно-цільовий: використовується декілька рівнів інтеграції показників і такі методи їх аналізу, як кластерний і багатовимірний аналіз [11, 22].

- вартісний підхід: оцінюється рівень капіталізації та можливості максимізації прибутків. В окремих дослідженнях об'єктом оцінки є вартість витрат, необхідних для забезпечення системи економічної безпеки [35-36]

Сутність забезпечення економічної безпеки підприємства на основі вартісного підходу полягає в забезпеченні основних співвідношень:

$$\{C_{рин,t_2} - C_{рин,t_1}\} \cdot \frac{Y_n}{Y_0} > 0 \quad (1.1)$$

$$\{C_{рин,t_2} - C_{рин,t_1}\} \cdot \frac{Y_n}{Y_0} > \Delta E \quad (1.2)$$

де  $C_{рин}$  – вартість бізнесу на момент попередньої ( $t_1$ ) і поточної ( $t_2$ ) оцінок;  $T_n$  – горизонт планування (стратегічного, тактичного) діяльності підприємства, в рамках якого розглядається збільшення вартості;  $\Delta E$  – потенційно можливі витрати на розміщення коштів у розмірі  $C_{рин,t_1}$ , які могли б бути

розміщені на депозит по безризиковій ставці відсотка [

Перше співвідношення є необхідною, а друге – достатньою умовою ефективності рішень із забезпечення економічної безпеки підприємством. Оптимальним є рішення:

$$\left\{ C_{\text{рин}_2}^{\text{рин}_1} - C_{\text{рин}_1} \right\}_0^{\text{Тн}} \max \quad (1.3)$$

Проте автори вартісного підходу зазначають, що в процесі розвитку ринкової економіки в Україні та інтеграції вітчизняної економіки в світову економічну спільноту буде усунено більшість перешкод на шляху до розуміння необхідності врахування вартості підприємства при оцінці стану економічної безпеки підприємства [35-36]. Практична реалізація підвищення рівня економічної безпеки підприємства шляхом збільшення його вартості має складатися з 5 етапів (рис.1.4).

Найпоширенішим підходом до оцінювання рівня та стану системи економічної безпеки залишається функціональний, оскільки він дає можливість цілеспрямованого аналізу показників ефективності функціонування досліджуваної складової, а також дозволяє концентруватись на ролі й впливах окремого функціонального напрямку в забезпеченні необхідного рівня безпеки. Інтегральні, коефіцієнтні методики найчастіше застосовують для визначення фінансової стійкості, виявлення загрози банкрутства, оцінці фінансового стану та його впливі на перспективи розвитку підприємств з точки зору протиентропійності підприємства. На наш погляд, застосування такого підходу в практичній діяльності підприємств є надто складним. Розглянемо найбільш поширені методики функціонального підходу, що запропоновані вченими у останніх дослідженнях (додаток Б).

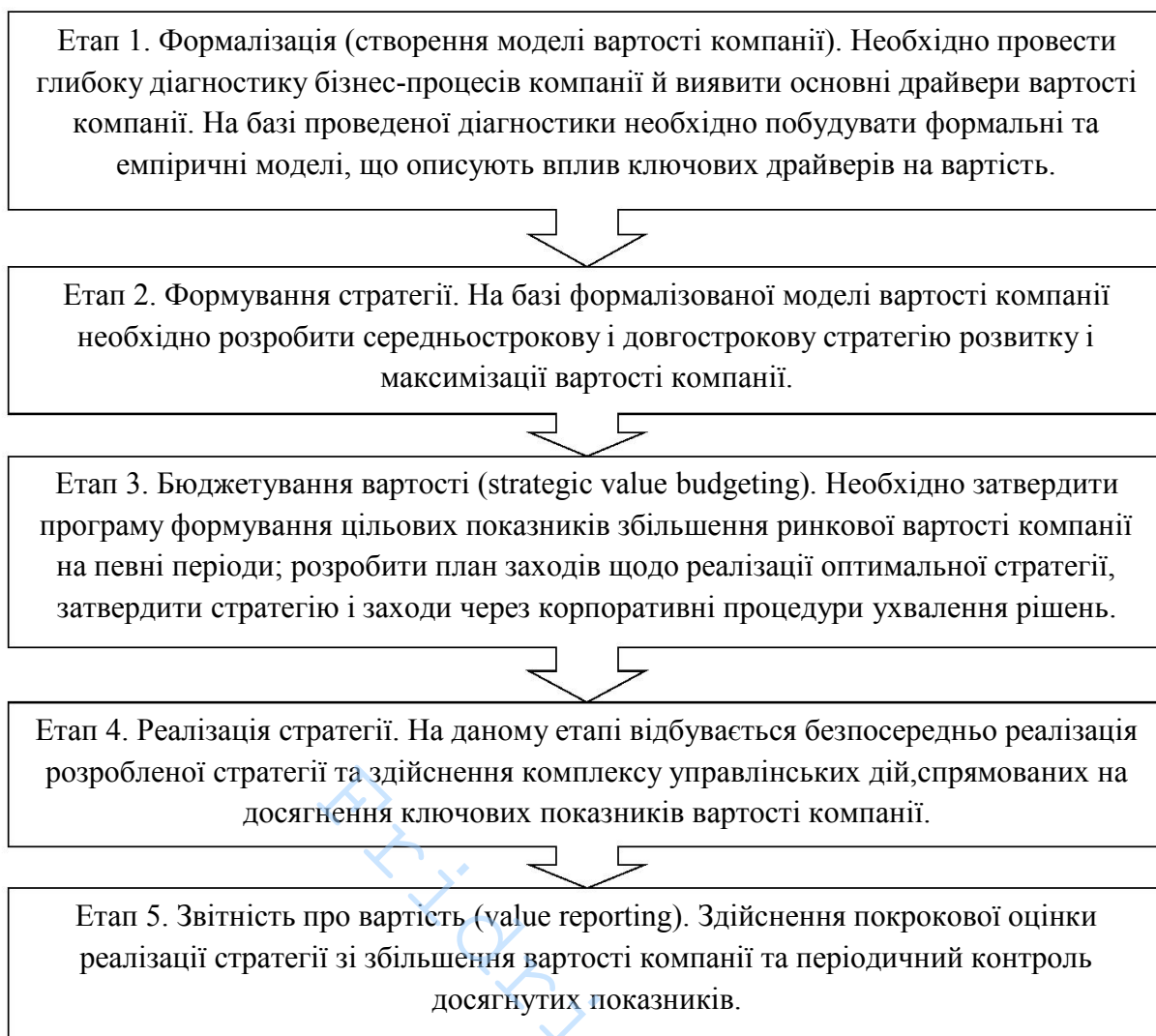


Рис. 1.4. Процес оцінювання економічної безпеки підприємства за вартісним підходом

Коллективом авторів на чолі з Козаченко Г.В. було здійснено формалізацію інтегрального критерію оцінки рівня економічної безпеки підприємства шляхом аналізу інвестиційного забезпечення:

$$r_{\text{е.б.}} = \frac{BI^t}{I_{\text{е.б.}}^t} \quad (1.4)$$

де  $R_{\text{е.б.}}$  – рівень економічної безпеки;  $BI^t$  – бруто-інвестиції підприємства у  $t$ -ому році, до яких входить реінвестований прибуток, амортизаційні відрахування  $t$ -ого року, реінвестовані обсяги прибутків минулих

років, а також реінвестований прибуток майбутніх періодів у формі банківських кредитів, отриманих на утримання внутрішнього блоку механізму забезпечення економічної безпеки;  $I^{t_{e.б}}$  – інвестиції підприємства у t-ому році, необхідні для забезпечення економічної безпеки [31, с. 165].

Автори виокремлюють відповідні рівні економічної безпеки, за якими характеризується стан підприємства (табл. 1.7). Проте для дослідження рівня економічної безпеки підприємств використання даної методики проблематичне.

Таблиця 1.7

Характеристика рівнів економічної безпеки підприємства, що здійснює діяльність в умовах конкуренції [31, с.171-172]

Рівень економічної безпеки	Показник рівня	Характеристика стану підприємства
Підтримуючий	<0,05	Нестійкість економічної безпеки. Підприємство знаходиться на межі економічної безпеки, бо при незначному зниженні прибутку може її втратити
Мінімальний	0,06-0,10	Підприємство знаходиться в економічній безпеці і спроможне в найближчі 1-2 роки її підтримати
Дуже низький	0,11-0,19	Обсяг інвестиційної підтримки умов, що забезпечують економічну безпеку, дозволяє зберегти ринкову позицію в поточному періоді, ставить її під загрозу перспективі
Низький	0,2-0,29	Обсяг інвестиційної підтримки умов, що забезпечують економічну безпеку підприємства, дозволяє зберегти ринкову позицію в поточному періоді, та у найближчі 1-2 роки
Середній	0,3-0,49	Обсяг інвестиційної підтримки умов, що забезпечують економічну безпеку підприємства, дозволяє зберегти ринкову позицію в поточному періоді та у середньостроковій перспективі (2-4 роки), а також закласти основу для формування конкурентних переваг
Високий	0,5-0,7	Інвестиційна підтримка умов, що забезпечують економічну безпеку, здійснюється з урахуванням основних вимог ринку, що дозволяє зберегти стратегічні позиції на ринку та мати істотні переваги
Дуже високий	>0,7	Інвестиційна підтримка умов, що забезпечують економічну безпеку, здійснюється з урахуванням практично всіх вимог ринку, що дозволяє підприємству мати значні стратегічні переваги та стати лідером ринку чи галузі

Показник бруто-інвестицій за формулою (1.6) розрахувати складно, але можливо, а точний обсяг інвестицій, необхідних для забезпечення економічної

безпеки

ведеться облік таких ( табл. 1.7 ).

Іванова Н.С. для оцінки економічної безпеки підприємств АПК пропонує семифакторну модель виду:

$$Y'_{EB} = 67,3 - 0,05X_1 + 30,4X_2 + 6,9X_3 + 7,82X_4 + 5,24X_5 - 0,21X_6 - 0,035X_7 \quad (1.5)$$

де  $X_1$  – коефіцієнт загальної ліквідності;  $X_2$  – коефіцієнт фінансової незалежності (автономії);  $X_3$  – коефіцієнт обіговості капіталу підприємства;  $X_4$  – валова рентабельність продажів;  $X_5$  – рентабельність власного капіталу;  $X_6$  – коефіцієнт придатності основних засобів;  $X_7$  – фондвіддача.

Інтерпретація результатів оцінки за формулою (1.10) наступна:  $O'_{AA} \geq 100$  – високий рівень безпеки;  $O'_{AA} \in [88, 99]$  – безпечні підприємства;  $O'_{AA} \in [80, 87]$  – достатньо безпечні підприємства;  $O'_{AA} \in [72, 79]$  – небезпечні підприємства;  $O'_{AA} \leq 71$  – кризовий рівень економічної безпеки (табл. 1.8) [24].

На нашу думку, формула (1.9) містить деякі протиріччя з економічною логікою, оскільки зростання коефіцієнтів загальної ліквідності, придатності основних засобів та фондвіддачі не може впливати на зниження рівня економічної безпеки підприємства. Ці показники за змістом є стимуляторами економічної безпеки.

Таблиця 1.8

Нормативні значення стану економічної 7-факторною моделлю оцінки\*

№	Опис стану	Нормативні значення
1	високий рівень безпеки	$O'_{AA} \geq 100$
2	безпечні підприємства	$O'_{AA} \in [88, 99]$
3	достатньо безпечні підприємства	$O'_{AA} \in [80, 87]$
4	небезпечні підприємства	$O'_{AA} \in [72, 79]$
5	кризовий рівень економічної безпеки	$O'_{AA} \leq 71$

В існуючих наукових дослідженнях оцінювання економічної безпеки здійснюють шляхом аналізу фінансових показників і інтегральних критеріїв загрози банкрутства [63]. Основну увагу дослідники при оцінці фінансових загроз банкрутства приділяють визначенню та дотриманню граничних значень показників, що характеризують економічне становище підприємства. Існує багато підходів до прогнозування фінансової неспроможності суб'єктів господарювання. Будь-яка методика оцінки кредитоспроможності за своєю суттю є одночасно методикою прогнозування банкрутства. У зарубіжній практиці досить поширеними є модель Альтмана та модель Спрінгейта [60].

Універсальна шестифакторна модель оцінки загрози банкрутства, має вигляд:

$$Z=1,5K1+0,08K2+10,0K3+5,0K4+0,3K5+0,1K6, \quad (1.6)$$

де  $K1$  та  $K2$  — відношення до зобов'язань cash-flow, валюти балансу;  $K3$  — відношення прибутку до валюти балансу;  $K4$  та  $K5$  — відношення прибутку, виробничих запасів до виручки від реалізації;  $K6$  — відношення обороту основного капіталу до валюти балансу. Підприємству загрожує банкрутство при значенні критеріального показника менше 1.

$R$  - модель прогнозу ризику банкрутства, яка має наступний вигляд:

$$K=8,38 K1+K2+0,054 K3+0,63 K4, \quad (1.7)$$

де  $K1$  - оборотний капітал/актив;  $K2$  - чистий прибуток/власний капітал;  $K3$  - виручка від реалізації/активи;  $K4$  - чистий прибуток/інтегральні витрати. Ймовірність банкрутства підприємства у відповідності зі значенням моделі  $R$  визначається таким чином (табл. 1.8).

#### Модель Ліса

показує дещо завищені оцінки, оскільки значний вплив на підсумковий

показник надає прибуток від продажів, без врахування фінансової діяльності і податкового режиму.

$$Z = 0,063 * X_1 + 0,092 * X_2 + 0,057 * X_3 + 0,001 * X_4 \quad (1.8)$$

де  $X_1$  — відношення оборотного капіталу до всіх активів,  $X_2$  — відношення прибутку від реалізації до всіх активів,  $X_3$  — відношення нерозподіленого прибутку до всіх активів,  $X_4$  — відношення власного капіталу до позичкового капіталу. Мінімальне значення  $Z < 0,037$ .

Таблиця 1.8

## Загальна оцінка ймовірності банкрутства підприємства

Значення R (коефіцієнту ймовірності банкрутства)	Ймовірність банкрутства, %
Менше 0	Максимальна (90-100)
0-0,18	Висока (60-80)
0,18-0,32	Середня (35-50)
0,32-0,42	Низька (15-20)
Більше 0,42	Мінімальна (до 10)

Модель Таффлера це лінійна регресійна модель, що використовується для оцінки фінансового здоров'я підприємства:

$$Z = 0,53 * X_1 + 0,13 * X_2 + 0,18 * X_3 + 0,16 * X_4 \quad (1.9)$$

де  $X_1$  — відношення прибутку від реалізації продукції до короткострокових зобов'язань,  $X_2$  — відношення оборотних активів до зобов'язань,  $X_3$  — відношення короткострокових зобов'язань до всіх активів,  $X_4$  — відношення власного капіталу до позичкового капіталу. Якщо  $Z > 0,3$ , то у підприємство є успішним та йому не загрожує банкрутство, а якщо  $Z$  менше ніж 0,2, то банкрутство більш ніж імовірне.

Коефіцієнти у моделях розраховані на основі статистичних даних зарубіжних підприємств. При цьому, вагомість факторів визначається за



динамікою зміни

водного транспорту не доцільно, у зв'язку з високим рівнем впливу зовнішнього середовища.

Шкарлет С.М. проаналізував умови застосування цих методик на підприємствах авіаційного транспорту із урахуванням його особливостей. Умови застосування та напрямки удосконалення розглянутих методик наведено у табл.1.9.

Таблиця 1.9

Порівняльна характеристика умов застосування методик оцінки стану економічної безпеки на підприємствах авіаційного транспорту [67]

Існуючі методики оцінки стану економічної безпеки	Умови застосування	Напрями удосконалення
Ліквідність	Застосовується	Без змін
Бівера	Не застосовується	Потребує перегляду коефіцієнти
Стійкість	Застосовується після удосконалення	Перегляд показників для підприємств авіаційного транспорту
Стабільність	Застосовується	Без змін
Альтмана, Ліса, Таффлера	Не застосовується	Для застосування потрібно дослідити динаміку факторів банкрутства

В цілому, розглянуті моделі не завжди діють в умовах української економіки, а специфіка транспортної галузі в розглянутих методиках не розглянута. Тому виникає потреба в розгляді особливостей та специфічних критеріях оцінювання економічної безпеки на транспортних підприємствах.

На думку Кудрявцевої О.В. стан транспорту, що відповідає вимогам економічної безпеки, повинен характеризуватися набором певних ключових ресурсних і результативних показників індикаторів стабільності системи, за межами порогових значень яких система втрачає можливість відтворення, а витрати на підтримку її в працездатному стані зростають в геометричній прогресії. [38]. Перша група індикаторів характеризує роль галузі у формуванні кінцевих народногосподарських результатів. До основних слід віднести наступні: об'ємні (транспортосемність валового внутрішнього продукту;

структура транспортного ринку; перевезення продукції мстратегічних галузей; показники транспортної забезпеченості); ресурсні (співвідношення частки кінцевої продукції галузі у ВВП і долі чисельності працівників відносно економічно активного населення; частка працівників в чисельності економічно активного населення; а співвідношення між середньою заробітною платою в галузі і середньою заробітною платою по промисловості; частка основних фондів в загальній вартості основних фондів; частка амортизаційних відрахувань в амортизаційних відрахуваннях ВВП); ефективності (рентабельність, продуктивність праці, рівень ресурсоспоживання) Крім того, слід виділити категорію показників, що дозволяють оцінити здатність виконання функціональних завдань галузі – здійснення перевезень. Ця категорія включає критерії, які дозволяють кількісно і якісно оцінити здатність виконання цієї функції (табл. 1.10).

Таблиця 1.10

## Класифікація індикаторів економічної безпеки транспорту[38]

Сфера діяльності	Погрози економічній безпеці	Індикатори економічної безпеки
1. Перевізна діяльність	Зниження безпеки перевізного процесу Технологічне відставання в організації і управлінні перевізним процесом	Показники безпеки, в т.ч. економічні, Знос Фізичний і моральний знос МТБ основних фондів Рівень використання засобів сучасного технологічного устрою Рівень впровадження сучасних інформаційних технологій
2. Соціальна сфера	Зниження потенціалу галузі Зниження мотивації в підвищенні ефективності роботи Зниження соціальної захищеності	Питомі витрати на науку Співвідношення зростання продуктивності праці і середньої зарплати Показники галузевих соціальних програм
3. Фінансова сфера	Збитковість пасажирських перевезень Дефіцит інвестиційних і матеріальних ресурсів	Співвідношення прибуткових ставок і граничних витрат Рівень доступності пасажирських послуг Питомі капіталовкладення на одиницю приведеної продукції

Показник безпеки транспортної системи визначається як вірогідність знаходження транспортної системи в працездатному або непрацездатному безпечному стані за розрахунковий час. [38] При підборі індикаторів, що

відповідають економічній безпеці транспорту, окрім основних показників його функціонування, треба звернути увагу на необхідність державного регулювання діяльності транспорту, здатного забезпечити його нормальне функціонування в звичайних і екстремальних умовах, створення умов для розширеного відтворення, стабільність фінансових показників роботи транспорту і нарешті, повне задоволення потреб населення і народного господарства в транспортних послугах при мінімізації транспортних витрат. [38]

На основі факторного аналізу А. О. Новіков, М. М. Новікова обґрунтовують таку модель фінансово-економічної безпеки транспортних підприємств [49] :

$$Y = 6,53 F1 + 2,94 F2 + 2,13 F3, \quad (1.10)$$

де F1 – фактор, що характеризує фінансову автономність та стійкість діяльності підприємства (41 % загальної мінливості). Структуру визначають такі показники, як коефіцієнт фінансової залежності; коефіцієнт співвідношення залучених та власних коштів; коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості; коефіцієнт оборотності активів; оборотність власного капіталу; коефіцієнт стійкості економічного зростання; рентабельність власного капіталу; F2 – фактор, що характеризує ефективність і оперативність діяльності підприємства (18 % загальної мінливості). Структуру визначають такі показники, як коефіцієнт структури залученого капіталу рентабельність активів; рентабельність основного капіталу; коефіцієнт структури залученого капіталу, оборотність основного капіталу і тривалість операційного циклу; F3 – фактор, що характеризує майновий стан підприємства (13 % загальної мінливості). Структуру визначають такі показники, як коефіцієнт зносу основних засобів; коефіцієнт придатності необоротних активів; частка оборотних коштів у активах і коефіцієнт концентрації залученого капіталу.

