

*М.В. МАСЛАК, М.Д. ФОЩІЙ, П.М. ФОЩІЙ***ВИЯВЛЕННЯ МОЖЛИВОСТЕЙ ЗМІЦНЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА З МЕТОЮ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО РОЗВИТКУ**

У статті досліджено теоретичні аспекти управління економічною безпекою промислового підприємства, а саме виявлення можливостей її зміцнення з метою забезпечення розвитку. Виявлено, що на стан економічної безпеки впливає багато чинників. Чинники згруповані за різними класифікаційними ознаками, наприклад, за охопленням дією (загальні та специфічні), за характером дії (об'єктивні та суб'єктивні) та ін., а роботи обрано найбільш поширені в науці - виділення факторів залежно від сфери їх виникнення: внутрішні та зовнішні фактори. На основі проведеного дослідження У контексті забезпечення економічної безпеки промислового підприємства виділено чотири типи стратегій: стратегія стабілізації застосовується в умовах високої економічної безпеки; стратегія посилення спрямована на покращення показників найбільш уразливою складовою економічної безпеки; стратегія адаптації (за низького рівня безпеки) спрямована на пристосування діяльності підприємства до вимог ринку, на оптимізацію витрат, підвищення основних показників фінансово-господарської діяльності; стратегія виживання застосовується в умовах критичної економічної безпеки та вимагає прийняття дій щодо виведення підприємства з кризи. Визначено шляхи зміцнення економічної безпеки промислового підприємства по кожній функціональній складовій: фінансової на основі управління фінансовими потоками, страхування майна та ризиків, формування резервного фонду та інших заходів; кадрової, що складається з адміністративних (підбір та відбір персоналу), економічних (матеріальне стимулювання) та соціально-психологічних (моральне стимулювання) методів управління персоналом підприємства; забезпечення техніко-технологічної складової передбачає планування технологій для виробництва поточних та перспективних товарних позицій, техніко-технологічну модернізацію виробництва та інші заходи; виробничо-збутової за допомогою забезпечення безперервного процесу виробництва, оптимізації витрат, завоювання нових ринків збуту та інших заходів.

Ключові слова: економічна безпека; розвиток підприємства; складові економічної безпеки; зміцнення економічної безпеки; стратегії розвитку

*M. MASLAK, M. FOSHCHII, P. FOSHCHII***IDENTIFYING OPPORTUNITIES FOR ENHANCING THE ECONOMIC SECURITY OF AN INDUSTRIAL ENTERPRISE TO ENSURE ITS DEVELOPMENT**

The article explores the theoretical aspects of managing the economic security of an industrial enterprise, specifically identifying opportunities for its strengthening with the aim of ensuring development. It was found that many factors influence the state of economic security. The factors are grouped according to various classification features, for example, by the coverage of the action (general and specific), by the nature of the action (objective and subjective), etc., and the most common in science are selected for the work - the selection of factors depending on the sphere of their occurrence: internal and external factors. Based on the conducted research, in the context of ensuring the economic security of an industrial enterprise, four types of strategies are distinguished: the stabilization strategy is used in conditions of high economic security; the strengthening strategy is aimed at improving the indicators of the most vulnerable component of economic security; the adaptation strategy (at a low level of security) is aimed at adapting the company's activities to market requirements, optimizing costs, increasing the main indicators of financial and economic activity; the survival strategy should be applied in conditions of critical economic security and requires taking actions to bring the enterprise out of the crisis. Ways to strengthen the economic security of an industrial enterprise in each functional component have been determined: financial based on financial flow management, property and risk insurance, formation of a reserve fund and other measures; personnel, consisting of administrative (recruitment and selection of personnel), economic (material stimulation) and social-psychological (moral stimulation) methods of personnel management of the enterprise; provision of the technical and technological component involves the planning of technologies for the production of current and prospective product items, technical and technological modernization of production and other measures; production and sales by ensuring a smooth production process, optimizing costs, conquering new sales markets and other measures.

Keywords: economic security; enterprise development; components of economic security; strengthening economic security; development strategies

Вступ. Підприємства це не лише будівлі, засоби виробництва, робоча сила тощо, а це ще й працюючий організм, який здійснює свою діяльність на свій страх та ризик. Підприємства є частиною системи зв'язків та відносин у певному навколишньому середовищі. Процес розвитку суб'єкта господарювання не має лінійного характеру, траєкторія його життєвого циклу проходить певні стадії і тільки здатність підприємства протистояти загрозам дозволить вивести траєкторію розвитку на новий відтворювальний цикл. Саме тому рівень економічної безпеки (ЕБ) підприємства базується на здатності ефективно запобігати загрозам та усувати збитки від негативних впливів на різні аспекти економічної безпеки.