Таким чином, більшість дослідників в процесі оцінки економічної безпеки, розглядаючи умови оцінювання економічної безпеки транспортних підприємств, визначають насамперед фактори та загрози безпеці в галузі.

Оцінювання факторів використовує і Нікітіна А.В. при оцінюванні рівня економічної безпеки автотранспортних підприємств[47]:

$$I_{EB_j}^{АТП} = f \left( \frac{\sum_{l=1}^{r'} \hat{P}_{lj} \sigma_l^2}{\sum_{l=1}^{r'} \sigma_l^2} \right) \rightarrow \max \quad (1.11)$$

де  $\hat{P}_{lj}$  - оцінка значення 1-складової економічної безпеки для j-го підприємства,  $\sigma_l^2$  - частка повної дисперсії ознак, що пояснюється 1-складовою економічної безпеки для j-го АТП.

На основі проведеної оцінки 50 підприємств автотранспортної галузі Нікітіна А.В. проранжувала загрози економічній безпеці АТП. Також автор описала методичний підхід до оцінювання ефективності управління економічною безпекою, який ґрунтується на порівнянні бажаного та поточного станів безпеки АТП.

На підприємствах авіаційного транспорту питанням регулювання та оцінювання економічної безпеки присвячено багато досліджень (Бондаренко О.М., Мізюк В.В., Демінський С.А., Ареф'єва О.В.). Так Мізюк В.В. при оцінці витрат на превентивні заходи використовує нормативні акти ІКАО, ІАТА, АСІ та законодавчі акти України, в яких наголошується, що необхідно на постійній основі проводити оцінку рівня загрози з врахуванням внутрішньої та міжнародної обстановки [38].

Тому, заходи безпеки повинні бути гнучкими і відповідати рівню загрози, що може варіюватися в залежності від факторів, які постійно змінюються. Тому запропонована ним методика оцінки економічної безпеки ґрунтується на прогнозуванні рівня загроз (відповідно до трактування ІКАО «зеленого», «жовтого» та «червоного») і функціонально-вартісного аналізу витрат на їх

попередження. Узагальнюючи

В.В. у загальному вигляді відносний показник ефективності авіаційної безпеки представляє у вигляді формули[42]:

$$E_i = \frac{n_i}{F_i}, \quad (1.12)$$

де  $E_i$  – відносний показник ефективності авіаційної безпеки;  $i$  – певний вид події (акт незаконного втручання, загибель людей внаслідок вчинення акту незаконного втручання тощо);  $n_i$  – число подій цього виду (кількість актів незаконного втручання, яких вдалося уникнути, кількість врятованих при акті незаконного втручання тощо);  $F_i$  – залучений комплекс заходів, а також людських і матеріальних ресурсів.

На основі запропонованої підрозділі 1.1. моделі узгодженості складових системи економічної безпеки авіаційного підприємства «піраміди безпеки» пропонуємо власний підхід до оцінки рівня розвитку (рис.1.5).

Сутність методики полягає в поетапному оцінюванні ефективності складових кожного рівня. Так, якщо інтегральна оцінка ресурсного рівня більше 1 – система економічної безпеки відповідає результативному рівню розвитку. Якщо результативний рівень у сукупності більше 1 – система досягає стратегічного рівня розвитку.

На рисунку потребує уточнення порядок визначення окремих критеріїв. Опишемо систему показників:

#### 1. Ресурсні складові:

1.1. Показники фінансового стану (фінансова складова): коефіцієнти автономії, ліквідності, рентабельності власного капіталу.

1.2. Показники стану основних та оборотних засобів (техніко-технологічна та фізична безпека): коефіцієнти фондівдачі, рентабельності основних засобів, коефіцієнт оборотності та рентабельності оборотних засобів.

1.3. Продуктивність праці (кадрова складова),

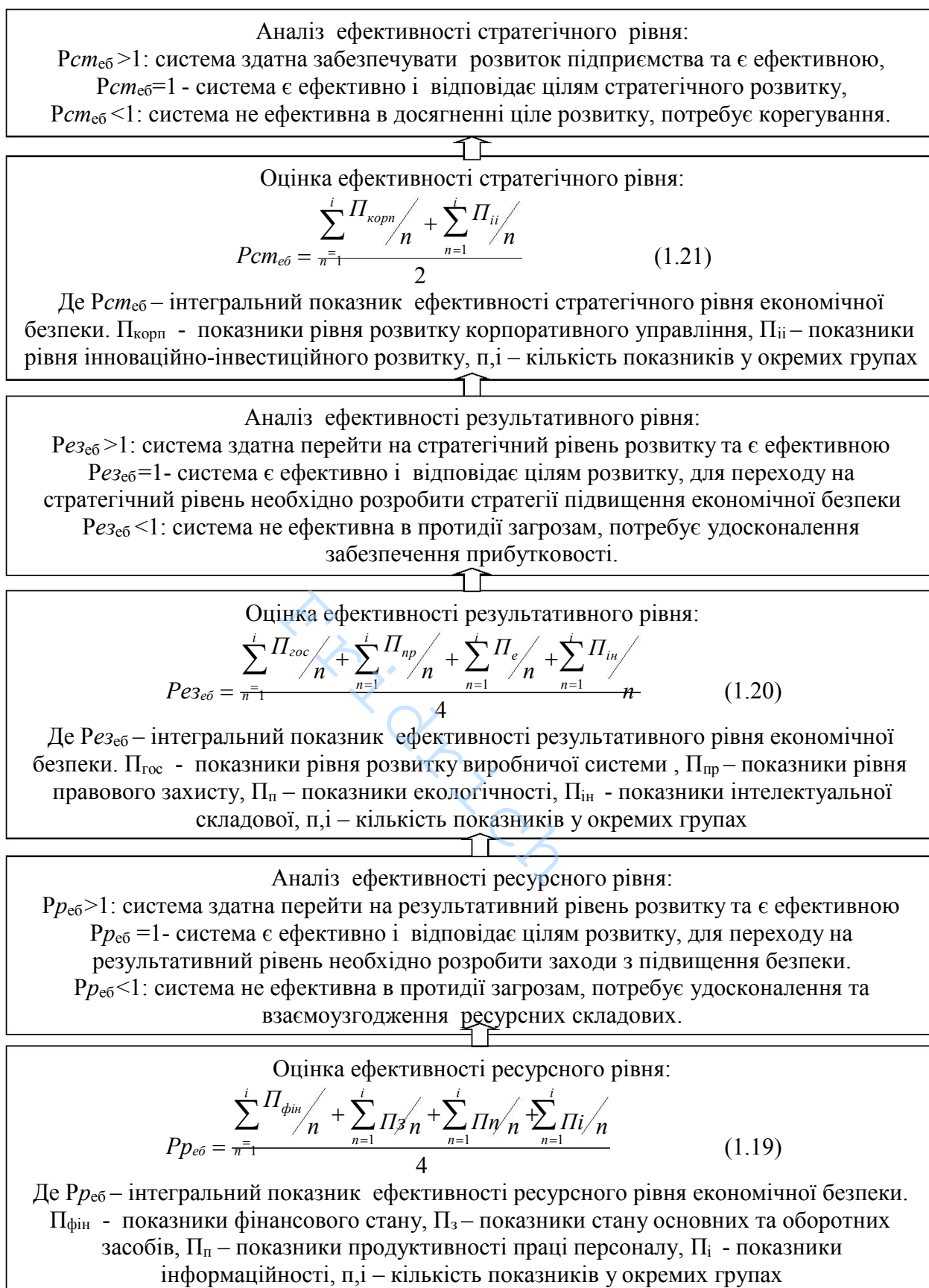


Рис.1.5. Процес авіаційного підприємства\*

\*розроблено автором

#### 1.4. Показники

цілей управління інформаційною політикою до результатів.

#### 2. Результативний рівень:

2.1. Показники рівня розвитку виробничої системи (виробничо-господарська складова): рентабельність основного виду діяльності, відсоток комерційної завантаженості (виробничої потужності),

2.2. Ефективність витрат на правовий захист(відношення результатів правового захисту (не завданої правової шкоди) до юридичних витрат) (правова складова),

#### 2.3.

технічне і нормативне забезпечення екологічної безпеки (екологічна складова),

2.4. Кількість впроваджених інтелектуальних ідей до кількості проектів(інтелектуальна складова).

#### 3. Стратегічний рівень:

3.1. Корпоративна складова: коефіцієнт капіталізації прибутку, вартість майнових прав/вартість підприємства, рентабельність підприємства, відсоток виконання цілей розвитку,

3.2. Інноваційно-інвестиційна складова: рентабельність інвестицій, кількість впроваджених інноваційних проектів/кількість проектів у розробці.

Описаний підхід до гармонізації складових та оцінювання рівня їх ефективності в процесах розвитку і системи економічної безпеки і стратегічного розвитку всього авіаційного підприємства дозволяє виявити проблемні зони, в яких можуть в майбутньому виникати різнопланові ризики.

Стратегічний характер управління системою економічної безпеки передбачає не лише оцінку рівня розвитку, а й місце та зв'язки системи економічної безпеки з виробничою, інвестиційною, фінансовою системами.

Тому пропонуємо власне бачення процесу аналізу системи економічної безпеки з використанням і вартісного підходу. Описані наукові здобутки в теорії економічної безпеки діяльності авіаційних підприємств визначають



основні напрями передбачення загроз та прогнозування ефективності превентивних заходів.

Деталізація процесу їх оцінювання представлена на рис.1.6. Запропонована послідовність відображає вартісний підхід до визначення впливів системи економічної безпеки підприємства.

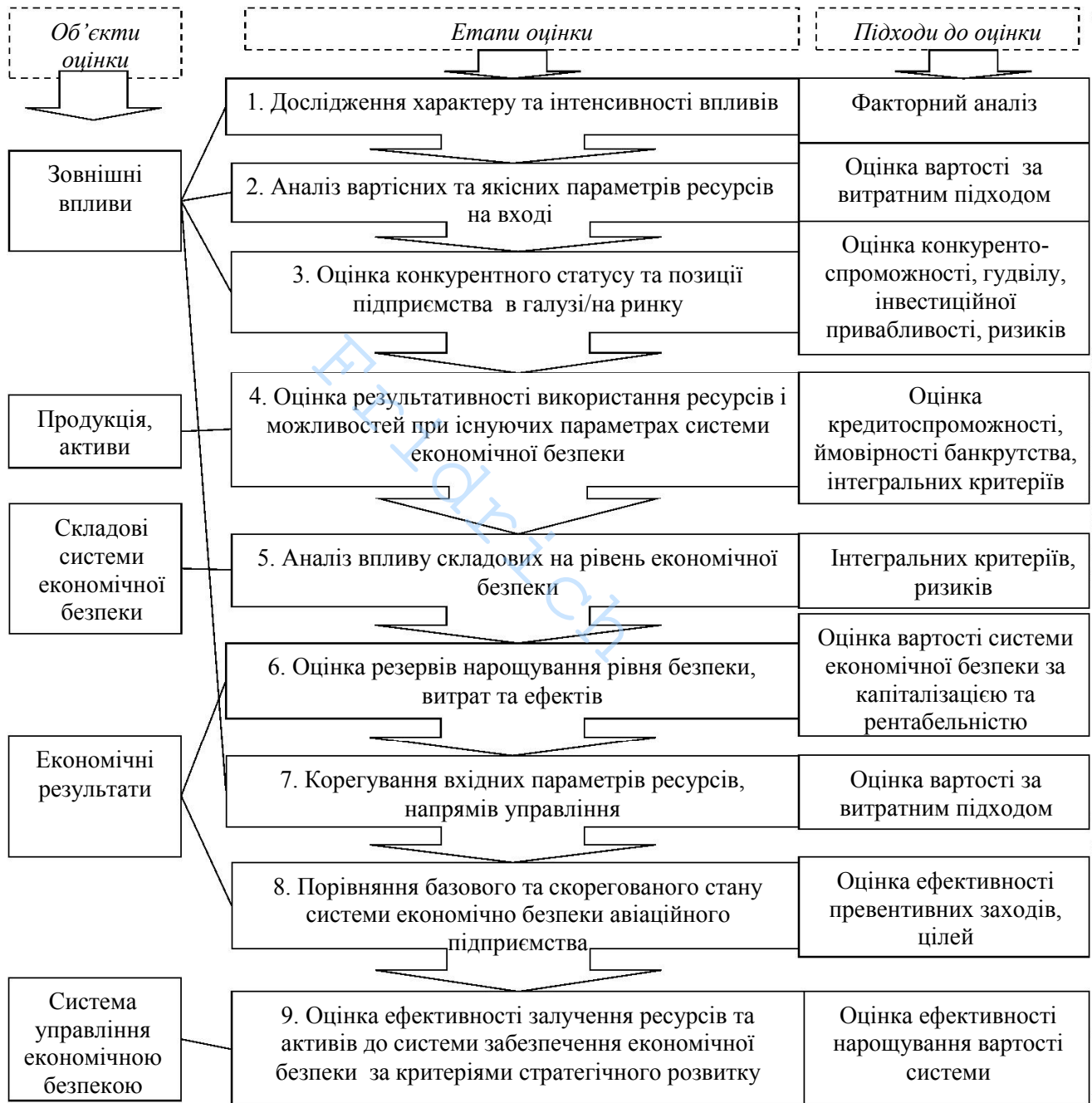


Рис. 1.6. Послідовність оцінювання системи економічної безпеки авіаційних підприємств.

## Застосування

та тривалості процесу надання транспортних послуг, що потребує акумуляції резервів для забезпечення безперервності виробництва, кредитоспроможності та інвестиційної привабливості; необхідність сертифікації, що забезпечується конкурентним статусом; врахування інноваційного розвитку цифрових й інформаційних технологій на авіаційних підприємствах.

## Висновок до першого розділу

Перші наукові публікації в світі, що стосуються економічної безпеки підприємства, датуються серединою 70-х років ХХ століття. Однак найбільший інтерес до цієї проблематики виник наприкінці 80–90 років. Саме в цей час з'являються перші публікації, в яких робляться спроби систематизувати розпорошені знання в цій сфері і надати їм вигляду єдиної теорії. В результаті цього сформувалася самостійна наука, яка визначає проблеми забезпечення економічної безпеки підприємства. Okремо розвивається теорія забезпечення авіаційної безпеки, що з техніко-технологічної проблематики досліджена в роботах Александровської Л., Бабака В.П., Бочкарьова А., Государської І.Л., Захаренкова В., Нікуліна М., Хухригіна А.. Економічно-організаційні аспекти розкрито в працях Астапової Г.В., Бондаренко О.М., Демінського С.А., Кулаєва Ю.Ф., Мізюк В.В., Мізюк С.Г., Штангрета А.М., Щелкунова В.В., що стали основоположниками вітчизняних теорій управління економічною безпекою авіапідприємств.

Організація авіаційної безпеки здійснюються за наступними основними напрямками: ітехнологія забезпечення авіаційної безпеки; технічне забезпечення системи авіаційної безпеки; оцінка та мінімізація загроз авіаційної безпеки; нормативно-правове забезпечення організації авіаційної безпеки.

Узагальнюючи трактування, на нашу думку економічна безпека авіаційних підприємств – це комплексна система забезпечення ефективності діяльності підприємства й захисту його економічних інтересів від авіаційних загроз, що формується в процесі стратегічного управління, враховує динамізм технологічних та інформаційних змін параметрах господарювання авіаційного транспорту і функціонує з метою збереженні конкурентоспроможності, стійкості і можливостей розвитку.

Авіаційні підприємства, що входять до транспортної галузі, у здійсненні господарської діяльності мають ряд особливостей, які формуються технологіями надання авіаційних та суміжних послуг, ресурсною базою та рівнем конкурентності ринку, геолокацією. Узагальнюючи питання формування системи економічної безпеки підприємства, пропонуємо взаємоузгодити функціональні складові в «піраміді безпеки». Ресурсний рівень відображає ефективність застосування фінансових, матеріальних, трудових та інформаційних ресурсів у забезпеченні стану захищеності авіаційного підприємства. Результативний рівень формується ефективність застосування і структуризації ресурсів підприємства і відображає наявність організаційної взаємодії складових системи безпеки. Результативність менеджменту і логістизації управлінських процесів з використання сучасних цифрових технологій з оптимізації активів та функцій забезпечує формування системи превентивних заходів, протокольних реакцій на загрози і передбачення ймовірності ризиків. Стратегічний рівень в системі економічної безпеки досягається при умові забезпечення ефективності взаємодії ресурсних складових та систем управління ними.

Узагальнюючи існуючі дослідження теорії оцінювання економічної безпеки підприємств їх можна групувати в наступних підходах: індикаторний, функціональний, ресурсний, програмно-цільовий і вартісний.

На основі запропонованої моделі узгодженості складових системи економічної безпеки авіаційного підприємства «піраміди безпеки» пропонуємо власний підхід до оцінки рівня розвитку. Сутність методики полягає в

поетапному оцінюванні ефективності складових кожного рівня. Так, якщо інтегральна оцінка ресурсного рівня більше 1 – система економічної безпеки відповідає результативному рівню розвитку. Якщо результативний рівень у сукупності більше 1 – система досягає стратегічного рівня розвитку. Описаний підхід до гармонізації складових та оцінювання рівня їх ефективності в процесах розвитку і системи економічної безпеки і стратегічного розвитку всього авіаційного підприємства дозволяє виявити проблемні зони, в яких можуть в майбутньому виникати різнопланові ризики. Застосування описаного методу передбачає врахування багатоетапності та тривалості процесу надання транспортних послуг, що потребує акумуляції резервів для забезпечення безперервності виробництва, кредитоспроможності та інвестиційної привабливості; необхідність сертифікації, що забезпечується конкурентним статусом; врахування інноваційного розвитку цифрових й інформаційних технологій на авіаційних підприємствах.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ УМОВ ТА ФАКТОРІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВНОГО ПІДПРИЄМСТВА «АНТОНОВ»

#### **2.1. Аналіз закономірностей забезпечення економічної безпеки авіаційного підприємства в конкурентних умовах**

ДП «АНТОНОВ» було засноване 31 травня 1946 року під керівництвом видатного авіаконструктора Олега Костянтиновича Антонова. За цей час колективом підприємства створено більше ста типів і модифікацій пасажирських, транспортних і спеціалізованих літаків, виготовлених у кількості більше 22 000 екземплярів. На літаках «АНТОНОВ» встановлено більше 500 світових рекордів. АНТК «Антонов» є основоположником створення сучасної транспортної авіації.

В теперішній час «Антонов» виконує повний цикл робіт від створення до експлуатації літальних апаратів, включаючи проектування, конструювання досвідних зразків, проведення льотних випробовувань та сертифікацію типа, а також супровід їх в експлуатації. В активі АНТК ім. Антонова – 20 типів нових літаків і більш 100 спеціалізованих модифікацій різного військового та цивільного призначення.

На підприємстві працюють представники більше 200 професій і спеціальностей, повний штат конструкторів і вчених, що діють в 35 наукових напрямках, у тому числі таких рідкісних, як аеродинаміка й міцність літальних апаратів, механіка, гідравліка, теплотехніка, авіоніка, матеріалознавство.

Потужна виробнича база, сучасне обладнання, передові авіаційні технології, професіоналізм і високий інтелектуальний потенціал, якість послуг, що надаються дозволили заводу зарекомендувати себе, як ефективно працює

ремонтне авіапідприємство, яке по праву займає провідні позиції в сфері ремонту авіатехніки.

Завод розташований на площі 236 000 м<sup>2</sup> і має 170 000 м<sup>2</sup> виробничих приміщень.

Протягом багатьох років підприємство виконує повний технологічний цикл капітального ремонту літаків Ан-24, -26, -30, -32 і авіаційних двигунів Д-36 серії 1, 1А, 2А, для літаків Як-42, Ан-72, -74, ремонт агрегатів авіаційної техніки, а також роботи, пов'язані з відновленням авіаційних деталей. Завод здійснює комплекс робіт з продовження ресурсів літаків типу «Ан», потенціал яких незважаючи на «солідний вік» далеко не вичерпаний. На базі льотно-випробувального експлуатаційного комплексу проводяться всі види технічного обслуговування ремонтваної на заводі авіатехніки, а також КВР-1,2,3 на літаку Ан-74, і КВО на літаку Ан-72.

Капітальний ремонт кожного з типів повітряних суден не можна класифікувати як щось одноманітне. Хоча у них і є загальні ознаки, але кожен літак — це яскрава індивідуальність, яка має свою душу. Літак, який потребує ремонту, проходить діагностування, на основі якого виконуються відповідні роботи і оцінюється технічний стан силових елементів. Зношені деталі, агрегати і вузли підлягають заміні, ремонтпридатні — ремонтують. Проводиться необхідна доукомплектація, після чого літак збирають знову в єдине ціле. Далі спільно з фахівцями ДП «АНТОНОВ» визначається можливість подальшої експлуатації літака в рамках терміну міжремонтного ресурсу.

На виконання робіт з капітального ремонту, модернізації, переобладнання і технічного обслуговування літаків типу Антонов, завод має сертифікати міждержавного авіаційного комітету, український національний авіаційних властей, сертифікат відповідності російських авіаційних влад. Крім цього система якості заводу сертифікована за міжнародними стандартами серії ISO, а також аерокосмічного комплексу AS / EN. З огляду на те, що виконуються роботи по ремонту військових літаків, завод має сертифікат стандарту НАТО -

AQAR 2120, а також військової авіаційної техніки.

У 2009 році був підписаний найбільший за всю історію взаємин між Україною та Індією контракт, на умовах якого українським фахівцям доручено відремонтувати і модернізувати 105 літаків Ан-32 ВПС Індії. ДП «АНТОНОВ» є одним з провідних співвиконавців контракту. Літак Ан-32 спеціально пристосований і адаптований до особливостей індійського клімату та високогір'я. За його надійність пілоти прозвали машину «срібним конем». Модернізація літаків, що знаходяться в експлуатації, замість придбання нових - доцільні збереження для індійської сторони, а для української сторони це гарантована робота на кілька років. Одночасно з капітальним ремонтом виконується глибока модернізація літака, в результаті чого він набуває нових якостей. Фактично мова йде про новий літак, індекс якого Ан-32RE. Модернізація всього радіоелектронного обладнання проводиться шляхом заміни на сучасне, що відповідає стандартам, американського, німецького, французького і вітчизняного виробника.

З плином часу техніка зношується і морально старіє, кількість літаків в експлуатації зменшується. Для збереження корпоративного духу підприємства, колективу і власне самого підприємства, розглянуто кілька варіантів антикризового сценарію розвитку.

Колективом заводу прикладені величезні зусилля з підготовки до сертифікації за нормами і правилами європейської організації з безпеки в авіації EASA Part-145, PART-147, PART-66, PART-M). Це дозволить диверсифікувати роботу не тільки на техніці типу АНТОНОВ, але і проводити технічне виробництва. Завод вже має таких замовників. На сьогодні проведено технічне обслуговування понад 15 літаків Боїнг-737. На площах заводу обслуговуються літаки МД - 80, -82, -83. Також завод плідно працює з бізнес авіацією.

Одним з напрямків розвитку є реалізація програми «Український вертоліт». Вона дозволить відновити після капітального ремонту, ремоторизації



і модернізації вертоліт Мі-8Т, для подальшого використання його в народному господарстві. Реалізація проекту буде здійснюватися спільно з АТ «Мотор Січ».

На заводі виконується глибока модернізація літаків Ан-26 та Ан-32 з використанням сучасного аеронавігаційного обладнання, установкою систем небезпечного зближення із землею і небезпечного зближення повітряних суден, а також аварійних радіомаяків.

З появою нових тенденцій в авіаційній промисловості, а також зі збільшенням вимог і потреб, на сьогодні є актуальним питання дефіциту літаків так званого «сучасного регіонального класу». Зокрема <sup>мова йде про розробку і</sup> реалізацію, спільно з Розробниками ДП «АНТОНОВ» і АТ «Мотор Січ», проекту, спрямованого на переобладнання літака Ан-26 в варіант Ан-26М. В результаті проекту легкий транспортний літак регіонального класу Ан-26М з двигуном ТВЗ-117ВМА-СБМ1 буде являти собою модернізовану версію військово-транспортного літака Ан-26, оснащеного на сьогодні двома турбогвинтовими двигунами АІ-24Вт. Вже зараз багато авіакомпаній і експлуатанти ПС типу Ан-26 готові виконати дану модернізацію, так як цей крок вимагає значно менших витрат в порівнянні з придбанням нового ближнього або середньоміагістрального літака. Виходячи з техніко-економічного обґрунтування проекту, також очевидна ефективність експлуатації модернізованої версії літака, що забезпечить відповідність вимогам ІКАО щодо шумів і емісії шкідливих речовин, відкривши для Ан-26М небо країн Євросоюзу.

Маючи багатий досвід по відновленню авіаційного двигуна Д-36, завод має всі можливості для освоєння техніки західного виробництва. Це стосується двигуна СФМ-56, який після виконання ремонту фактично за всіма параметрами може проходити випробування на базі вже діючої моторно-випробувальної станції заводу. Також можливо освоєння двигуна Pratt & Whitney 100, 120 серії, який використовується на літаках АTR-42, -72, а також на літаках Dash-8 виробництва Bombardier.

На початковій стадії процесу освоєння технічного обслуговування авіаційної техніки нового зразка завжди виникають очікувані і непередбачувані труднощі. Необхідна відповідна сертифікація, додаткове навчання персоналу. Великі витрати лягають на організацію виробництва, закупівлю обладнання та комплектуючих виробів, нових технологій, а також на відповідність виробничих ангарів.

Відповідна стратегія дає можливість повного забезпечення роботою всіх працюючих на підприємстві. Гостро стоїть питання підбору кадрів за різними спеціальностями. Показовим є те, що серед працюючих значно збільшився відсоток молоді. Тільки за останній рік на роботу прийнято близько двохсот молодих фахівців. На підприємстві відроджуються традиції наставництва. Молодь потрапляє «під крило» зрілих, заслужених фахівців. Відбувається вже третя зміна поколінь - це люди одного прізвища, так звані трудові династії - від діда до онука. В результаті кваліфіковані кадри отримують нові знання, завод - замовлення, літаки - оновлене серце. Стратегія керівництва дозволила колективу заводу відчувати себе впевнено і комфортно, а керівництву піклуватися про двохтисячний колектив.

У загальному плані розвитку підприємства значну увагу приділено соціальній сфері. Відновлена заводська амбулаторія, що є самостійним медичним підрозділом. Вона вже прийняла перших відвідувачів. Крім профілактичних заходів передбачено надання першої і швидкої допомоги, а також послуги реабілітаційного центру і тренажерного залу.

Працює комплекс з надання послуг харчування для працівників заводу. На заводі відроджено молодіжний союз, а також союз жіночих організацій. Завод має на балансі базу відпочинку «Десна».

Завод має досвід роботи більш ніж з 60-ма країнами світу, з якими розвинені ділові, дружні, партнерські відносини, і відкритий для плідних ділових контактів.

Організаційна структура управління ДП «Антонов» побудована за лінійно-функціональним принципом.

Очолює підприємство Генеральний директор, який здійснює оперативне управління підприємством в цілому, організовує його виробничо-господарську, соціально-побутову та іншу діяльність, забезпечує виконання завдань підприємства, передбачених законодавством, Статутом підприємства та контрактом.

Генеральному директору підпорядковуються заступники, директори окремих виробництв і окремі функціональні підрозділи (відділ маркетингу, юридично контролю та ін.).

Конкурентоспроможність підприємства безпосередньо пов'язана з його науковим потенціалом, упровадженням інновацій і сучасних технологій, а також постійною роботою на перспективу. Тому інвестиції в науку стають однією з умов виживання. Це дає змогу розробляти та виготовляти авіатехніку, що не поступається найкращим зарубіжним зразкам. ДП «Антонов» щорічно проводить понад 200 наукових досліджень за такими напрямками, як аеродинаміка, міцність, матеріалознавство, конструювання, силова установка, системи літака, авіоніка, технології виробництва, інформаційні технології тощо. Ще за часів О. Антонова розпочалося співробітництво підприємства з інститутами НАН України, спрямоване на впровадження і розвиток передових авіаційних технологій. Його переконливим результатом було розв'язання багатьох наукових та інженерно-технічних проблем в авіаційній галузі країни. Нині ДП «Антонов» активно співпрацює з 20 інститутами НАН України, і така співпраця стала комплексною та всеохопною, ще вагомішою, що зумовлено рядом причин.

По-перше, потреба в переорієнтації на власні науково-дослідні роботи викликана тим, що з розпадом СРСР Україна втратила вільний доступ до прикладної складової авіаційної науки. Адже Росія успадкувала всі провідні авіаційні наукові установи – Центральний аерогідро-динамічний інститут (ЦАГІ), Центральний інститут авіаційного моторобудування, Всеросійський інститут авіаційних матеріалів, Всеросійський інститут легких сплавів та ін.

По-друге, сучасне авіабудування – галузь, що розвивається в умовах жорсткої конкурентної боротьби. Той, хто відстане з упровадженням новітніх технологій, змушений буде залишити ринок сильнішим гравцям. Продукція авіаційної промисловості України конкурує з аналогічною продукцією виробників Європи, Америк та інших країн. Ця конкуренція посилилася через членство України в Євросоюзі з 2010 р. Угоди про торгівлю цивільною авіатехнікою. Без використання результатів актуальних науково-технічних досліджень, застосування новітніх матеріалів, систем й обладнання, без сучасної дослідно-експериментальної та випробувальної бази неможливо конструювати й будувати нові літаки, які могли б конкурувати з найкращими світовими зразками.

По-третє, для збереження своїх позицій на міжнародному ринку ДП «Антонов» має виконувати наукові дослідження в обсягах, що перевищують можливості його кадрового потенціалу та науково-технічної бази. Незважаючи на постійне нарощування обсягів науково-дослідних робіт і розвиток науково-технічної бази (ряд науково-дослідних комплексів, що відповідають рівню об'єктів національного надбання України: комплекс міцності з випробувальною лабораторією європейського рівня, аеродинамічний комплекс з аеродинамічною трубою, цифровий комплекс інформаційних технологій, комплекс пілотажних стендів, де є стенди всіх типів літаків Ан, унікальний льотно-випробувальний комплекс та ін.), ДП «Антонов» потребує нових надбань. У цьому сприяє НАН України, яка має серйозний науково-технічний доробок у галузі авіації, потужний кадровий і науковий потенціал, значну експериментальну й методичну базу. Тому для забезпечення конкурентоспроможності своїх розробок і розвитку нових технологій ДП «Антонов» поглиблює співпрацю з науковими установами академії, яка, беззаперечно, нині є найважливішим науковим партнером.

Упродовж останнього десятиріччя академічні інститути допомогли розв'язати ряд невідкладних виробничих проблем. Зокрема, у галузі авіаційного матеріалознавства, міцності конструкцій і їхніх елементів,

газоаеродинаміки, електронної техніки й ін. Нового імпульсу цій співпраці було надано 2006 р., коли з огляду на високий державний пріоритет літакобудівної галузі України, практичну необхідність, актуальність і взаємну зацікавленість в інтенсифікації творчих контактів було укладено Генеральну угоду про науково-технічне співробітництво в галузі авіації між Національною академією наук України та Державним підприємством «Антонов».

В Україні авіабудування має обмежені фінансові можливості як на стадії розробки, так і у фінансуванні клієнта. Виробництво літака, особливо у фазі розробки, вимагає великого обсягу інвестицій та пов'язано з високим рівнем ризику. В цьому контексті, вдосконалення державного управління і структури власності ДП Антонов розробляється з метою підвищити його привабливість для інвесторів з приватного сектора.

Оновлення сучасної структури державного управління ДП Антонов може краще підготувати компанію до стратегічних змін і гармонізувати державне управління цим підприємством з моделлю державного управління, прийнятою майже всіма його вірогідними конкурентами. Швидкість змін у цьому секторі вимагатиме, щоб моделі власності та управління були здатними динамічно реагувати на темпи реформування галузі. Якщо коротко, щоб в цьому середовищі ДП Антонов стало компанією світового рівня, підприємство має рухатися в бік системи корпоративного управління світового рівня.

Існуюча корпоративна структура створює ряд проблем державного управління, як зазначено далі:

- Унітарні підприємства не мають Ради директорів – Кожне унітарне підприємство має Генерального директора, який призначається на базі Договору про результати діяльності та підзвітний безпосередньо державному відомству - представнику власника. Немає Ради директорів, що є посередником у відносинах між представником власника та управлінцями компанії.

- Відсутність фінансової гнучкості – Унітарні підприємства, такі як ДП Антонов, не мають акціонерного капіталу та не володіють своїми базовими

активами. Це обмежує здатність реструктуризувати капітал ДП Антонов через розміщення акцій та нарощування капіталу переведенням активів.

- Регуляторні обмеження участі у спільних підприємствах – Декретом Кабінету Міністрів українським ДП заборонено створювати спільні підприємства або корпоративні партнерства. Метою цього законодавчого акту було запобігання корупції в сфері управління ДП. Така заборона істотно обмежує здатність ДП Антонов розбудовувати стратегічні партнерства з виробниками і постачальниками.

- Правове регулювання унітарних підприємств не узгоджуються з нормами приватного сектора – Наприклад, звільнення ДП Антонов (як унітарного підприємства) від визнання неплатоспроможним та від процедури банкрутства створює підсилене сприйняття кредитного ризику, що асоціюється із стягненням боргів компанії в судовому порядку, коли ймовірно, що за реальних обставин Уряд підтримає компанію в разі виникнення проблем з фінансами.

Структура концерну Антонов також спричинює проблеми в державному управлінні. Концерну бракує контролю над діяльністю компаній, з яких він складається: він не холдингова компанія, а колегіальна структура. Це негативно впливає на його можливості виконувати свої повноваження. Крім того, членам його Правління недостає незалежності. Правління концерну складається з Генеральних директорів компаній - засновників, і це компрометує спроможність Правління діяти у спільних інтересах компаній. У складі Правління концерну немає жодного члена, який не був би управлінцем компанії, що входить до концерну.

## **2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ДП «Антонов»**

Проведемо аналіз результатів господарської діяльності авіапідприємства з метою виявлення економічних ризиків чи загроз.

Стан основних засобів підприємства «Антонов» наведено в табл. 2.1

Таблиця 2.1

**Основні засоби ДП «Антонов», 2018-2020р., тис. грн.**

	Кінцевий результат			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
	2018	2019	2020	2019-2018	2020-2019	2019/2018	2020/2019
Надійшло за рік	17754	15840	4149	-1914	-11691	-10,781	-73,807
Вибуло за рік:							
- первісна вартість	449	918	904	469	-14	104,454	-1,525
- знос	445	918	901	473	-17	106,292	-1,852
Норма амортизації	10077	6509	7358	-3568	849	-35,407	13,043
Залишок:							
- первісна вартість	105094	119926	123171	14832	3245	14,113	2,706
- знос	62321	67881	74385	5560	6504	8,922	9,581

### Первісна вартість

2020 року становила 123171 тис. грн., як і знос, який зріс на 6504 тис. грн.

Для аналізу ефективності системи управління оборотними засобами розраховуються показники, які наведені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2.

**Аналіз оборотних засобів підприємства, 2018-2020р., тис. грн.**

Показники	Роки			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
	2018	2019	2020	2019-2018	2020-2019	2019/2018	2020/2019
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	0,1	0,04	0,02	-0,06	-0,02	-60	-50
Коефіцієнт завантаження	10,6	27,3	41,8	16,7	14,5	157,5	53,1
Загальний коефіцієнт оборотності	0,1	0,04	0,02	-0,06	-0,02	-60	-50

Стан оборотних засобів на підприємстві постійно погіршується. Незважаючи на те, що завантаженість зросла до показника 41,8, оборотність оборотних засобів повільно знижується.

Аналіз ефективності використання трудових ресурсів наведено в табл. 2.3



Таблиця 2.3.

Оцінка ефективності трудових ресурсів ДП «Антонов», 2018-2020р., тис. грн.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
	2018	2019	2020	2019-2018	2020-2019	2019/2018	2020/2019
Середня кількість персоналу	1015	1172	939	157	-233	15,47	-19,88
Витрати на оплату праці	117186	138385	127899	21199	-10486	18,09	-7,58
Середня ЗП одного робітника	115,45	118,08	136,21	2,62	18,13	2,27	15,36

За період 2018-2020 років чисельність персоналу значно знизилась, насамперед це пов'язано з поширенням корона вірусу. Так у 2020 році чисельність персоналу з 1172 скоротилась до 939 осіб, що, відповідно, призвело до зниження заробітної плати.

Порівняння структури витрат на державному підприємстві «Антонов» на період 2019-2020 років наведено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

## Аналіз структури

Структура витрат	Роки			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
	2019	2020	2020	2020-2019	2020-2020	2020/2019	2020/2020
Собівартість	406101	478994	468725	72893	-10269	17,949	-2,144
Адміністративні витрати	57942	56370	45996	-1572	-10374	-2,713	-18,403
Витрати на збут	43233	35794	20580	-7439	-15214	-17,207	-42,504
Інші операційні витрати	53732	71680	30481	17948	-41199	33,403	-57,476
Фінансові витрати	2258	3605	755	1347	-2850	59,655	-79,057
Інші витрати	1207	1321	-	114	-1321	9,445	-100,00
Разом	564033	647764	566537	83731	-81227	17,949	-2,144

Станом на 2020 рік витрати значно зменшились, як і обсяги виробництва, в той час, коли у 2020 році обсяг витрат на 2020 рік становив 566537 тис. грн, що на 81227 тис. грн. менше у

порівнянні з попереднім роком. Оцінка фінансових результатів діяльності наведена у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

## Оцінка фінансових результатів

діяльності ДП «Антонов», 2018-2020р.

Фінансові коефіцієнти	Кінцевий результат			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
	2018	2019	2020	2019-2018	2020-2019	2019/2018	2020/2019
Коефіцієнт маневреності власних коштів	0,386	0,547	0,402	0,161	-0,145	41,710	-26,508
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,765	0,720	0,608	-0,045	-0,112	-5,882	-15,556
Коефіцієнт співвідношення власних і залучених коштів	3,251	0,431	1,550	-2,82	1,119	-86,743	259,629

У порівнянні з 2018 роком збільшився лише коефіцієнт маневреності власних коштів, який у 2020 році становив 0,402. Коефіцієнт концентрації залученого капіталу та коефіцієнт співвідношення власних і залучених коштів значно зменшились.

Оцінка майнового стану підприємства «Антонов» наведена на рис. 2.6

Таблиця 2.6

## Оцінка майнового стану ДП «Антонов», 2018-2020р., тис. грн.

Показники	Кінцевий результат			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
	2018	2019	2020	2019-2018	2020-2019	2019/2018	2020/2019
Вартість всього майна	53113 1	659363	465585	128232	-193778	24,1	-29,4
Вартість власних коштів підприємства	12495 5	184614	187587	59659	2973	47,7	1,6
Коефіцієнт зносу	0,593	0,566	0,604	-0,027	0,038	-4,6	6,7
Коефіцієнт придатності	0,407	0,434	0,396	0,027	-0,038	6,6	-8,8

Станом на 2020 рік вартість власних основних коштів зросла до 187587тис.грн., проте загальна вартість мацна знизилася на 193778тис.грн., так само як і коефіцієнт придатності, який становив 0,434 і знизився до 0,396. Коефіцієнт зносу знизився у 2019 році, але станом на 2020 зріс до 0,604.