Аналіз стану питання. Непередбачуваність господарської діяльності, відсутність реакції на вплив внутрішніх та зовнішніх загроз можуть призвести до небажаних наслідків і навіть до

банкрутства підприємства. Ця обставина вимагає від суб'єктів управління підприємством побудови комплексної системи забезпечення економічної безпеки. Вона має бути побудована таким чином, щоб можна було оперативної і з мінімальними витратами нівелювати загрози, що виникають, а також підтримувати сталий і ефективний розвиток. Визначення факторів, що впливають на економічну безпеку підприємства, здійснення запобіжних заходів, виявлення напрямів зміцнення безпеки є важливими завданнями в сучасних умовах господарювання.

Мета роботи. Метою даної статті є дослідження теоретичних аспектів управління економічною безпекою промислового підприємства, а саме виявлення можливостей її зміцнення з метою забезпечення його розвитку.

Аналіз основних досягнень і літератури. Питання забезпечення економічної безпеки на рівні

підприємства є відносно новими для науки. При цьому їм присвячено достатню кількість наукових праць. Варто виділити праці [1-6] як А.В. Козаченко, Г.М. Коптевої, Н.С. Краснокутської, С.В. Філіппової, Л.О.Волощук, С.О. Черкасової. Водночас, питання виявлення конкретних можливостей для зміцнення ЕБ підприємств саме з метою забезпечення їхнього розвитку залишається менш дослідженим.

Викладення основного матеріалу дослідження. На стан економічної безпеки впливає багато чинників. Чинник це причина, рушійна сила будь-якого процесу, що визначає його характер або окремі його риси [1]. У разі несвоєчасного чи неправильного регулювання фактора, він може перерости у загрозу.

Під «загрозою» розуміється «сукупність факторів та умов, що створюють небезпеку для нормального функціонування об'єктів економіки відповідно до їхніх цілей та завдань» [2]. Загроза – це джерело небезпеки, яке може завдати шкоди активам [3].

Загрози економічної безпеки можуть призвести до негативних наслідків у вигляді порушення фінансової стійкості та платоспроможності, зниження обсягів виробництва, рентабельності та інші погіршення діяльності підприємства, які можуть спричинити втрати робочих місць, скорочення надходження податків до бюджету тощо, що зумовлює необхідність урахування факторів та загроз економічної безпеки підприємства.

Чинники можуть бути згруповані за різними класифікаційними ознаками, наприклад, за охопленням дією (загальні та специфічні), за характером дії (об'єктивні та суб'єктивні) та ін. Найбільшого поширення в науці набуло виділення факторів залежно від сфери їх виникнення: внутрішні та зовнішні фактори.

Економічна безпека промислового підприємства визначається сучасним характером, орієнтацією та спрямованістю зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на нього. При цьому дослідження причин банкрутства компаній у розвинених країнах показує, що «банкрутство пов'язане на 1/3 із зовнішніми і на 2/3 з внутрішніми факторами» [4].

Для підтримки своєї діяльності, для «виживання» в умовах жорсткої конкуренції підприємствам необхідно реагувати на зміни в навколишньому середовищі. Зовнішні чинники є зміни у навколишньому середовищі, які можуть у той чи інший спосіб негативно вплинути на діяльність підприємства, з його економічну безпеку. До основних зовнішніх факторів належать: економічні, політико-правові, соціальні, ринкові, технологічні, природні та інші.

Внутрішні чинники пов'язані безпосередньо з господарською діяльністю промислового підприємства, з його персоналу. Основними внутрішніми чинниками є: управлінські, фінансові,

трудові, виробничі, маркетингові, правові, інформаційні, технологічні та інші. Слід зазначити, що не обмежуватися переліченими зовнішніми та внутрішніми факторами, оскільки для кожного підприємства вони індивідуальні та залежать від його масштабу, галузевих особливостей, сфери діяльності. Виявлення та ідентифікація факторів, що впливають на економічну безпеку підприємства – одне з найважливіших завдань її забезпечення. Для отримання найвищого рівня економічної безпеки підприємству необхідно забезпечувати максимальний рівень безпеки основних функціональних складових.