Аналіз ефективності фінансово-економічної діяльності на державному підприємстві «Антонов» (табл.2.7.) проводиться з метою:

- проведення оцінки результатів ефективності діяльності підприємства в цілому та його окремих структурних підрозділів;
- дослідження поточного фінансового стану, на основі якого можна розробити прогнози на перспективу;
- розробки дій щодо уникнення втрат на основі порівняння динаміки показників та явищ, які спричинили зміни;
- виявлення можливих джерел фінансування заводу щодо його реструктуризації.

Таблиця 2.7

## Фінансовий стан ДП «Антонов», 2018-2020р.

Фінансові коефіцієнти	Кінцевий результат			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
	2018	2019	2020	2019-2018	2020-2019	2019/2018	2020/2019
- стійкості	0,292	0,334	0,405	0,042	0,071	14,340	21,175
- стабільності	0,119	0,213	0,259	0,094	0,047	79,055	21,891
- залежності	4,251	3,572	2,550	-0,679	-1,022	-15,974	-28,605
- автономії	0,235	0,280	0,392	0,045	0,112	19,011	40,065

Серед основних показників фінансового стану підприємства знизився лише показник фінансової залежності з 3,572 до 2,550. Показники фінансової стійкості, стабільності та автономії підвищились до 0,405, 0,259 і 0,392 відповідно.

На даному етапі функціонування підприємство фокусується на проблемі фінансового забезпечення, яка виникла через те, що оборотних коштів недостатнього для того, щоб здійснювати закупівлі, а надходження виручки від замовників, у більшості випадків, відбувається після завершення капітального

ремонту літаків. Також є ризик щодо несвоєчасної сплати замовником за надані послуги, результатом чого є проблеми з оплатою комунальних платежів, загальнообов'язкових державних платежів та виплатою заробітної плати робітникам. Єдиним шляхом у вирішенні такого питання є залучення кредитних коштів, щоб своєчасно виконувати умови контрактів.

Важливим питанням для підприємства є оплата чистого прибутку, яка має бути виконана у розмірі 30%. В сьогоденних умовах, при неповному завантаженні виробничого процесу, така сума є значною, тому це набагато більше ускладнює функціонування заводу.

Загальну оцінку основних показників ліквідності та платоспроможності підприємства розглянуто у табл. 2.8

Таблиця 2.8

## Аналіз показників ліквідності на ДП «Антонов», 2018-2020р.

Коефіцієнти	Кінцевий результат			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
	2018	2019	2020	2019-2018	2020-2019	2019/2018	2020/2019
загальної ліквідності	1,128	1,230	1,265	0,102	0,035	9,043	2,846
поточної ліквідності	0,691	0,643	0,437	-0,047	-0,206	-6,946	-32,037
абсолютної ліквідності	0,159	0,061	0,080	-0,098	0,019	-61,635	31,148

Коефіцієнт загальної ліквідності з кожним роком зростає та становить більше поточної ліквідності у 2020 році даного коефіцієнта має коливатися в межах 0,6-0,8. Коефіцієнт абсолютної ліквідності у порівнянні з попереднім роком збільшився, проте у порівнянні з 2018 роком (нормативний показник) значно зменшився. Отже, підприємство «Антонов» станом на 2020 рік є недостатньо платоспроможним.

Основні фактори, які можуть в подальшому впливати на ліквідність ДП «Антонов»:

- збільшення

послуг через несвоєчасну оплату покупцями, відповідно до контрактів, що в цілому може вплинути на поточну платоспроможності підприємства;

- збільшення показників кредиторської заборгованості.

Показники ділової активності розглянуто у табл.2.9.

Таблиця 2.9

Оцінка показників ділової активності ДП «Антонов», 2018-2020р., тис. грн.

Показники	Кінцевий результат			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
	2018	2019	2020	2019-2018	2020-2019	2019/2018	2020/2019
Загальна оборотність капіталу	1,402	0,943	1,294	-0,459	0,351	-32,7	37,2
Оборотність запасів	4,529	2,417	2,719	-2,112	0,302	-46,6	12,5
Оборотність готової продукції	47,912	48,142	17,351	0,23	-30,791	0,5	-64,0

Показники загальної оборотності капіталу та оборотності запасів змінили свої значення до 1,294 і 2,719 відповідно. Оборотність готової продукції зменшилась з 48,142 до 17,351.

Показники рентабельності підприємства «Антонов» зображено в табл. 2.10

Таблиця 2.10

Основні показники рентабельності «Антонов», 2018-2020р., %

Показники рентабельності	Кінцевий результат			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
	2018	2019	2020	2019-2018	2020-2019	2019/2018	2020/2019
- продажу	13,7	11,4	-	-2,3	-11,4	-16,8	-100,0
- власного капіталу	20,3	16,6	1,6	-3,7	-15	-18,2	-90,4
- активів	17,4	14,1	0,05	-3,3	-14,05	-19,0	-99,6
- операційної діяльності	15,6	12,6	-	-3	-12,6	-19,2	-100,0

Оскільки станом на 2020 рік немає показника фінансового результату від операційної діяльності(прибутку), то неможливо провести повний аналіз щодо рентабельності заводу. Такі показники, як рентабельність власного капіталу та рентабельність активів значно зменшились до показників 1,6% та 0,05%. Виходячи з підприємство не є рентабельним.

### 2.3. Оцінювання ефективності забезпечення економічної безпеки на авіапідприємстві

Аналіз стану системи економічної безпеки авіатранспортних підприємств проводять із застосуванням інтеграційних методик. Аналіз рівня ефективності системи економічної безпеки авіапідприємства можна провести за наступними методиками, зазначеними нижче.

1) Семифакторна модель виду:

$$U_{\text{ЕБ}}=67,3-0,05*1,6+30,4*0,4+6,9*3,61+7,82*0,29+5,24*0,54-0,21*0,46-0,035*2,29=109,1$$

$$U_{\text{ЕБ}}=67,3-0,05*1,8+30,4*0,5+6,9*3,75+7,82*0,35+5,24*0,63-0,21*0,49-0,035*2,37=114,1$$

$$U_{\text{ЕБ}}=67,3-0,05*2,1+30,4*0,6+6,9*3,84+7,82*0,39+5,24*0,72-0,21*0,54-0,035*2,75=118,5$$

Таблиця 2.11

Основні показники системи економічної безпеки ДП «Антонов» за Семифакторною моделлю, 2018-2020р.

Роки	Показники
2018	109,1
2019	114,1
2020	118,5

Інтерпретація результатів оцінки за формулою наступна:

$U_{EB} \geq 100$  – високий рівень безпеки;

$U_{EB} \in [88, 99]$  – безпечні підприємства;

$U_{EB} \in [80, 87]$  – достатньо безпечні підприємства;

$U_{EB} \in [72, 79]$  – небезпечні підприємства;

$U_{EB} \leq 71$  – кризовий рівень економічної безпеки.

Таким чином, за отриманими результатами можна зрозуміти, що підприємство має високий рівень безпеки. З кожним роком рівень безпеки зростає.

2) Модель Альтмана:

$$Z = 3,3 * 0,84 + 1,0 * 0,02 + 0,6 * 0,01 + 1,4 * 0,19 + 1,25 * 0,48 = 3,6$$

$$Z = 3,3 * 0,88 + 1,0 * 0,03 + 0,6 * 0,02 + 1,4 * 0,33 + 1,2 * 1,15 = 4,7$$

$$Z = 3,3 * 0,82 + 1,0 * 0,12 + 0,6 * 0,11 + 1,4 * 0,33 + 1,2 * 1,53 = 5,1$$

Таблиця 2.12

Основні показники системи економічної безпеки ДП «Антонов» за моделлю Альтмана, 2018-2020р.

Роки	Показники
2018	3,6
2019	4,7
2020	5,1

Якщо Z-рахунок 1,8 і менше, то ймовірність банкрутства є дуже високою; від 1,81 до 2,7 – висока; від 2,8 до 2,9 банкрутство можливе; при показнику 3 і вище ймовірність банкрутства дуже мала.

Отримані результати демонструють, що з кожним роком показник зростає і свідчить про те, що ймовірність банкрутства авіапідприємства дуже мала.

3) R-модель прогнозу ризику банкрутства:

$$K = 8.38 * 0 + 0.05 + 0.054 * 0.48 + 0.63 * 0.02 = 0.09$$

$$K = 8.38 * 0.01 + 0.12 + 0.054 * 0.15 + 0.63 * 0.01 = 0.2$$

$$K = 8.38 * 0.07 + 0.35 + 0.054 * 1.53 + 0.63 * 0.07 = 1$$



Таблиця 2.13

Основні показники системи економічної безпеки ДП «Антонов» за R-  
моделлю прогнозу ризику банкрутства, 2018-2020р.

Роки	Показники
2018	0.09
2019	0.2
2020	1

Загальна оцінка ймовірності банкрутства підприємства

Ймовірність банкрутства, %

Менше 0 – максимальна (90-100)

0-0,18 – висока (60-80)

0,18-0,32 – середня (35-50)

0,32-0,42 – низька (15-20)

Більше 0,42 – мінімальна (до 10)

Показники 2020 року свідчать про те, що показники ймовірності банкрутства авіапідприємства є мінімальними.

4) Модель Ліса:

$$Z = 0,063 * 0,342 + 0,092 * 0,014 + 0,057 * 0,293 + 0,001 * 6,325 = 0,233$$

$$Z = 0,063 * 0,375 + 0,092 * 0,019 + 0,057 * 0,328 + 0,001 * 6,856 = 0,495$$

$$Z = 0,063 * 0,429 + 0,092 * 0,026 + 0,057 * 0,374 + 0,001 * 7,253 = 0,574$$

Таблиця 2.14

Основні показники системи економічної безпеки ДП «Антонов» за  
моделлю Ліса, 2018-2020р.

Роки	Показники
2018	0,233
2019	0,495
2020	0,574

Мінімальне значення  $Z < 0,037$ .

Показники 2018, 2019 та 2020 років свідчать про те, що ймовірність банкрутства аналізованого підприємства є мінімальною.

5) Модель Таффлера:

$$Z=0,53*0,063+0,13*1,064+0,18*0,084+0,16*1=0,346$$

$$Z=0,53*0,076+0,13*1,072+0,18*0,093+0,16*1=0,355$$

$$Z=0,53*0,094+0,13*1,120+0,18*0,094+0,16*1=0,37$$

Таблиця 2.15

Основні показники системи економічної безпеки ДП «Антонов» за моделлю Таффлера, 2018-2020р.

Роки	Показники моделі Таффлера
2018	0,346
2019	0,355
2020	0,37

Якщо  $Z > 0,3$ , то підприємство є успішним та йому не загрожує банкрутство, а якщо  $Z$  менше ніж  $0,2$ , то банкрутство більш ніж імовірно.

За показниками наведених років можна побачити, що з кожним роком вони збільшуються, що свідчить про те, що підприємство є успішним і йому не загрожує банкрутство.

Таким чином, проведений аналіз економічної безпеки авіапідприємства демонструє, що його функціонуванню не загрожує банкрутство, а також те, що показники його економічної безпеки з кожним роком лише зростають.

Вплив проектів на розвиток системи економічної безпеки оцінимо за допомогою проектування змін в моделі «піраміда безпеки» (табл. 2.16). в розрахунках також припускаємо, що динаміка зміни показників 2015/2017 р.р.

Таблиця 2.16

Розрахунок за методикою «піраміда безпеки» стану системи економічної безпеки ДП «АНТОНОВ», в од.\*

Показники	Роки		Динаміка 2020/2017 р.	
	2017	2020	У %	В од.
1	2	3		
Ресурсний рівень				
Показники фінансового стану (фінансова складова)				
коефіцієнт автономії	0,60	0,655	9,09	0,054545455

Продовження табл. 2.16

1	2	3	4	5
коефіцієнт ліквідності	1,02	1,36	32,5	0,3336263
рентабельність власного капіталу	0,28	2,299	725	2,0201054
Оцінка складової	0,63	1,438	126	0,802758
Показники стану основних та оборотних засобів				
фондовіддача	0,7	1,2	70	0,493892
рентабельність основних засобів	0,61	0,346	-25	-0,1132
коефіцієнт оборотності	2,4	5,236	118	2,83636
рентабельність оборотних засобів	0,97	9,409	870	8,439
Оцінка складової	1,17	2,311	104	1,1771
Кадрова складова				
Динаміка продуктивності праці,	1,37	1,8	31,4	0,43
Оцінка складової	1,37	1,8	31,4	0,43
Показники інформаційності (інформаційна складова)				
відношення цілей управління інформаційною політикою до результатів	1,6	1,9	18,8	0,3
Оцінка складової	1,6	1,9	18,8	0,3
Оцінка рівня	1,11	1,862	68,5	0,757166204
Результативний рівень				
Виробничо-господарська складова				
рентабельність основного виду діяльності	0,43	0,56	29,7	0,128071336
відсоток комерційної завантаженості	0,9	0,95	5,56	0,05
Оцінка складової	0,665	0,755	13,4	0,089035668
Ефективність витрат на правовий захист				
відношення результатів правового захисту до юридичних витрат	1,2	1,5	25	0,3
Оцінка складової	1,2	1,5	25	0,3
Екологічна складова				
відношення результатів усунення загроз до витрат забезпечення екологічної безпеки	0,86	1,1	27,9	0,24
Оцінка складової	0,86	1,1	27,9	0,24
Інтелектуальна складова				
Кількість впроваджених інтелектуальних ідей до кількості проектів	0,6	1,3	117	0,7
Оцінка складової	0,6	1,3	117	0,7
Оцінка рівня	0,83	1,164	40	0,332258917
Стратегічний рівень				
Корпоративна складова				
коефіцієнт капіталізації прибутку	0,05	0,25	400	0,2
вартість майнових прав/вартість підприємства	0,16	0,65	299	0,487181766
рентабельність підприємства	0,19	0,32	65,6	0,126759522
відсоток виконання цілей розвитку	1,07	1,3	21,5	0,23
Оцінка складової	0,37	0,63	70,7	0,260985322
Інноваційно-інвестиційна складова				
рентабельність інвестицій	3,23	23,5	625	20,26043109
кількість впроваджених інноваційних проектів/кількість проектів у розробці	0,56	0,76	35,7	0,2
Оцінка складової	1,89	12,13	538	10,23021554
Оцінка рівня	1,13	23,5	625	20,26043109

\*розраховано автором

Проведені розрахунки показали зростання ефективності системи економічної безпеки на 625%. Зокрема, інвестиційні проекти найбільше вплинуть на складові, які залежать від прибутковості підприємства, персоналу та інтенсивності впроваджень інновацій. Так інвестиційно-інноваційна складова внаслідок зростання рентабельності інвестицій зросла майже на 600%.

Також зростуть показники по окремих складових, а саме: фінансова (+126), основних та оборотних засобів (+104%), інформаційна (+68,5%) та корпоративна (+70,7%).

### **Висновок до другого розділу**

Ефективна діяльність державного підприємства «Антонов» залежить від організації виробничих ресурсів, підвищення механізації і автоматизації виробництва, застосування модернізованого обладнання, ефективних видів сировини і матеріалів, а також використання найновіших технологій. Також велике значення має правильна організація виробництва і кваліфіковане і грамотне управління персоналом.

Для підвищення продуктивності необхідно збільшувати час роботи основних фондів на протязі періоду їх дії, збільшувати змінність роботи машин і механізмів, зменшувати внутрішньозмінні втрати і не допускати простоїв обладнання, підвищувати кваліфікацію робітників підприємства.

«ДП «Антонов» є лідером авіаційного кластеру «Укроборонпрому» Воно показало себе як надійний партнер «Антонова» у ремонті літаків. Добре зарекомендувавши себе на внутрішньому ринку, підприємство виходить на світовий ринок. Партнерство з такими гігантами світової авіації, як Boeing, Airbus і Robinson Helicopter – це своєрідний знак якості заводу.

На сьогоднішній день ДП «АНТОНОВ» займає III місце у Всеукраїнському рейтингу промислових підприємств авіаційної галузі групи «А» за результатами комплексної рейтингової оцінки соціально-економічної

діяльності і підприємству присвоєно диплом Профспілки Авіабудівників України та Асоціації підприємств авіапромислової галузі України

Проведені розрахунки показали зростання ефективності системи економічної безпеки на 625%. %. Таким чином, проведений аналіз економічної безпеки авіапідприємства демонструє, що його функціонуванню не загрожує банкрутство, а також те, що показники його економічної безпеки з кожним роком лише зростають.

Fridrich

### РОЗДІЛ 3

## ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ДП «АНТОНОВ»

### 3.1. Обґрунтування організаційно-економічного механізму забезпечення економічної безпеки ДП «Антонов»

Обов'язковою умовою існування будь-якого підприємства є стан захищеності та відповідного рівня економічної безпеки. Саме вона забезпечує захищеність його життєвих інтересів від внутрішніх і зовнішніх загроз та виступає в якості основи для стабільного функціонування в умовах сьогодення та динамічного розвитку в майбутньому. Суб'єктами управління економічною безпекою є власники, керівництво підприємства та фінансові менеджери, які шляхом проведення аналітичних досліджень, як внутрішнього, так і зовнішнього середовища підприємства, розробляють відповідні пропозиції щодо можливості нейтралізації загроз, тобто реалізації економічних інтересів суб'єкта господарювання.

Створення необхідних передумов для забезпечення економічної безпеки має спиратися на ефективну систему заходів із необхідним правовим, фінансовим, організаційним та інформаційним підґрунтям, що в свою чергу передбачає формування оптимальної системи економічної безпеки підприємства, яка враховуючи особистісні властивості підприємства та характер його взаємозв'язків з суб'єктами зовнішнього середовища, забезпечить оптимальні умови його стійкому існуванню з моменту заснування до моменту ліквідації.

До основних завдань системи економічної безпеки підприємства включаються:

- збір вихідної інформації щодо можливості виникнення загроз;
- оцінка та аналіз основних ризиків підприємства;

- прогнозування стану захищеності підприємства при уникненні ризиків або при відшкодуванні їх наслідків;
- недопущення проникнення розвідки конкурентів, організованої злочинності й окремих осіб із протиправними намірами, так і до віртуальної бази даних підприємства в злочинних цілях;
- забезпечення захисту конфіденційної інформації та комерційної таємниці;
- забезпечення схоронності матеріальних цінностей підприємства;
- багатоетапний захист банківських рахунків підприємства;
- захист законних прав і інтересів підприємства і його співробітників;
- своєчасне виявлення потенційних злочинних намірів щодо підприємства і його співробітників з боку джерел зовнішніх погроз безпеки;
- виявлення, попередження й припинення можливої протиправної й іншої негативної діяльності співробітників підприємства, направлених на зниження рівня його економічної безпеки;
- захист співробітників підприємства від насильницьких зазіхань;
- формування ефективного інформаційно-аналітичного забезпечення системи управління економічною безпекою підприємства;
- формування та інтенсивне використання інноваційного забезпечення системи управління економічною безпекою підприємства;
- вироблення та прийняття найбільш оптимальних управлінських рішень щодо стратегії й тактики забезпечення економічної безпеки підприємства;
- здійснення постійного контролю за ефективністю функціонування системи економічної безпеки, удосконалення її елементів.

Стратегічне управління розвитком економічної безпеки дає змогу:

1. оцінити вплив чинників ринкового середовища;
2. розробити способи уникнення існуючих загроз;
3. зменшити вплив факторів довкілля на діяльність підприємств;



4. захистити фінансову діяльність від ризиків у майбутньому та підвищити ступінь економічної безпеки;
5. розробити стратегію розвитку системи економічної безпеки та налагодити взаємодію із суб'єктами зовнішнього середовища;
6. визначити існуючі загрози та можливості розвитку підприємств;
7. порівнювати досягнуті результати з результатами діяльності в попередніх періодах, фінансовими результатами конкурентів і вносити відповідні корективи;
8. поліпшити діяльність працівників кожного підрозділу шляхом розподілу обов'язків, покращення мотивації та об'єднання зусиль;
9. налагодити контроль

за рівнем розвитку й усіма сферами діяльності.

Управління станом і процесами у сфері економічної діяльності зумовлене необхідністю отримання запланованих і конкретних результатів. Не є винятком й економічна безпека підприємства як стан його перебування у процесі господарської діяльності. Управління передбачає наявність певного механізму, використання якого дасть діяльності, забезпечувати для цього сприятливі умови. Цьому питанню присвячено чимало досліджень.

Слід відзначити, що належний стан економічної безпеки досягається підприємством тільки у випадку узгодженості його економічних інтересів з інтересами суб'єктів зовнішнього середовища. Виходячи з цього, забезпечення економічної безпеки підприємства має розглядатися як процес реалізації заходів щодо недопущення (попередження) можливих збитків у поточному та перспективному періоді.

Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства складається з кількох послідовних етапів, які дають змогу вирішити проблеми захисту економічних інтересів. На першому етапі важливо визначити роль підприємства серед компаній-конкурентів. На другому – максимально можливі показники для забезпечення економічної безпеки. Після того як ці необхідні показники буде визначено, оцінюється їх відповідність реальним вимогам щодо

забезпечення безпеки. На наступному етапі, у разі потреби, робиться необхідна корекція тих показників, які цього потребують. І вже на завершальному етапі проводяться спостереження, тестування, діагностика з тим, щоб виявити як працює механізм усунення виявлених недоліків.

Сутність будь-якого явища, у тому числі, й економічної безпеки, виражається в її функціях, тобто в тих завданнях, для рішення яких воно призначено. До складу основних функцій управління економічною безпекою підприємства слід віднести планування; організацію і регулювання; стимулювання; контроль.

Управління економічною безпекою має здійснюватися за певними принципами. Аналіз і узагальнення ряду наукових джерел свідчить про те, що основними принципами управління економічною безпекою підприємства є:

- принцип розвитку, що передбачає необхідність урахувати швидкі зміни, що відбуваються у навколишньому оточенні, здатність системи до розвитку;

- принцип адаптивності виражається у здібностях системи управління прилаштовуватися до змін зовнішнього та внутрішнього оточення підприємства з метою уникнення загроз;

- принцип єдності, що передбачає те, що всі дії підрозділів служби економічної безпеки підприємства повинні бути узгодженими та скоординованими;

- принцип економічної безпеки займаються висококваліфіковані кадри;

- принцип економічної доцільності полягає в тому, що витрати на проведення заходів з забезпечення безпеки повинні бути економічно обґрунтованими;

- принцип оперативності – швидка реакція системи на зміни у навколишньому оточенні, використання тільки актуальної інформації;

- принцип комплексності, що передбачає нейтралізацію шкідливих факторів на всі функціональні складові економічної безпеки;

- принцип законності, що передбачає функціонування системи управління економічною безпекою згідно з вимогами чинного законодавства;

Реалізація наведеної системи принципів управління економічною безпекою підприємства дає змогу забезпечити виконання мети її організації й реалізацію поставлених задач.

Кількість і склад підсистем підприємства, їх підпорядкованість і взаємний зв'язок визначається організаційною структурою, яка визначаючи розподіл відповідальності й повноважень усередині суб'єкта господарювання. Організаційна структура, зокрема, структура апарату управління безпосередньо впливають на стан економічної безпеки й є невід'ємними складовими механізму управління нею. З одного боку, сформована корпоративна культура на підприємстві опосередковано впливає на поведінку суб'єктів управління в економічній сфері та визначає фактичні принципи та методи управління. З іншого – безпосередньо впливає на поведінку співробітників, що є важливим фактором формування кінцевих фінансово-економічних результатів діяльності підприємства.

До основних елементів забезпечення стратегічного розвитку системи економічної безпеки авіапідприємства відносять:

- нормативно-правові, основою яких є як законодавчі і нормативні акти державного регулювання, так і норми, накази, інструкції, вимоги, статутні положення, методика діяльності із забезпечення фінансової безпеки підприємства;

- фінансово-економічні, які надають інформацію про фінансово-економічні потреби для забезпечення безпеки підприємства;

- організаційні, які дають змогу оцінити організаційну структуру, що включає підрозділи, сукупність взаємозв'язків підрозділів між собою, всіх керівників і персонал;

– технічні, які дають

технікою і технологіями, а також відповідними програмами для аналізу, планування, виявлення загроз на підприємстві;

– інформаційно-аналітичні, які надають дані, показники, параметри, які потрібні для аналізу і планування фінансової безпеки підприємства.

Забезпечення економічної безпеки в сучасних умовах стає одним із ключових способів і одночасно комплексних напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємств. Інтегрована з основними завданнями та інструментарієм стратегічного розвитку система забезпечення економічної безпеки підприємств дає змогу створити організаційно-управлінські, економічні, фінансові та інші передумови для забезпечення інноваційного розвитку; забезпечити облік усієї сукупності зовнішніх і внутрішніх ризиків та загроз для підприємств; забезпечити оптимальний розподіл ресурсів (матеріальних, трудових, інформаційних, фінансових) на досягнення цілей стратегічного розвитку; створити дієві механізми адаптації підприємства до проявів загроз та ризиків.

Запропонований Лясковцем О.В. методичний підхід щодо забезпечення стратегічного управління розвитком економічної безпеки спрямований на поліпшення процесу розробки стратегії, покращення захисту, швидкості та достовірності визначення наявних проблем [40]. С.М. Шкарлет пропонує два підходи до трактування і управління економічною безпекою: статичний і діяльнісний [67]. Автор зазначеного дослідження описав діяльнісний підхід за модельно-ланцюговими зв'язками і зазначив, що дефініція «безпека» є об'єктивною дійсністю суб'єкта в певних умовах і ґрунтується на активній взаємодії суб'єкта та середовища [67]. Притримуючись діяльнісного підходу, І.М. Аверічев будував профіль економічної безпеки та оцінював вплив на її нарощування системи з двох взаємообернених компонентів: ресурсомісткості та ефективності активів [4]. Отже, існуючі підходи до стратегічного управління розвитком системи економічної безпеки розглядають взаємовпливи середовища (а саме, його факторів) з підвищенням або зниженням рівня безпеки.

Основною метою механізму взаємодії є налагодження взаєморозуміння між внутрішніми та зовнішніми суб'єктами системи забезпечення економічної безпеки і на основі цього координації їх діяльності з протидії внутрішнім і зовнішнім небезпекам, а також загрозам економічної безпеки підприємства (рис 3.1). Тільки добре скоординовані дії внутрішніх і зовнішніх суб'єктів системи економічної безпеки здатні забезпечити стабільну роботу підприємства та його економічну безпеку в умовах нестабільної економіки.

Отже, на думку автора, розвиток системи економічної безпеки підприємства – це процес реагування на нові загрози та нарощування рівня захисту при застосуванні необхідних ресурсів. На думку автора, зміни в системі мають бути прогнозованими та економічно вигідними для підприємства, а також процес удосконалення і впровадження новітніх досягнень в сфері економічного захисту має бути безперервним. Саме зміни системи економічної безпеки є основою адаптації підприємства до загроз і забезпечують, при умові економічної доцільності, зростання ефективності роботи підприємства та досягнення поставлених стратегічних цілей у нарощуванні конкурентоспроможності підприємства й якості продукції.

Процес розвитку системи економічної безпеки підприємства включає в себе елементи стратегічного управління, що реалізуються на етапах проектування системи та її складових, а також прогнозуванні, контролі за досягненням цілей, управлінням процесами адаптації підприємства (рис.3.2). Кожен із наведених етапів відіграє вагомую роль у процесі стратегічного управління та є важливим елементом для оцінки економічної безпеки на авіаційних підприємствах відповідно до встановленої послідовності.

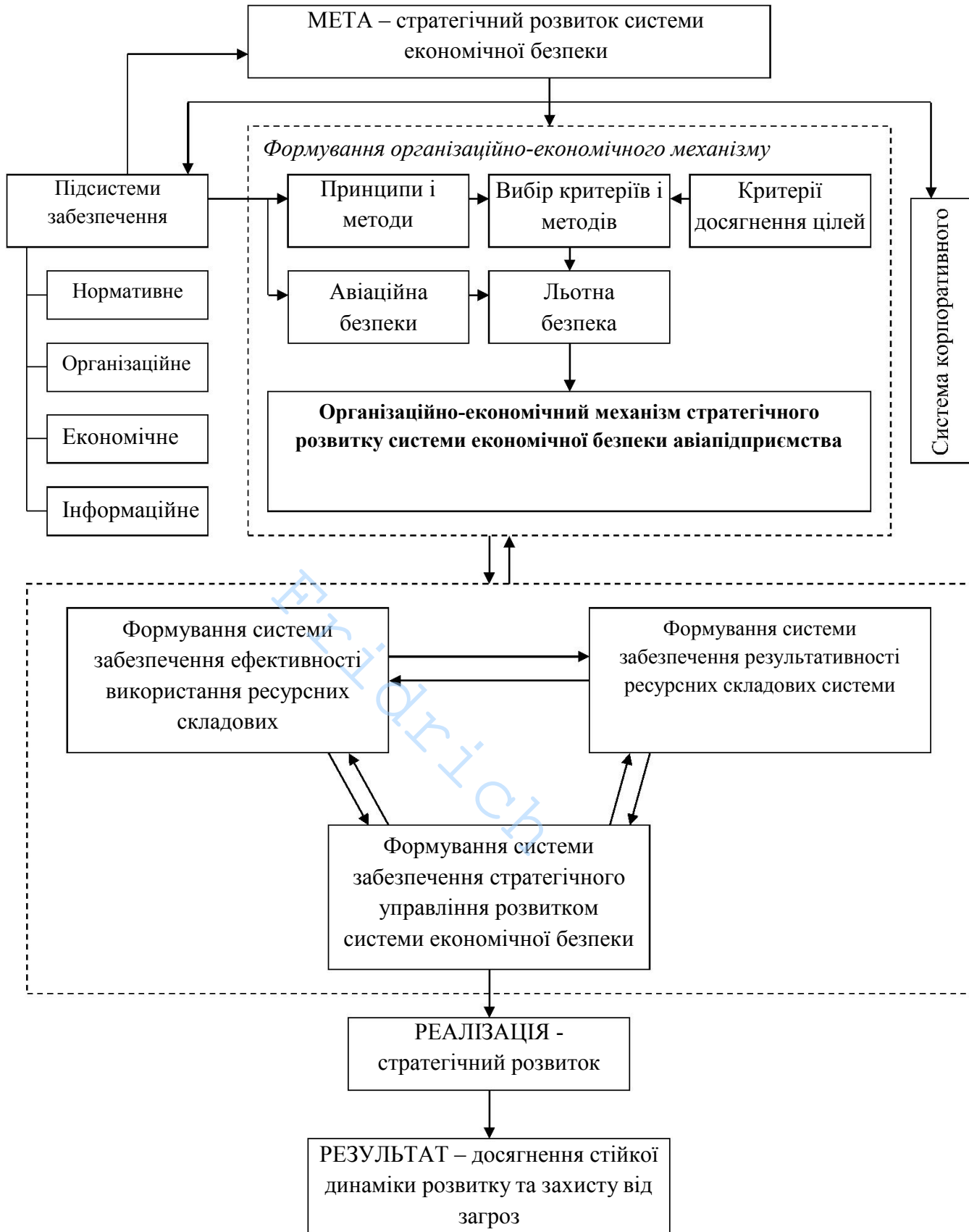


Рис. 3.1. Схема організаційно-економічного механізму забезпечення стратегічного розвитку системи економічної безпеки авіапідприємства\*

\*розроблено автором

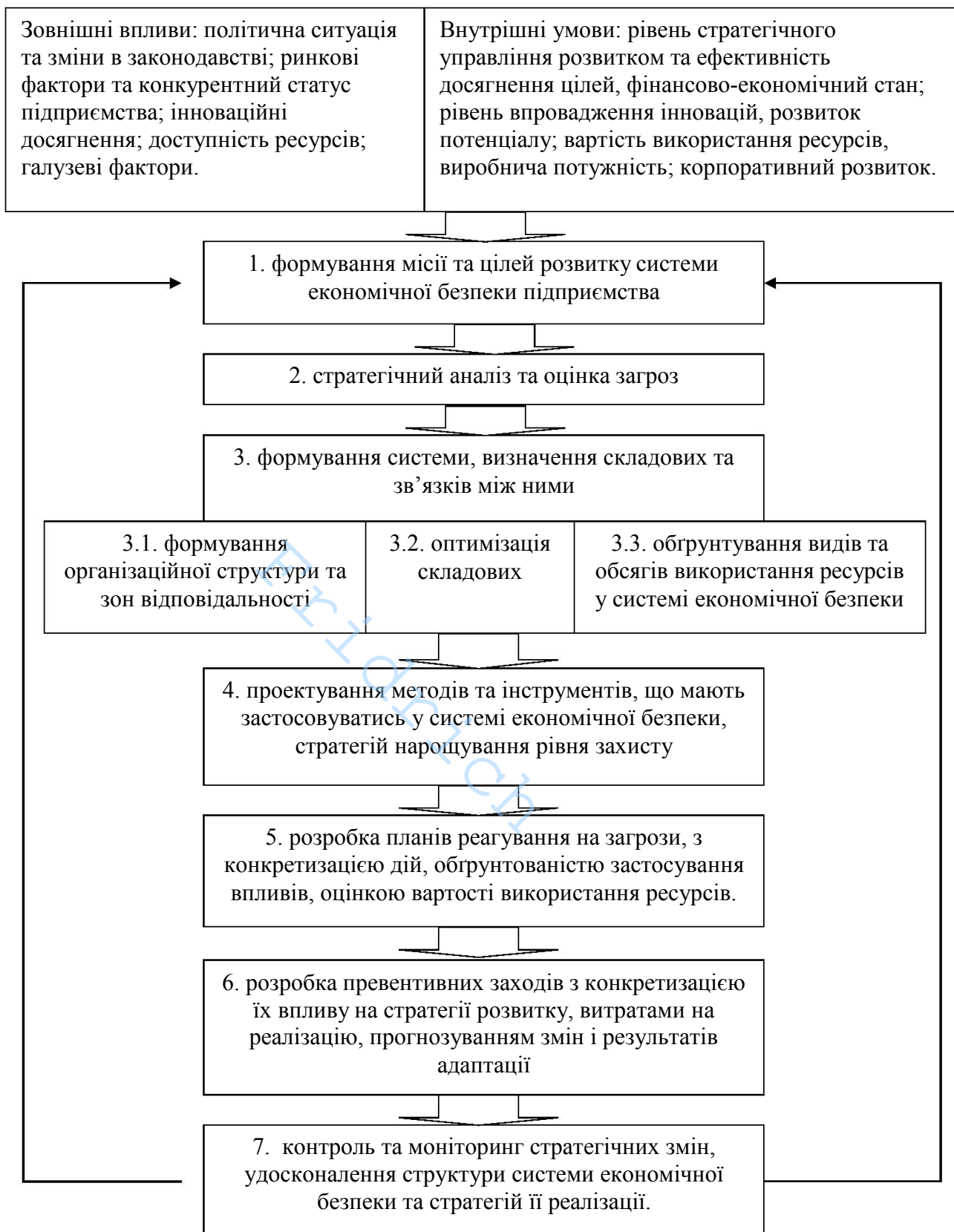


Рис.3.2. Формалізація процесу розвитку системи економічної безпеки підприємства: стратегічний аспект\*

\*розроблено автором

На думку автора, при стратегічному управлінні розвитком системи економічної безпеки підприємства, необхідно спрямовувати впливи на врахування умов ефективної реалізації стратегій розвитку і економічного потенціалу. При цьому мають бути враховані наступні фактори:

- для розвитку системи економічної безпеки мають реалізовуватись цілі розвитку підприємства, використовуватись акумульовані ресурси та економічний потенціал;

- динамічність змін зовнішнього середовища та внутрішніх цілей, на які підприємство повинно мати плани та програми реагування з проектними кошторисами для оцінювання витрат і результатів застосування таких програм;

- складові системи економічної безпеки здійснюють різновекторний вплив на ефективність розвитку підприємства, що обумовлюється вартістю їх активізації, доцільністю та вузькою функціональністю використання;

- ефективність реалізації системи економічної безпеки, крім вартості залучення функціональних складових, визначається кваліфікацією працівників, їх фізичною та психологічною підготовкою до загроз, компетенціями, організаційною системою управління та рівнем колективної підготовки;

- корпоративні інтереси підприємства мають бути узгоджені між цілями розвитку та формуванням системи економічної безпеки в напрямках зростання (що пов'язано з ризиками освоєння інноваційних технологій) та превентивних заходів (що мають спрямовуватись на мінімізацію ризиків, а отже і скорочення масштабів застосування інноваційних технологій);

- кібербезпекою, що включає й фізичний, й інформаційний захист, доступ до інформації (її якість, вчасність, обсяги та структура);

- рівень ефективності фінансово-економічного стану підприємства визначає ресурсні можливості розвитку, тому при стратегічному управлінні розвитком системи економічної безпеки необхідно проводити фінансовий аналіз, аудит та контролювати зміни в економічному стані підприємства;



- в умовах постійного реформування нормативно-законодавчої бази необхідно враховувати зміни політичної ситуацій, характер впливу на стан підприємства законодавчого регулювання.

Проведені дослідження наукових здобутків у сфері стратегічного управління розвитком системи економічної безпеки виявили сконцентрованість дослідників на питаннях структуризації системи та опису процесів забезпечення безпеки. Автором запропоновано стратегічний підхід до опису послідовності стратегічного управління системою економічної безпеки, що враховує цілі розвитку підприємства та його економічного потенціалу. Подальші дослідження необхідно проводити в напрямках проектування змін та розробки системи адаптаційних заходів для передбачення ефективності розвитку системи економічної безпеки.

### **3.2. Удосконалення системи економічної безпеки на авіаційному підприємстві в конкурентних умовах**

Залежно від сп  
виступають:

- підрозділи безпеки аеропортів, авіакомпаній, аероходлігнових компаній,
- спеціалізовані фірми, організації, які надають авіапідприємствам послуги безпеки,
- персонал.

До засобів безпеки можемо віднести наступні:

- технічні засоби охорони,
- програмні й технічні засоби захисту інформації,
- спеціальні засоби і техніка,
- інженерно-технічні засоби обмеження доступу,
- засоби зв'язку, обробки і передавання інформації,

- інше обладнання і техніка, які використовуються для забезпечення ефективної реалізації заходів безпеки.

Слід зазначити, що безпека діяльності авіапідприємств забезпечується всіма їх підрозділами і працівниками, а також учасниками зовнішнього мікросередовища (партнери, постачальники, споживачі, тощо). Вона не може бути ефективною, якщо нею буде займатись якийсь один, хай навіть найпрофесійніший, підрозділ або фахівець.

Зовнішні загрози для безпеки аеропортів, як показує практика, можуть створюватись: спецслужбами іноземних держав, пов'язаними з ними особами й організаціями, метою діяльності яких суверенітет держави; вітчизняними й іноземними кримінальними елементами і структурами; конкурентами; клієнтами та партнерами; контролюючими органами та аудиторськими організаціями; стихійними лихами.

Внутрішні загрози, як правило, обумовлюються наявністю передумов для негативних, протиправних дій персоналу, безконтрольним використанням активів, порушенням режимів діяльності аеропорту тощо.

Найсуттєвішою загрозою як зовнішнього, так і внутрішнього характеру є шахрайство та рейдерство, що виникає в сфері корпоративного управління.

Ураховуючи, що значна частина внутрішніх загроз реалізується за участі або сприяння персоналу авіапідприємств, можна вважати, що основним джерелом таких загроз є працівники: низького стану виховної та профілактичної роботи; порушень правил кадрової роботи.

Як показали розрахунки рівня економічної безпеки ДП «Антонов», проведені у другому розділі, основними сферами, що провокують виникнення економічних загроз є фінанси й економічний стан авіапідприємства, ефективність використання основних та оборотних засобів, а також потреба у постійному моніторингу і фінансуванні авіаційної безпеки і безпеки польотів. Тому пропонуємо конкретизувати перелік превентивних заходів для проектування подальшого стратегічного управління системою економічної безпеки ДП «Антонов» (табл. 3.1-3.3).