Отже, діяльність промислового підприємства знаходиться під впливом численних чинників. Окреме підприємство неспроможне вплинути на зовнішнє середовище. Підприємство може і має враховувати всі внутрішні чинники, адаптуватися до змін зовнішнього середовища, мінімізувати його негативний вплив. Для цього необхідно нарощувати конкурентоспроможність підприємства, його економічну безпеку. Зміцнення ЕБ промислового підприємства досягається завдяки вдосконаленню управління.

Постійна оцінка рівня ЕБ промислового підприємства дозволяє визначати, чи рухається воно в потрібному напрямку та які заходи потрібно запроваджувати для досягнення поставленої мети. Автори [2-4] виділяють три важливі напрями таких заходів: вибір стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства; визначення напрямів зміцнення економічної безпеки підприємства; підтримка з боку держави – включає заходи, які реалізуються на державному рівні.

Вважаємо, що на третій напрям заходів менеджерам на промисловому підприємстві вплинути складніше, тому розглянемо перші два.

Як було вже доведено вище, рівень ЕБ промислового підприємства визначається станом її функціональних складових. У процесі розробки методичного підходу до оцінки ЕБ промислового підприємства, нами було виділено 4 рівні безпеки.

При високому рівні ЕБ промислове підприємство має здійснювати свою діяльність у рамках розробленої стратегії, за прийнятим шляхом розвитку. При рівні ЕБ нижче високого, підприємству слід переглянути прийняту стратегію та прийняти ту, яка б забезпечила перехід від нижчого рівня до вищого.

У контексті забезпечення ЕБ промислового підприємства, пропонуємо виділяти чотири типи стратегій залежно від рівня економічної безпеки, детальніше на рис.1.

Згідно рис. розглянемо ситуації, коли рівень економічної безпеки у промислового підприємства високий, середній, низький та критичний – для кожного підприємства рекомендовано реалізовувати різні стратегії.

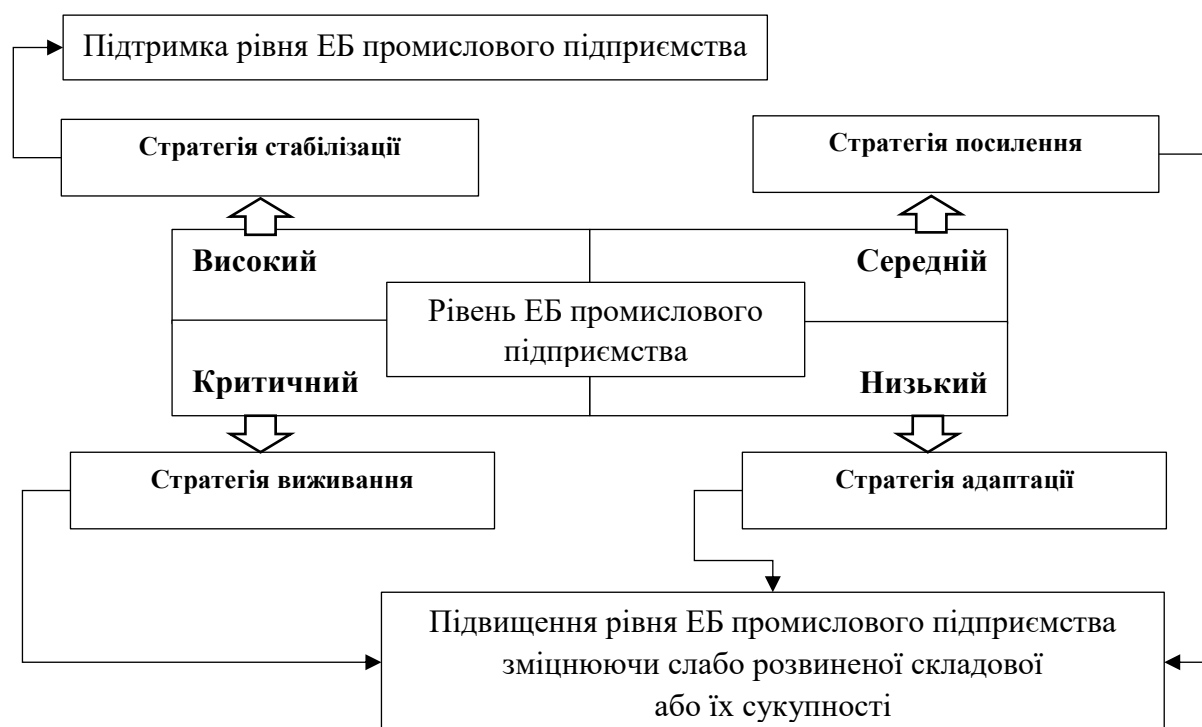


Рис. – Визначення стратегії зміцнення ЕБ промислового підприємства в залежності від її рівня (розроблено авторами на основі [1-6])

Так для промислового підприємства із високим рівнем ЕБ, рекомендовано реалізувати стратегію стабілізації. Стратегія стабілізації спрямована на підтримку існуючого стану, моніторинг загроз і забезпечення подальшого покращення показників діяльності промислового підприємства та на його розвиток.