Перелік превентивних заходів для забезпечення системи економічної безпеки на ресурсному рівні \*

Функціональні складові	Напрями удосконалення
Техніко-технологічна	<ul style="list-style-type: none"> <li>- забезпечення належного технічного стану та обслуговування виробничої інфраструктури,</li> <li>- активізація не використовуваних резервів та виробничих потужностей,</li> <li>- постійне оновлення технологічної документації,</li> <li>- завершення інфраструктурних проектів</li> </ul>
Фізична	<ul style="list-style-type: none"> <li>- застосування сучасних технологій фізичного захисту інфраструктурних об'єктів ,</li> <li>- проектування пасажиропотоків по території,</li> <li>- оптимізація витрат на охорону,</li> <li>- удосконалення технічних засобів захисту.</li> </ul>
Фінансова	<ul style="list-style-type: none"> <li>- нарощування прибутковості,</li> <li>- підвищення фінансової стійкості,</li> <li>- залучення держаних ресурсів до фінансування проектів</li> </ul>
Кадрова	<ul style="list-style-type: none"> <li>- навчання та підвищення кваліфікації персоналу,</li> <li>- моніторинг ринку праці для відбору кадрового резерву,</li> <li>- мінімізація помилок персоналу та витоку інформації від працівників</li> </ul>
Інформаційна	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розробка ІТ-систем захисту від витоку інформації, втручання в діяльність, захисту фінансової системи , захисту персональних даних пасажирів,</li> <li>- удосконалення ІТ-систем з обслуговування і самообслуговування, відстежування переміщення замовлень і комплектуючих, оптимізації транспортних потоків по території, розподілу ресурсів,</li> <li>- проведення бенчмаркетингових досліджень конкурентів та ринку авіаційних робіт,</li> <li>- усунення загроз з витоку інформації,</li> <li>- широке застосування е-послуг державних органів.</li> <li>- контроль, аудит, перевірки за дотримання правил, нормативів, витрат</li> </ul>

\*розроблено автором

Перелік превентивних заходів для забезпечення системи економічної безпеки авіапідприємства на результативному рівні \*

Функціональні складові	Напрями удосконалення
Результативний рівень	
Економічно-господарська	<ul style="list-style-type: none"> <li>- мінімізація загроз з боку топ-менеджменту, авіакомпаній, орендарів, концесіонерів, державних служб,</li> <li>- удосконалення логістичної системи управління потоками авіапідприємства,</li> <li>- оптимізація управлінських впливів та адміністративних витрат,</li> <li>- постійне удосконалення протоколів дій при виникненні загроз,</li> <li>- впровадження світових досягнень в сфері управління авіапідприємствами ,</li> <li>- розробка заходів із залучення більшої кількості пасажирів та вантажовласників, орендарів, авіакомпаній, туристичних компаній,</li> <li>- проведення аудиторських перевірок для контролю за ефективністю діяльності.</li> </ul>
Правова	<ul style="list-style-type: none"> <li>- моніторинг змін у міжнародному та вітчизняному законодавстві,</li> <li>- проведення тренінгів з державними органами для удосконалення правового захисту,</li> <li>- наявність аутсорсингових контактів з топовими юридичними компаніями,</li> <li>- робота над удосконаленням договірної діяльності.</li> </ul>
Екологічна	<ul style="list-style-type: none"> <li>- дотримання екологічних норм та міжнародних угод в сфері екології,</li> <li>- наявність систем захисту та ліквідації екологічних загроз,</li> <li>- наявність можливості контролю за дотриманням екологічних норм авіакомпаніями та іншими партнерами</li> </ul>
Інтелектуальна	<ul style="list-style-type: none"> <li>- стимулювання працівників до пошуку нових засобів управління, підвищення якості послуг,</li> <li>- оформлення прав власності або користування на наявні інформаційні системи,</li> <li>- оформленні прав на розроблені протоколи, технології.</li> </ul>

\*розроблено автором

Таблиця 3.3

Перелік превентивних заходів для забезпечення системи економічної безпеки на конкурентному рівні \*

Функціональні складові	Напрями удосконалення
Інноваційно-інвестиційна	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розробка інвестиційного портфелю на період від 3 до 10 років у відповідності до стратегії розвитку ,</li> <li>- стимулювання інноваційних розробок для отриманні нових конкурентних переваг,</li> <li>- розробка пріоритетних напрямів інвестування</li> <li>- планування інвестиційних потоків та джерел фінансування</li> </ul>
Корпоративна	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розробка системи корпоративної культури та мотивації персоналу</li> <li>- розробка системи відповідальності за порушення та ознайомлення з нею працівників,</li> <li>- соціальне забезпечення персоналу та контроль працівників щодо шахрайства</li> <li>- організація і проведення соціальних заходів, заходів з підвищення корпоративної культури,</li> <li>- розподіл сфер функціонального впливу або ролі працівників, їх відповідальності;</li> <li>- ознайомлення персоналу з стратегією розвитку,</li> <li>- посилення захисту корпоративних (майнових та інтелектуальних) прав,</li> <li>- посилення відповідальності власників та топ-менеджменту за допущення загроз цілісності, стратегії чи діяльності аеропорту</li> </ul>

\*розроблено автором

Для запобігання загрозам стратегічного розвитку системи економічної безпеки аеропорту в сфері корпоративного управління деталізуємо сфери

управління заходами, які пропонуємо розподілити на трудові, організаційно-технічні та майнові (рис. 3.3).

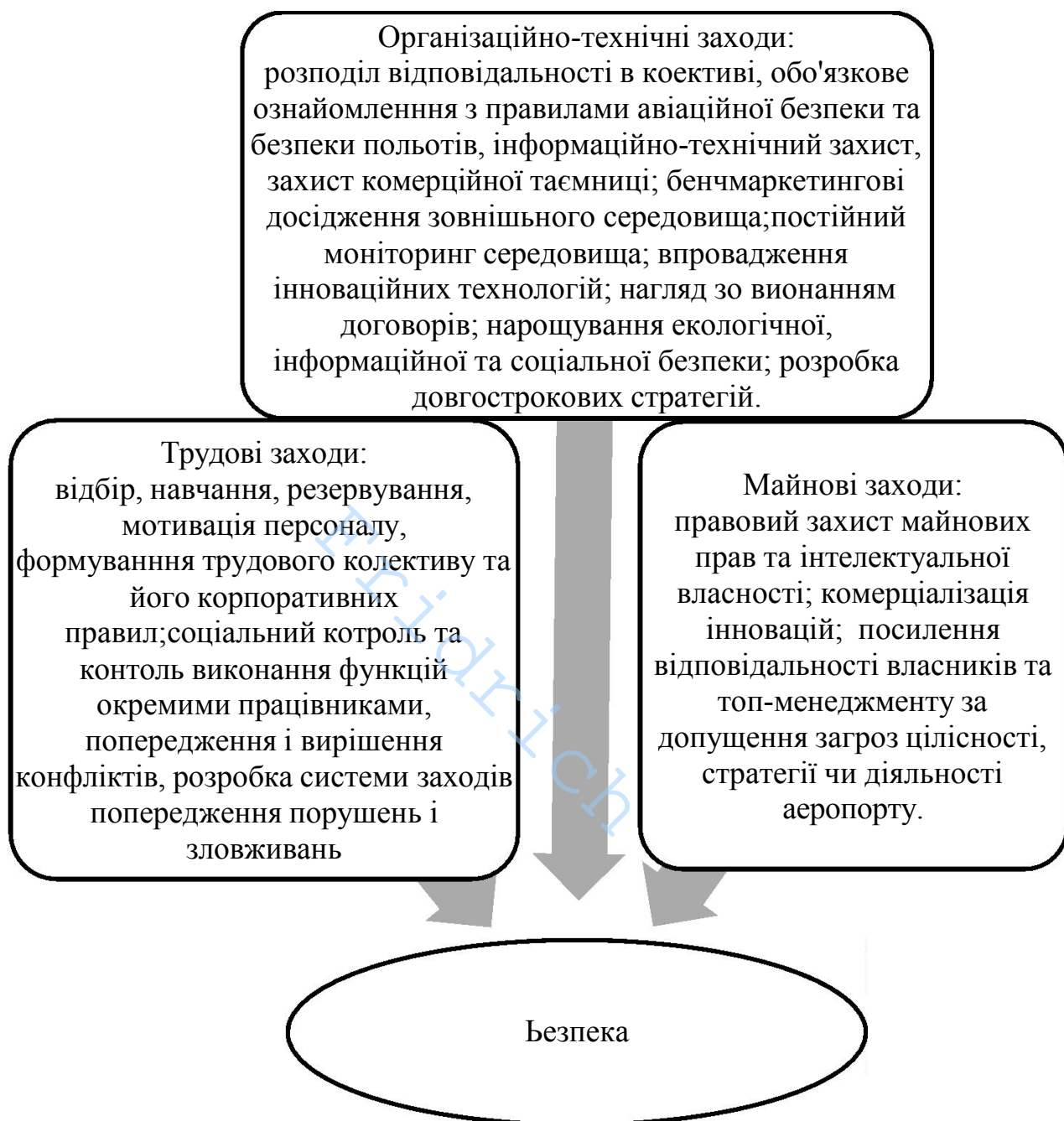


Рис. 3.3 Заходи захисту діяльності в сфері управління конкурентоспроможністю ДП Антонов

Проведені оцінки стану системи економічної безпеки за моделлю «піраміда безпеки» дозволило виявити «слабкі» місця в забезпеченні ефективності застосування ресурсної бази (див. табл. 2.10). Зокрема, низькі

значення показників ефективності використання основних і оборотних засобів, фінансових ресурсів спровоковані недостатнім рівнем дохідності по відношенню до вартості активів. Тому пропонуємо розробити інвестиційні проекти щодо нарощування обсягів і дохідності діяльності, а також проекти з підвищення ефективності корпоративної й інвестиційно-інноваційної складових. Опис проектів представлено на рис 3.4.



Рис. 3.4. Інвестиційний портфель, спрямований на підвищення рівня економічної безпеки ДП «Антонов»

Зазначені проекти в сукупності також підвищують інвестиційно-інноваційну та корпоративну складові з рахунок чистого дисконтованого прибутку від їх реалізації, отримання нових майнових прав, зростання рівня капіталізації підприємства та екологічності діяльності. Проведемо оцінювання інвестиційних проектів та їх впливу на показники стану економічної безпеки.

### 3.3. Аналіз результативності удосконалення організаційно-економічного забезпечення економічної безпеки на ДП «Антонов»

При оцінці ефективності інвестиційних проектів зі стратегічного розвитку системи економічної безпеки використаємо класичні показники:

Чиста приведена вартість:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{Rt}{(1+r)^t} - IC \quad (3.1)$$

де  $Rt$  – грошові надходження,

$t$  – рік реалізації інвестиційного проекту,

$n$  – кількість років

$IC$  – стартові інвестиції.

Внутрішня норма рентабельності (IRR) розраховуємо графічним методом, розрахувавши дві ставки NPV, та визначивши точку, в якій NPV=0.

Індекс рентабельності:

$$Ip = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{Rt}{(1+r)^t}}{IC} \quad (3.2)$$

Коефіцієнт ефективності розраховується за формулою:

$$ARR = \frac{PN}{0,5(IC - RN)} \times 100\% \quad (3.4)$$

де  $PN$  – величина середньорічного прибутку за термін реалізації проекту,

$RN$  – величина середніх інвестицій.

Період окупності визначаємо за формулою:

$$PP = \frac{IC}{R} \quad (3.5)$$



де  $\bar{R}$  - середньорічна величина грошового потоку за період реалізації інвестиційного проекту.

Для удосконалення системи адміністрування відносин з суб'єктами мікросередовища (постачальниками і замовниками, авіакомпаніями, орендарями) пропонуємо впроваджувати логістичну систему CRM (Customer Relationship Management), що забезпечує створення на підприємстві довготривалих взаємовигідних відносин з клієнтами на основі постійного вивчення потреб споживачів і вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів. CRM- модель інтерпретується в ІТ системі персональних даних про фізичних та юридичних осіб-клієнтів. Таким чином прогнозується зменшення адміністративних витрат на обробку замовлень.

На сьогодні вищим керівництвом ДП «Антонов» виділено наступні пріоритетні екологічні аспекти, які є елементами виробничої діяльності і можуть потенційно взаємодіяти/впливати на навколишнє природне середовище: скид забруднених зворотних стічних вод; скид господарсько-побутових стічних вод; розлив нафтопродуктів; викиди вуглеводнів. Всі відходи передає на утилізацію спеціалізованим підприємствам з метою мінімізації витрат на оплату утилізації відходів пропонується оснастити термінал та адміністративні приміщення урнами для роздільного збору сміття, що дозволить зменшити витрати на утилізацію.

Запропонований проект з впровадження логістичної системи CRM уже є формою інформаційно-технологічного оновлення, проте для підвищення інноваційності розвитку та реалізації заходів з підвищення ефективності корпоративної складової пропонуємо запровадити систему тренінгів з економічно-фінансової грамотності, техніко-технічного захисту діяльності аеропорту, маркетингової грамотності, інформаційної безпеки тощо. Система тренінгів, за рахунок впливу на зростання фізичного за інформаційного захисту, створення умов для капіталізації прибутку,

зростання мотивації та зниження внутрішніх загроз зі сторони персоналу, дозволить підвищити рівень ефективності системи економічної безпеки.

Економічні умови реалізації описаних проектів прораховано в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

## Показники ефективності реалізації інвестиційного портфелю

№	Інвестиційні проекти	Початкові інвестиції, тис.грн.	Чистий дисконтований дохід за 3 роки тис.грн.	Показники ефективності	
				Чистий дисконтований прибуток тис.грн	Індекс рентабельності, %
1	Мінімізація витрат за рахунок впровадження логістичної системи CRM	210	400	190	90,47619
2	Підвищення екологічного захисту за рахунок переробки відходів	350	945	595	170
3	Проведення тренінгів	100	546	446	446
	Всього	660	1891	1231	

Вплив проектів на розвиток системи економічної безпеки оцінимо за допомогою проектування змін в моделі «піраміда безпеки» (табл. 3.5). в розрахунках також припускаємо, що динаміка зміни показників 2015/2017 р.р. збережеться.

Проведені розрахунки показали зростання ефективності системи економічної безпеки на 625%. Зокрема, інвестиційні проекти найбільше вплинуть на складові, які залежать від прибутковості підприємства, персоналу та інтенсивності впроваджень інновацій.

Так інвестиційно-інноваційна складова внаслідок зростання рентабельності інвестиції зросла майже на 600%.

Таблиця 3.5

Розрахунок за методикою «піраміда безпеки» стану системи економічної безпеки ДП Антонов, в од.\*

Показники	Роки		Динаміка 2020/2017 р.	
	2017	2020	У %	В од.
1	2	3		
<b>Ресурсний рівень</b>				
<b>Показники фінансового стану (фінансова складова)</b>				
коефіцієнт автономії	0,60	0,655	9,09	0,054545455
коефіцієнт ліквідності	1,02	1,36	32,5	0,333626183
рентабельність власного капіталу	0,28	2,299	725	2,020105044
Оцінка складової	0,63	1,438	126	0,802758894
<b>Показники стану основних та оборотних засобів</b>				
фондовіддача	0,7	1,2	70	0,493892676
рентабельність основних засобів	0,61	0,346	-25	-0,113293
коефіцієнт оборотності	2,4	5,236	118	2,836363636
рентабельність оборотних засобів	0,97	9,409	870	8,439
Оцінка складової	1,17	2,311	104	1,177147982
<b>Кадрова складова</b>				
Динаміка продуктивності праці,	1,37	1,8	31,4	0,43
Оцінка складової	1,37	1,8	31,4	0,43
<b>Показники інформаційності (інформаційна складова)</b>				
відношення цілей управління інформаційною політикою до результатів	1,6	1,9	18,8	0,3
Оцінка складової	1,6	1,9	18,8	0,3
Оцінка рівня	1,11	1,862	68,5	0,757166204
<b>Результативний рівень</b>				
<b>Виробничо-господарська складова</b>				
рентабельність основного виду діяльності	0,43	0,56	29,7	0,128071336
відсоток комерційної завантаженості	0,9	0,95	5,56	0,05
Оцінка складової	0,665	0,755	13,4	0,089035668

Продовження табл. 3.5

1	2	3	4	5
Ефективність витрат на правовий захист				
відношення результатів правового захисту до юридичних витрат	1,2	1,5	25	0,3
Оцінка складової	1,2	1,5	25	0,3
Екологічна складова				
відношення результатів усунення екологічних загроз до витрат забезпечення екологічної безпеки	0,86	1,1	27,9	0,24
Оцінка складової	0,86	1,1	27,9	0,24
Інтелектуальна складова				
Кількість впроваджених інтелектуальних ідей до кількості проектів	0,6	1,3	117	0,7
Оцінка складової	0,6	1,3	117	0,7
Оцінка рівня	0,83	1,164	40	0,332258917
Стратегічний рівень				
Корпоративна складова				
коефіцієнт капіталізації прибутку	0,05	0,25	400	0,2
вартість майнових прав/вартість підприємства	0,16	0,65	299	0,487181766
рентабельність підприємства	0,19	0,32	65,6	0,126759522
відсоток виконання цілей розвитку	1,07	1,3	21,5	0,23
Оцінка складової	0,37	0,63	70,7	0,260985322
Інноваційно-інвестиційна складова				
рентабельність інвестицій	3,23	23,5	625	20,26043109
кількість впроваджених інноваційних проектів/кількість проектів у розробці	0,56	0,76	35,7	0,2
Оцінка складової	1,89	12,13	538	10,23021554
Оцінка рівня	1,13	23,5	625	20,26043109

\*розраховано автором

Також зростуть показники по окремих складових, а саме: фінансова (+126), основних та оборотних засобів (+104%), інформаційна (+68,5%) та корпоративна (+70,7%).

Отже реалізація інвестиційних проектів, спрямованих на підвищення рівня захищеності аеропорту і реалізацію системи превентивних заходів позитивно впливає на дотримання стратегічного характеру управління системою економічної безпеки авіапідприємства.

### **Висновок до третього розділу.**

Створення необхідних передумов для забезпечення економічної безпеки має спиратися на ефективну систему заходів із необхідним правовим, фінансовим, організаційним та інформаційним підґрунтям, що в свою чергу передбачає формування оптимальної системи економічної безпеки підприємства, яка враховуючи особистісні властивості підприємства та характер його взаємозв'язків з суб'єктами зовнішнього середовища, забезпечить оптимальні умови його стійкому існуванню з моменту заснування до моменту ліквідації. До основних елементів забезпечення стратегічного розвитку системи економічної безпеки авіапідприємства відносять: нормативно-правові; фінансово-економічні; організаційні; технічні; інформаційно-аналітичні. Основною метою механізму взаємодії є налагодження взаєморозуміння між внутрішніми та зовнішніми суб'єктами системи забезпечення економічної безпеки і на основі цього координації їх діяльності з протидії внутрішнім і зовнішнім небезпекам, а також загрозам економічної безпеки підприємства. Зміни в системі мають бути прогнозованими та економічно вигідними для підприємства, а також процес удосконалення і впровадження новітніх досягнень в сфері економічного захисту має бути безперервним. Саме зміни системи економічної безпеки є основою адаптації підприємства до загроз і забезпечують, при умові

економічної доцільності, зростання ефективності роботи підприємства та досягнення поставлених стратегічних цілей у нарощуванні конкурентоспроможності підприємства й якості продукції.

Процес розвитку системи економічної безпеки підприємства включає в себе елементи стратегічного управління, що реалізуються на етапах проектування системи та її складових, а також прогнозуванні, контролі за досягненням цілей, управлінням процесами адаптації підприємства. На думку автора, при стратегічному управлінні розвитком системи економічної безпеки підприємства, необхідно спрямовувати впливи на врахування умов ефективної реалізації стратегій розвитку і економічного потенціалу.

Автором запропоновано стратегічний підхід до опису послідовності стратегічного управління системою економічної безпеки, що враховує цілі розвитку підприємства та його економічного потенціалу. Подальші дослідження необхідно проводити в напрямках проектування змін та розробки системи адаптаційних заходів для передбачення ефективності розвитку системи економічної безпеки.

Для запобігання загрозам стратегічного розвитку системи економічної безпеки в сфері корпоративного управління деталізуємо сфери управління заходами, які пропонуємо розподілити на трудові, організаційно-технічні та майнові .

З метою мінімізації негативного впливу, що виявлений під час оцінки системи економічної безпеки, пропонуємо розробити інвестиційні проекти щодо нарощування обсягів і доходності діяльності аеропорту, а також проекти з підвищення ефективності корпоративної й інвестиційно-інноваційної складових. Зазначені проекти в іноваційну та корпоративну складові з рахунок чистого дисконтованого прибутку від їх реалізації, отримання нових майнових прав, зростання рівня капіталізації підприємства та екологічності діяльності. Проведемо оцінювання інвестиційних проектів та їх впливу на показники стану економічної безпеки.

Проведені розрахунки показали зростання ефективності системи економічної безпеки на 625%. Зокрема, інвестиційні проекти найбільше вплинуть на складові, які залежать від прибутковості підприємства, персоналу та інтенсивності впроваджень інновацій. Так інвестиційно-інноваційна складова внаслідок зростання рентабельності інвестицій зросла майже на 600%.

Отже реалізація інвестиційних проектів, спрямованих на підвищення рівня захищеності аеропорту і реалізацію системи превентивних заходів позитивно впливає на дотримання стратегічного характеру управління системою економічної безпеки авіапідприємства.

Friedrich

## ВИСНОВКИ

Перші наукові публікації в світі, що стосуються економічної безпеки підприємства, датуються серединою 70-х років ХХ століття. Однак найбільший інтерес до цієї проблематики виник наприкінці 80–90 років. Окремо розвивається теорія забезпечення авіаційної безпеки, що з техніко-технологічної проблематики досліджена в роботах Александровської Л., Бабака В.П., Бочкарьова А., Государської І.Л., Захаренкова В., Нікуліна М., Хухригіна А.. Економічно-організаційні аспекти розкрито в працях Астапової Г.В., Бондаренко О.М., Демінського С.А., Кулаєва Ю.Ф., Мізюк В.В., Мізюк С.Г., Штангрета А.М., Щелкунова В.В., що стали основоположниками вітчизняних теорій управління економічною безпекою авіапідприємств.

Економічна безпека підприємства є характеристикою системи, що само організовується і саморозвивається, тобто це стан, при якому економічні параметри дозволяють зберегти головні її властивості: рівновагу і стійкість при мінімізації загроз. На нашу думку економічна безпека авіаційних підприємств – це комплексна система забезпечення ефективності діяльності підприємства й захисту його економічних інтересів від авіаційних загроз, що формується в процесі стратегічного управління, враховує динамізм технологічних та інформаційних змін параметрах господарювання авіаційного транспорту і функціонує з метою збереження конкурентоспроможності, стійкості і можливостей розвитку.

Узагальнюючи питання формування системи економічної безпеки підприємства, пропонуємо взаємоузгодити функціональні складові в «піраміді безпеки». Ресурсний рівень відображає ефективність застосування фінансових, матеріальних, трудових та інформаційних ресурсів у забезпеченні стану захищеності авіаційного підприємства. Результативний рівень формується ефективність застосування і структуризації ресурсів підприємств; результативність менеджменту і логістизації управлінських процесів з використання сучасних цифрових технологій з оптимізації активів та функцій



забезпечує формування системи превентивних заходів, протокольних реакцій на загрози і передбачення ймовірності ризиків; стратегічний рівень в системі економічної безпеки досягається при умові забезпечення ефективності взаємодії ресурсних складових та систем управління ними.

Узагальнюючи існуючі дослідження теорії оцінювання економічної безпеки підприємств їх можна групувати в наступних підходах: індикаторний, функціональний, ресурсний, програмно-цільовий і вартісний. Описаний авторський підхід до гармонізації складових та оцінювання рівня їх ефективності в процесах розвитку і системи економічної безпеки і стратегічного розвитку всього авіаційного підприємства дозволяє виявити проблемні зони, в яких можуть в майбутньому виникати різнопланові ризики.

На сьогоднішній день Державне підприємство «Міжнародний аеропорт «Бориспіль» – найбільший український пасажирський аеропорт. На сьогодні аеропорт має дві злітно-посадкові смуги та чотири пасажирські термінали (працює лише один). Аналізуючи отримані результати економічного аналізу та їх динаміку, можна дійти до висновку, що процеси оновлення та зносу основних засобів відбуваються досить швидко та характеризуються високим процентом рентабельності основних. Тому важливим буде поступовий розвиток та збільшення прибутковості підприємства, щоб уникнути кризового стану та переважання збитку над прибутком. Провівши оцінювання стану економічної безпеки ДП Антонов за інтегральними критеріями та одиничними показниками, можемо відмітити стійкість аеропорту фінансово-економічним загрозам, низьку ймовірність банкрутства та достатню забезпеченість ресурсними можливостями для передбачення і ліквідацію загроз. Отже, ДП Антонов не лише в фінансово-економічній сфері управління демонструє здатність протистояти загрозам, а й у системі менеджменту створює умови для підвищення конкурентостійкості, забезпеченості прибутковості й збереження пасажиропотоків.

Оцінювання за запропонованою нами моделлю «піраміда безпеки» показали, що в 2015 році ресурсний рівень не зміг забезпечити виконання умов

стратегічного розвитку системи економічної безпеки. Починаючи з 2016 року в динаміці спостерігаємо зростання значень ресурсних складових й інтегральне значення їх сукупного впливу більше одиниці, що говорить про зростання ефективності розвитку системи економічної безпеки. Якщо досліджувати причини негативних впливів, то бачимо низькі показники по фінансовій складовій та показниках використання основних і оборотних засобів.

Створення необхідних передумов для забезпечення економічної безпеки має спиратися на ефективну систему заходів із необхідним правовим, фінансовим, організаційним та інформаційним підґрунтям, що в свою чергу передбачає формування оптимальної системи економічної безпеки підприємства, яка враховуючи особистісні властивості підприємства та характер його взаємозв'язків з суб'єктами зовнішнього середовища, забезпечить оптимальні умови його стійкому існуванню з моменту заснування до моменту ліквідації. Зміни в системі мають бути прогнозованими та економічно вигідними для підприємства, а також процес удосконалення і впровадження новітніх досягнень в сфері економічного захисту має бути безперервним. Саме зміни системи економічної безпеки є основою адаптації підприємства до загроз і забезпечують, при умові економічної доцільності, зростання ефективності роботи підприємства та досягнення поставлених стратегічних цілей у нарощуванні конкурентоспроможності підприємства й якості продукції.

На думку автора, при стратегічному управлінні розвитком системи економічної безпеки підприємства, необхідно спрямовувати впливи на врахування умов ефективної реалізації стратегій розвитку і економічного потенціалу. Автором запропоновано стратегічний підхід до опису послідовності стратегічного управління системою економічної безпеки, що враховує цілі розвитку підприємства та його економічного потенціалу. Подальші дослідження необхідно проводити в напрямках проектування змін та розробки системи адаптаційних заходів для передбачення ефективності розвитку системи економічної безпеки.

Для запобігання загрозам стратегічного розвитку системи економічної безпеки аеропорту в сфері корпоративного управління деталізовано сфери управління заходами, які пропонуємо розподілити на трудові, організаційно-технічні та майнові .

З метою мінімізації негативного впливу, що виявлений під час оцінки системи економічної безпеки аеропорту, пропонуємо розробити інвестиційні проекти щодо нарощування обсягів і дохідності діяльності аеропорту, а також проекти з підвищення ефективності корпоративної й інвестиційно-інноваційної складових. Проведені розрахунки показали зростання ефективності системи економічної безпеки на 625%. Зокрема, інвестиційні проекти найбільше вплинуть на складові, які залежать від прибутковості підприємства, персоналу та інтенсивності впроваджень інновацій. Так інвестиційно-інноваційна складова внаслідок зростання рентабельності інвестицій зростає майже на 600%.

Отже реалізація інвестиційних проектів, спрямованих на підвищення рівня захищеності аеропорту і реалізацію системи превентивних заходів позитивно впливає на дотримання стратегічного характеру управління системою економічної безпеки аеропорту.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Повітряний кодекс України Режим доступу: [https:// rada.gov.ua](https://rada.gov.ua)
2. Закон України «Про Державну програму авіаційної безпеки цивільної авіації» Режим доступу: [https:// rada.gov.ua](https://rada.gov.ua) Наказ міністерства транспорту України № 390/дск від 11.05.2007 року «Про затвердження Інструкції з оцінки рівня загрози безпеки цивільної авіації України». Режим доступу: [https:// rada.gov.ua](https://rada.gov.ua)
4. Аверічев І.М. Інформація як визначальний чинник управління інформаційно-аналітичним забезпеченням економічної безпеки підприємства / І.М.Аверічев // Вчені записки Університету «КРОК» Вип. 25 К., 2011. С. 3-10
5. Аверічев І.М. Функціонально-параметрична модель економічної безпеки підприємств водного транспорту. Збірник наукових праць Донецького національного університету. Економіка і організація управління. 2014. Випуск 4 (20). 14–19.
6. Алексеенко В. Система защиты коммерческих банков. Экономическая безопасность: Производство Финансы - Банки ЗАО «Финстатинформ», 1992. 195 с.
7. Андрощук Г.А. Экономическая безопасность предприятия: защита коммерческой тайны : монография / Г.А. Андрощук, П.П. Крайнев. К. : Издательский Дом «Ин Юре», 2000. 400 с.
8. Ареф'єва О.В., Кузенко Т.Б. Планування економічної безпеки підприємств: монографія. Київ, 2004. 172 с.
9. Астапова Г.В., Астапова Е.А., Лойко Д.П., Организационно-экономический монограф корпоративного управления в современных условиях реформирования экономики Украины: Научная монография. Донецк: ДонГУЭТ, 2001. 520 с.
10. Бабак В.П., Харченко В.П., Максимов В.О.. Безпека авіації/ за ред. В.П. Бабака Київ, Техніка. 2004. с. 584

11. Бендиков М.А. Экономическая безопасность промышленного предприятия (организационно – методический аспект) *Консультант директора*. 2000. - № 2. С. 7-13
12. Богомазова В. Система індикаторів економічного зростання// *Формування ринкових відносин в Україні*. 2012. Вип. 6 (133). С. 40-49.
13. Бойкевич О.Р. Стратегічні пріоритети та засоби зміцнення економічної безпеки торговельного підприємств: автореф. дис... канд. екон. наук.: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)»; Львів. комерц. ак-мія Центральної спілки споживчих товариств Укр. Львів, 2011. 22 с.
14. Бондаренко О.М. Оцінка економічної безпеки авіакомпаній: дисертація на здобуття к.е.н.: 08.07.04/ Бондаренко Ольга Михайлівна. К., 2004. 177 с.
15. Бочкарёв А. Автомобильный террор в аэропорту. *Авиаглобус: Журнал о насоящем и будущем мирной авиации*. 2008 - №9 С.20-21
16. Геєць В.М., Кизим М.О., Клебанова Т.С., Черняк О.І. Моделювання економічної безпеки: держава, регіон, підприємство: Монографія. Х., 2006. 240 с.
17. Гнилицька Л. Основи економічної безпеки підприємства. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2013. № 7. С. 41-48.
18. Гончаренко Л.П., Куценко Е.С. *Управление безопасностью: Учеб. пособие*. КНОРУС, 2005. 272 с
19. Государська І.Л. Розрахункове визначення фатального наземного ризику внаслідок непередбаченої аварії літака. *Вісник НАУ*. 2005. № 4, с. 156-159
20. Грунин О.А. Экономическая безопасность организации Изд-во «Питер», 2002. 160 с
21. Денисенко М. П. Пріоритетні напрями посилення економічної безпеки *Економіка та держава*. 2017.№ 3, С. 32-35

22. Забродский В.А., Капустин Н.С. Теоретические основы оценки экономической безопасности отрасли и фирмы. *Бизнес-информ.* 1999. 15–16. С. 35–37
23. Захаренков В. Мы в ответе за безопасность воздушных магистралей *Аэрокосмический курьер*, 2005 - № 6 С.38-39
24. Иванова Н.С. Розробка моделі оцінки економічної безпеки підприємств аграрного сектору економіки із застосуванням багатовимірних статистичних методів. XII Міжн. НПК «Ключові інструменти організації людського співіснування: економіка та право. Режим доступу: <http://www.gisap.eu/ru/node/1129>. (дата звернення 12.12.2021)
25. Івченко Є.А. Трансформації системи економічної безпеки підприємства: Монографія./ Суми: Вид-во СНУ ім. В. Даля. 2019. 300 с.
26. Ілляшенко С.М. Складові економічної безпеки підприємства та підходи до її оцінки. *Актуальні проблеми економіки.* 2013., № 3. С. 12–19.
27. Кавун С.В. Концептуальная модель системы экономической безопасности предприятия *Научный журнал «Экономика развития».* Х.: ХНЕУ. 2007. № 3 (43). С. 97–101
28. Камышникова Э.В. Оценка уровня экономической безопасности машиностроительного предприятия. *Бизнес Информ.* 2009. № 7. С. 77-81.
29. Карачина Н.П. Методичний інструментарій оцінювання економічної безпеки підприємства. *Логістика. Вісник Національного університету «Львівська політехніка»* 2010. № 690. С. 302-309.
30. Квач І.Я. Формування теоретико-методологічних аспектів системи економічної безпеки підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки.* Випуск 22. 2019. с. 376-782
31. Козаченко, Г. В. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення: [монографія] К. : Лібра, 2003. 280 с.
32. Кондратюк О.І. Основні напрями економічного розвитку підприємств у сучасних умовах. Зб. наук. праць *Таврійського державного агротехнологічного університету.* 2013, №1, С. 257-266

33. Концепція економічної безпеки України / Кер. проекту В. М. Геєць
34. Корецький Б.М. Наукові записки: збірник наукових праць кафедри економічного аналізу. 2006. Вип. 15 С. 74–78
35. Коробчинський О. Л. Методика формування системи економічної безпеки підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 4. С. 41-45.
36. Королев М.А. Система экономической безопасности. Стоимостной поход для количественной оценки ее эффективности. [http://www.gsaver\\_magazines/detail.php?ID=13966](http://www.gsaver_magazines/detail.php?ID=13966)
37. Крутов В.В. Становлення та розвиток недержавної системи безпеки підприємництва: монографія. К.: «Фенікс», 2008.406с.
38. Кудрявцева О.В. Основні загрози державного і галузевого управління економічною безпекою на прикладі транспортної *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2015. № 2. С. 10-15.
39. Кулаев Ю.Ф. Экономика гражданской авиации Украины. К., 2004. 484 с.
40. Лясковец О.В. Теоретико-методичні основи забезпечення стратегічного управління розвитком економічної безпеки підприємств машинобудування. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2017. № 2 (80). С. 97-105
41. Матвеев В.В., Попович О.В. Сучасні підходи до управління фінансовими взаємовідносинами підприємств. *Економіка. Фінанси. Право*. 2009. № 8. С.29-31.
42. Мізюк В.В. Економічний механізм забезпечення авіаційної безпеки авіатранспортних підприємств: дис. канд. екон. наук: 08.00.04«Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)»; Національний авіаційний університет; Київ, 2011. 193с.
43. Мізюк В.В. Ефективність авіаційної безпеки авіатранспортного підприємства та аналіз чинників, що на неї впливають. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*. К.:НАУ, 2008. Вип.18 С.2-8



44. Мілявський М.Ю. Організаційно – економічний механізм корпоративного контролю діяльності машинобудівних підприємств. Вісн. ДУЕП. 2009. № 2. С. 185-192.
45. Мунтіян В.І. Економічна безпека України: Монографія. К.:КВІЦ. 1999. 462 с
46. Никулин Н. Развитие системы обеспечения устойчивого и безопасного функционирования воздушного транспорта на основе эффективной системы качества непрерывной профессиональной подготовки авиационного персонала гражданской авиации *Аэропорт*. 2005. № 1. С.24-27
47. Нікітіна А.В. Управління економічною безпекою автотранспортних підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 08.00.04«Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)»; Харків, 2015. 20 с.
48. Ніколаюк С.І., Никифорчук Д.Й. Безпека суб'єктів підприємницької діяльності: Курс лекцій. Серія: Бібліотека оперативного працівника. К.: КНТ, 2005. 320с.
49. Новіков А. О., Новікова М. М. Моделювання фінансово-економічної безпеки транспортних підприємств на основі факторного аналізу. *Наука та прогрес транспорту*. 2014, № 6 (54) –С. 42-49
50. Олейников Е. А. Основы экономической безопасности / под ред. Е. А. Олейникова. «Бізнес-школа «Интел-Синтез», 2005. 288 с
51. Ортинський В.Л., Керницький І.С. Економічна безпека підприємств, організацій та установ: Навч. посіб. К.: Правова єдність, 2009. 544с.
52. Офіційний сайт ДП Антонов. Режим доступу: <https://kbp.aero>
53. Панасенко О.В. Модель оценки влияния угроз внешней среды на уровень экономической безопасности предприятия *Бизнес Информ*. 2009. № 2(2). С. 75-80.
54. Полянська А.С., Трощенко Т.А. Сучасні технології управління економічною безпекою підприємства *Вісник економіки транспорту і промисловості*. № 29. 2010. С.164-168.



55. Профайлинг. Технологии предотвращения противоправных действий / под. Ред. Ю.М. Волинского-Басманова, Н.Д. Эриашвили. ЮНИТИ-ДАНА: Закон и право, 2010. 223 с
56. Скриньковський Р.М. Економічна безпека підприємства: сутність, класифікація та система діагностики *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 3. С. 414–418
57. Стадник В.В. Менеджмент / В.В. Стадник, М.А. Йохна. К. :Вид-во «Либідь», 2007. 472 с.
58. Сумець О.М. Стратегії сучасного підприємства та його економічна безпека: Навчальний посібник/ О. М. Сумець, М. Б. Тумар. К.: Хай-Тек Прес, 2008. 400 с.
59. Тамбовцев В.Л. Экономическая безопасность хозяйственных систем: структура проблемы. *Экономика* 1995. № 3. С. 3–9
60. Тульчинська С.О. Організаційно-економічний механізм розвитку ринку пасажирських перевезень в Україні: дис. канд. екон. наук: 08.07.04/ Тульчинська Світлана Олександрівна. К., 2003. 178с
61. Тумар М.Б. Основи економічної безпеки підприємства: Навч. посіб. / М.Б. Тумар. К.: «Хай-Тек Прес», 2008. 232 с
62. Федоренко І.А. Розвиток концептуальних підходів до визначення економічної безпеки промислових підприємств. *Інноваційна економіка*. 2013. № 5. С. 304–308.
63. Франчук В. І. Особливості організації системи економічної безпеки вітчизняних акціонерних товариств в умовах трансформаційної економіки: монографія. Львівський державний університет внутрішніх справ. – Львів, 2010. 440 с
64. Худолій Л.М. Складові економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=455>
65. Хухрыгин А. Безопасность может быть либо комплексной, либо никакой *Аэропорт*. 2005. № 1. С.23.