У разі погіршення однієї з функціональних складових, знижується рівень ЕБ промислового підприємства, тому важливий їх повний контроль. Для промислового підприємства із середнім рівнем ЕБ, рекомендовано реалізувати стратегію посилення. Стратегія посилення спрямована на покращення показників найбільш уразливої складової економічної безпеки підприємства – техніко-технологічної складової, а також нарощування його економічного потенціалу загалом. У разі ефективного застосування даної стратегії, рівень економічної безпеки підприємства зростає від середнього до високого. Якщо керівництвом підприємства не буде вжито заходів щодо підвищення економічної безпеки, вона може залишитися на цьому рівні або навіть знизитися.

Для промислового підприємства із низьким рівнем ЕБ, рекомендовано реалізувати стратегію адаптації. Стратегія адаптації застосовується в умовах низької економічної безпеки. Вона спрямована на пристосування діяльності підприємства до вимог ринку, на оптимізацію витрат, підвищення основних показників фінансово-господарської діяльності.

Коли рівень ЕБ критичний, промислове підприємство має реалізовувати стратегію виживання. Вона вимагає прийняття швидких, скоординованих дій, своєчасних рішень щодо покращення обстановки, щодо зміни в діяльності підприємства та виведення його із кризи.

Для зміцнення техніко-технологічної складової ЕБ промислового підприємства рекомендовано:

- забезпечення конкурентоспроможності технологій застосовуваних на підприємстві;
- моніторинг розвитку ринку високих технологій та дій конкурентів;
- планування технологічного розвитку підприємства;
- раціональне та повніше використання обладнання підприємства;
- продаж або утилізація морально та фізично застарілого обладнання;
- оновлення та модернізація технічного оснащення підприємства;
- бюджетування НДДКР;
- впровадження інноваційних технологій виробництва та ін.

Зміцнення фінансової складової ЕБ промислового підприємства передбачає:

- проведення ефективного фінансового управління;
- управління фінансовими потоками;
- контроль за використанням коштів;
- моніторинг відповідності активів та пасивів за термінами та сумами;
- управління валютними ризиками;

- оптимізація обсягів власного та позикового капіталу;
- регулювання структури позикового капіталу;
- планування довгострокових інвестицій;
- визначення прибутковості інвестиційних проектів;
- управління інвестиційними ризиками;
- оптимізація періодів окупності реалізованих інвестиційних проектів;
- формування резервного фонду (самострахування);
- страхування майна та ризиків та ін.

Основні напрями зміцнення виробничо-збутової складової ЕБ промислового підприємства полягають:

- максимізації виручки за рахунок розширення асортименту продукції, збільшення частки присутності на старих ринках та освоєння нових;
- підвищення якості продукції;
- оптимізації постійних та змінних витрат;
- регулювання товарно-матеріальних запасів;
- дотримання екологічних параметрів продукції;
- участь у виставках, ярмарках;
- контроль за співвідношенням дебіторської та кредиторської заборгованостей;
- контроль графіка погашення дебіторської та кредиторської заборгованостей;
- орієнтування на більшу кількість клієнтів для зменшення ризику несплати;
- запровадження додаткових пільг при достроковій оплаті (в т.ч. і цінові);
- застосування дисконтних програм та розумного використання такої форми залучення клієнтів як комерційний кредит;
- моніторинг фінансового стану контрагентів та ін.