66. Швець Н. Методи виявлення і збереження кадрової безпеки, або як перемогти зловживання персоналу. *Персонал* 2006.№5, с.56
67. Шкарлет С.М. Економічна безпека підприємства: інноваційний аспект: монографія. Київ:, 2007. 436 с.
68. Щелкунов В.И. Производственный потенциал Украины. Стратегия формирования и использования. К.: КМУГА, 1999. 248 с., International Civil Aviation Organisation: [www.icao.int](http://www.icao.int)
69. Щелкунов В.И., Мізюк С.Г., Астапова Г.В., Мізюк В.В., Буглак О.В. Методи забезпечення фінансової стійкості та інвестиційної привабливості авіапідприємств корпоративного типу. К., 2007. 160 с.
70. Ярошенко О. Ф. Визначення рівня економічної безпеки підприємства *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту*. 2011. Вип. 2 (10). С. 102-109
71. s. Tulchynska, O. Vovk, O. Popelo, S. Saloid, O. Kostyunik. Innovation and investment strategies to intensify the potential modernization and to increase the competitiveness of microeconomic systems. *International Journal of Computer Science and Network Security*, VOL.21 No.6, June 2021, pp. 161-168.
72. S. Tulchynska, O. Popelo, O. Vovk, B. Dergaliuk, I. Kreidych, T. Tkachenko. The Resource Supply of Innovation and Investment Strategies of the Microeconomic Systems Modernization in the Conditions of Digitalization. *Transactions on environment and development*. Vol. 17, 2021. Pp. 819-828.
73. O. Vovk; T. Tkachenko; S.Smerichevska; Y.Osypova; L. Raicheva. Implementation of modernization potential to ensure economic safety of enterprises. *Laplace Em Revista, (International)*. Vol. 7, n. 3, Sept. - Dec. 2021, p. 363-373.
74. Vovk, O., Tulchynska, S., Popelo, O., Tulchinskiy, R., & Tkachenko, T. Economic and Mathematical Modeling of the Integration Impact of Modernization on Increasing the Enterprise Competitiveness. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 43(3), 383-389
75. Vovk, O., Innovative providing in enterprise modernization processes. *Theoretical and empirical scientific research: concept and trends: Collection of*

scientific papers «ΛΟΓΟΣ» with Proceedings of the International Scientific and Practical Conference (Vol. 1), July 24, Oxford, United Kingdom: Oxford Sciences Ltd. & European Scientific Platform. 2020. P. 28-29

76. Vovk, O., Determinant of innovative development of the aviation sector's transport industry in Ukraine. Політ. Сучасні проблеми науки: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, 1-3 квітня 2020 р. Київ, НАУ, 2020. URL: <http://nau.edu.ua>.

77. Vovk Olha, Ivanets Dmytro Ensuring the development of the transport industry of Ukraine in the context of the crisis. Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Розвиток економіки та бізнес-адміністрування: наукові течії та рішення». 21 жовтня 2021 р. Том 2. К.: НАУ, 2021. С. 19-21

Fridrich

# ДОДАТКИ

Fridrich

## Теоретичні підходи до визначення поняття «економічна безпека підприємства»

Назва підходу	Визначення поняття за відповідним підходом	Прихильники підходу	Сутність підходу
1	2	3	4
Захисний	Економічна безпека підприємства – стан захищеності життєво важливих інтересів системи від недобросовісної конкуренції, протиправної діяльності кримінальних формувань та окремих осіб, здатність протистояти внутрішнім та зовнішнім загрозам, зберігати стабільність функціонування та розвитку відповідно до його стратегічних цілей	Енциклопедія економічної безпеки	Реалізація, попередження і захист економічних інтересів підприємства
	Економічна безпека підприємства – стан захищеності підприємства життєво важливих інтересів підприємства від реальних і потенційних джерел небезпеки або економічних погроз	Шликов В, Іванов А.	
Фінансовий	Економічна безпека підприємства – комплекс заходів, які сприяють підвищенню фінансової стійкості господарюючих суб'єктів за умов ринкової економіки, які захищають їх комерційні інтереси від впливу негативних ринкових процесів	Раздіна Є.	Спроможність підприємства забезпечити реалізацію своїх фінансових інтересів
	Економічна безпека підприємства – це безперервний процес забезпечення на підприємстві, яке знаходиться в визначеному зовнішньому середовищі, стабільності його функціонування, фінансової рівноваги та регулярного отримання прибутку, а також можливості виконання поставлених цілей та задач, можливості до подальшого розвитку та вдосконалення на різноманітних стадіях життєвого циклу підприємства і в процесі визначення конкурентних ринкових стратегій	Половнев К.	
	Економічна безпека підприємства – стан, у якому забезпечується мінімальний негативний вплив внутрішніх і зовнішніх загроз на діяльність та економічний результат підприємства	Шалагін Д.	
Ресурсно - функціональний	Економічна безпека підприємства – це стан найбільш ефективного використання ресурсів з метою ліквідації загроз та забезпечення ефективного і стабільного функціонування підприємства в поточному та перспективному періодах	Фоміна М.	Стабільне функціонування та розвиток підприємства за рахунок ефективного використання корпоративних ресурсів за функціональними складовими
	Економічна безпека розглядається як стан найбільш ефективного використання корпоративних ресурсів для подолання загроз і забезпечення стабільного функціонування підприємства тепер і в майбутньому	Олейников Є.	

## Продовження додат. А

1	2	3	4
	Економічна безпека підприємства передбачає збалансований безупинний і сталий розвиток, що досягається за використання всіх видів ресурсів і підприємницьких можливостей, за якими гарантується найбільш ефективне використання їх для стабільного функціонування та динамічного науково-технічного і соціального розвитку, запобігання внутрішнім і зовнішнім негативним впливам (загрозам), забезпечення стабільного функціонування підприємства сьогодні й у майбутньому	Білоусова І.	
	Економічна безпека є універсальною категорією, що відображає захищеність суб'єктів соціально-економічних відносин на всіх рівнях. Базовим підґрунтям економічної безпеки підприємства є механізм забезпечення збалансованого та безупинного розвитку, що досягається використанням усіх видів ресурсів і підприємницьких можливостей, якими гарантується найбільш ефективне використання їх для стабільного функціонування й динамічного науково-технічного та соціального розвитку	Шкарлет С.	
	Економічна безпека підприємства – це стан ефективного використання його ресурсів і існуючих ринкових можливостей, що дозволяє запобігати внутрішнім і зовнішнім загрозам і забезпечувати його тривале виживання і стійкий розвиток на ринку відповідно до обраної місії	Ілляшенко С. Кузенко Т.	
	Економічна безпека підприємства – це не тільки стан використання корпоративних ресурсів, а й підприємницьких можливостей, за якого гарантується найбільш ефективне їхнє використання для стабільного функціонування та динамічного науково-технічного та соціального розвитку, запобігання внутрішнім та зовнішнім негативним впливам (загрозам)	Покропивний С.	
	Економічна безпека підприємства – це такий стан господарюючого суб'єкта, в якому він при найефективнішому використанні корпоративних ресурсів досягає запобігання, послаблення або захисту від існуючих небезпек та загроз або непередбачених обставин і в основному забезпечує досягнення цілей бізнесу в умовах конкуренції та господарчого ризику	Грунін О.	
Системний	Економічна безпека підприємства – це міра гармонізації в часі й просторі економічних інтересів підприємства з інтересами пов'язаних з ним суб'єктів навколишнього середовища, які діють поза межами підприємства	Козаченко Г., Пономарьова В., Ляшенко О.	Взаємоузгодження інтересів підприємства з інтересами зовнішнього середовища

## Закінчення додат. А

1	2	3	4
Стратегічний	Економічна безпека підприємства – характеристика підприємства, яка відображає його здатність реалізувати власні стратегічні економічні інтереси при певних зовнішніх умовах завдяки захисту від існуючих і потенційних загроз та використанню можливостей, що надає зовнішнє середовище	Шемаєва Л.	Упередження виникненню небезпек і загроз шляхом виявлення та ідентифікації їх, а також здійснення превентивних дій через діяльність суб'єктів забезпечення безпеки з урахуванням повсякденної діяльності підприємства
	Економічна безпека підприємства – стан, при якому стратегічний потенціал підприємства знаходиться поблизу адаптивності, а погроза втрати економічної безпеки наростає в міру наближення ступеня адаптивності стратегічного потенціалу до граничної зони	Руденський Р.	
Інформаційний	Економічна безпека підприємства – захищеність життєво важливих для підприємства інтересів від недобросовісної конкуренції, протиправної діяльності кримінальних формувань та окремих осіб, здатність протистояти зовнішнім та внутрішнім загрозам, зберігати стабільність при функціонуванні та розвитку підприємства відповідно до його статутних цілей	Червяков І.	Зберігання комерційних таємниць
Суб'єктивно-об'єктивний	Під економічною безпекою слід розуміти кількісну та якісну характеристику властивостей галузі або підприємства, що відображає здатність «самовиживання» і розвитку в умовах виникнення зовнішньої і внутрішньої економічної загрози	Капустін Н.	Забезпечення незалежності, стійкості, спроможності до саморозвитку суб'єкта безпеки, суб'єктивно-об'єктивну взаємозалежність
	Економічна безпека підприємства – сукупність чинників, які відображають незалежність, стійкість, можливості зростання, забезпечення економічних інтересів	Забродський В.	
Економіко-правовий	Економічна безпека підприємства – стан незалежності суб'єктів підприємницької діяльності від недобросовісної конкуренції підприємств-монополістів, непередбачуваних договорами дій підприємств-постачальників і торгівельних організацій, від нераціональної економічної і правової політики держави та інших чинників, яка дає змогу привласнювати більшу частину законних прибутків	Міщенко С.	Протистояння та захист від різного роду економічних злочинів

Додаток Б

## Порівняння методик оцінювання економічної безпеки підприємства

Автор, оцінки	об'єкт	Об'єкти оцінки	Показники
Функціональний підхід			
1	2	3	
Нагорна І.І., Ілляшенко С.М. (економічна безпека)	Фінансова	Показники фінансової стійкості.	
	Інтелектуальна	коефіцієнт кваліфікації працівників підприємства, інтелектуальноозброєність, норма доходності співробітників підприємства від використання	

підприємства)		інтелектуальної власності
	Кадрова	коефіцієнт плинності кадрів, коефіцієнт фізичного старіння кадрів, фондоозброєність працівників фондоозброєність працівників підприємства фондами не виробничого призначення
	Техніко-технологічна	частка продукції підприємства, що перевершує та відповідає кращим світовим аналогам, частка технологічного устаткування, що відповідає світовим аналогам, частка продукції, що випускається підприємством, яка захищена патентами
	Політико-правова	питома вага судових й арбітражних справ у загальній сумі господарських договорів підприємства, частка виграних судових й арбітражних справ у загальній кількості юридичних справ, що розглядалися, питома вага одержаних і сплачених штрафних санкцій в загальній сумі зобов'язань за господарськими договорами підприємства, частка витрат на юридичне забезпечення діяльності підприємства в загальній структурі його виробничих витрат
	Інформаційна	коефіцієнт повноти, коефіцієнт точності інформації, коефіцієнта суперечності інформації.
	Інноваційна	коефіцієнт впровадження нових інноваційних видів продукції, частка інноваційних підходів, які використовуються у виробничому, управлінському та обслуговуючому процесі.
	Екологічна	коефіцієнт, що враховує ступінь ушкодження ландшафту; коефіцієнт, що враховує інтенсивність енергетичного забруднення; коефіцієнт, що враховує безпеку речовин у відходах; коефіцієнт, що враховує безпеку речовин у воді; коефіцієнт, що враховує безпеку речовин у повітрі.
	Силова	частка витрат на охорону підприємства в загальній структурі виробничих витрат, забезпеченість працівників підприємства службою охорони.
Ретроспективна	рентабельність виробництва; рентабельність продукції; рентабельність продажів; рентабельність праці; рентабельність необоротних активів; рентабельність інновацій.	
Ярошенко О. Ф. (економічна безпека промислового підприємства)	Підсистеми показників, що характеризують здатності підприємства до:	
	Протистояння загрозам	питома вага в активі балансу необоротних активів, питома вага в активі балансу оборотних активів, питома вага в пасиві балансу власного капіталу, питома вага в пасиві балансу довгострокових зобов'язань, питома вага в пасиві балансу поточних зобов'язань.
	Адаптації	питома вага основних засобів в виробничому потенціалі, питома вага виробничих запасів в виробничому потенціалі, питома вага незавершеного виробництва в виробничому потенціалі, темп зростання фонду оплати праці, питома вага заохочувальних виплат і компенсацій в фонді оплати праці



## Продовження додат. Б

1	2	3
	Постійного розвитку	коефіцієнт забезпеченості інтелектуальною власністю, питома вага витрат на обчислювальну техніку в загальному об'ємі витрат на інформатизацію, питома вага витрат на оплату послуг сторонніх підприємств у сфері інформатизації в загальному об'ємі витрат на інформатизацію, коефіцієнт покриття капітальних інвестицій, коефіцієнт капітального будівництва, питома вага інвестицій на будівництво в загальному об'ємі капітальних інвестицій, питома вага інвестицій на придбання нових основних засобів в загальному об'ємі капітальних інвестицій, питома вага кадрів, які підготовлені новим професіям, питома вага працівників, які підвищили кваліфікацію.
	Підсистеми показників, що характеризують результати діяльності підприємства	
	Фінансово-економічну стійкість підприємства	коефіцієнт фінансової незалежності (автономії) коефіцієнт фінансового ризику коефіцієнт абсолютної ліквідності коефіцієнт швидкої (термінової) ліквідності коефіцієнт поточної ліквідності (покриття) коефіцієнт маневреності
	Стабільність та безперервність виробничої діяльності підприємства	коефіцієнт оборотності оборотних активів тривалість одного обороту оборотних активів собівартість реалізованої продукції, тис. грн. адміністративні витрати, тис. грн. витрати на збут, тис. грн. матеріальні витрати, тис. грн. витрати на оплату праці, тис. грн. матеріалоемність енергоемність виробничий потенціал фондоозброєність праці трудомісткість
	Ефективність використання ресурсів підприємства	рентабельність продажу, % рентабельність активів, % сума вивільнених коштів в процесі прискорення оборотності оборотних активів коефіцієнт придатності нематеріальних активів коефіцієнт зношеності нематеріальних активів фондовіддача показник виходу придатного продукту з використаної сировини коефіцієнт зношеності основних засобів (оз) коефіцієнт придатності основних засобів рентабельність за операційною діяльністю, % коефіцієнт затоварювання готовою продукцією коефіцієнт плінності кадрів коефіцієнт динаміки середньооблікового складу персоналу питома вага простоїв в фонді робочого часу питома вага неявок в зв'язку з переведенням на скорочений робочий день в фонді робочого часу питома вага неявок з дозволу адміністрації в фонді робочого часу продуктивність праці темп зростання персоналу коефіцієнт придатності нематеріальних активів коефіцієнт зношеності нематеріальних активів
Гришко Н.Є.(економічна безпека машинобудівного підприємства)	Технологічна	індекс оновлення технологічної бази, темп росту інноваційної активності темп зміни вартості необоротних активів темп зростання витрат на природо охоронну діяльність,
	Виробнича	рівень зносу основних фондів фондовіддача окупність витрат операційної діяльності індекс використання виробничої потужності матеріалоемність
	Інтелектуально-кадрова	індекс стабільності кадрів, індекс освітнього рівня працівників відповідно до профілю діяльності індекс розвитку працівників, індекс зростання середньої заробітної плати працівників, індекс зростання продуктивності праці, індекс старіння кадрів,

## Закінчення додат. Б

	Фінансова	показник ліквідності, загальна платоспроможність, фінансова стійкість, коефіцієнт маневреності робочого капіталу, співвідношення кредиторської і дебіторської заборгованості,
	Інтерфейсна	коефіцієнт забезпеченості матеріальними ресурсами, коефіцієнт оборотності запасів, індекс усталеності зв'язків із постачальникам, рентабельність витрат на забезпечення охорони і захисту інформації,
	Збутова	темп росту чистого доходу від реалізації продукції, рентабельність продукції, індекс оновлення асортименту, надійність поставок, коефіцієнт окупності витрат на збут
Вартісний підхід		
Коробчинський О. Л.	Вартість витрат	Обсяги витрат на забезпечення безпеки, Стратегія зі збільшення вартості компанії
Королев М.А.	Вартість бізнесу	Вартість бізнесу на момент поточної та перспективної оцінки, потенційно можливе зростання вартості грошових коштів
Інтегральні оцінка		
Козаченко Г.В.	Безпека інвестиційного забезпечення та конкуренції	брутто-інвестиції, реінвестований прибуток, амортизація, інвестиції
Карачина Н.П.	ідентифікація захищеності від реальних внутрішніх і зовнішніх небезпек	чистий прибуток, дохід, показники продуктивності персоналу, знос, коефіцієнт покриття
Камышнікова Э.В.	Рівень і-ої складової економічної безпеки підприємства	Інтегрується в одному показнику взаємовплив різних складових і з використанням методу сум.
Панасенко О.В. і Чаговець Л.А	Загрози	загроза підвищення середньої процентної ставки за кредитами в регіоні; загроза зниження рівня доходів населення; загроза підвищення індексу цін виробників продукції машинобудування; загроза зниження індексу фізичного обсягу валового регіонального продукту
Іванова Н.С.	Семимфакторна модель	коефіцієнт загальної ліквідності; коефіцієнт фінансової незалежності (автономії); коефіцієнт обіговості капіталу підприємства; валова рентабельність продажів; рентабельність власного капіталу; коефіцієнт придатності основних засобів; фондовіддача

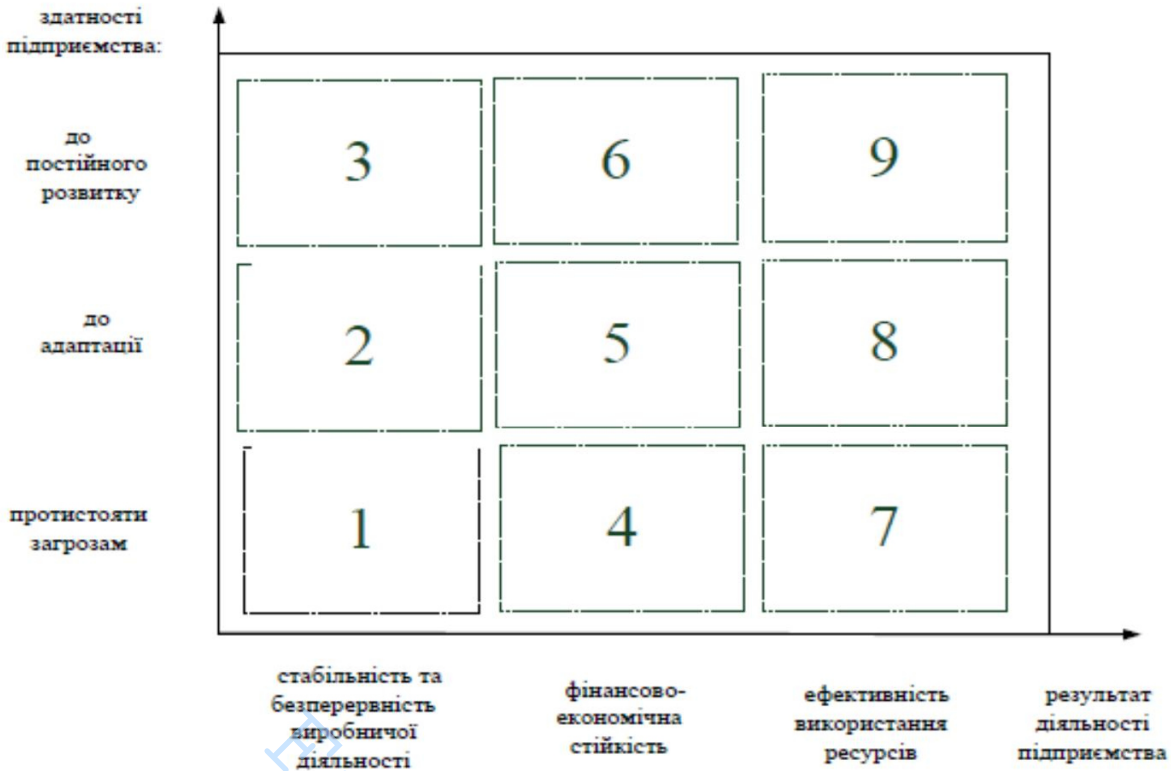


Рис. 1. Структурування рівнів економічної безпеки підприємства [70]