Основними напрямками для зміцнення кадрової складової ЕБ промислового підприємства є:

- планування потреб у кадрових ресурсах;
- якісні перевірки кандидатів під час прийому на роботу;
- оцінка результативності діяльності персоналу;
- забезпечення ефективності внутрішньо-організаційних комунікацій;
- забезпечення приросту заробітної плати працівників підприємства у звітному період над заробітною платою в базисному періоді;
- застосування ефективної системи матеріального стимулювання персоналу, тісно пов'язану з основними результатами;
- моральне стимулювання персоналу;
- покращення умов праці;
- підвищення кваліфікації виробничого та управлінського персоналу;
- збереження та розвиток інтелектуального потенціалу підприємства;
- організація системи навчання;
- професійні стажування за кордоном;
- заохочення винахідницької та раціоналізаторської активності співробітників;

- створення «скриньок довіри», через які інформація про зловживання службовими повноваженнями може доходити безпосередньо керівнику та або іншим стейкхолдерам;
- контроль лояльності та вилучення вербування персоналу і т.п.

Висновки. На основі проведеного дослідження У контексті забезпечення ЕБ промислового підприємства виділено чотири типи стратегій:

- стратегія стабілізації застосовується в умовах високої економічної безпеки;
- стратегія посилення спрямована на покращення показників найбільш уразливою складової економічної безпеки;
- стратегія адаптації (за низького рівня безпеки) спрямована на пристосування діяльності підприємства до вимог ринку, на оптимізацію витрат, підвищення основних показників фінансово-господарської діяльності;
- стратегія виживання застосовується в умовах критичної економічної безпеки та вимагає прийняття дій щодо виведення підприємства з кризи.

Визначено шляхи зміцнення ЕБ промислового підприємства по кожній функціональній складовій:

- фінансової на основі управління фінансовими потоками, страхування майна та ризиків, формування резервного фонду та інших заходів;
- кадрової, що складається з адміністративних (підбір та відбір персоналу), економічних (матеріальне стимулювання) та соціально-психологічних (моральне стимулювання) методів управління персоналом підприємства;
- забезпечення техніко-технологічної складової передбачає планування технологій для виробництва поточних та перспективних товарних позицій, техніко-технологічну модернізацію виробництва та інші заходи;
- виробничо-збутової за допомогою забезпечення безперебійного процесу виробництва, оптимізації витрат, завоювання нових ринків збуту та інших заходів.

Список літератури

1. Ляшенко О.М. Концептуалізація управління економічною безпекою підприємства : монографія. К.: НІСД, 2015. 348 с.
2. Козаченко А.В. Економічна безпека підприємства. Сутність і механізм забезпечення : монографія / А. В. Козаченко, В. П. Пономарьов, А. Н. Лещенко. К.: Лібра, 2013. 280 с.
3. Краснотурська Н. С., Коптева Г. М. Дефініція поняття «фінансова безпека підприємства»: основні підходи та особливості. *Бізнес Інформ*. 2019. № 7. С. 14–19.
4. Валіков В.П., Македон В.В. Економічна безпека підприємства в концепті процесного управління. *Нобелівський вісник*. 2017. № 1 (10). С. 12–22.
5. Шкарлет С.М. Економічна безпека підприємства: інноваційний аспект : монографія. Київ : Книжкове вид-во НАУ, 2007. 436 с.
6. Економічна безпека підприємств реального сектору економіки в умовах вартісно-орієнтованого управління : монографія / С.В. Філіппова, Л.О. Волошук, С.О. Черкасова / під заг. ред. С.В. Філіппової. Одеса: ФОП Бондаренко М.О., 2015. 196 с.
7. Krasnokutska N., Koptieva H. Process approach to study economic security components of trade enterprises. *Evropský časopis ekonomiky a management*. Volume 5. Issue 6. 2019. pp. 91–103.
8. Фощій М.Д., Фощій П.М., Мірошніченко Я.О. Оцінка економічної безпеки промислових підприємств. *Вісник*

Національного технічного університету «ХПІ» (економічні науки). Харків : НТУ «ХПІ», 2023. №4. С18-22.

References (transliterated)

1. Liashenko O.M. *Kontseptualizatsiia upravlinnia ekonomichnoi bezpekoiu pidpriemstva* [Conceptualization of management of economic security of the enterprise] : monohrafiia. Kiev: NISD, 2015. 348 p.
2. Kozachenko A.V. *Ekonomichna bezpeka pidpriemstva. Sutnist i mekhanizm zabezpechennia* [Economic security of the enterprise. The essence and mechanism of provision]: monohrafiia / A. V. Kozachenko, V. P. Ponomarov, A. N. Leshchenko. Kiev: Libra, 2013. 280 p.
3. Krasnokutska N. S., Koptieva H. M. *Definitsiia poniattia «finansova bezpeka pidpriemstva»: osnovni pidkhody ta osoblyvosti*. [Definition of the concept of "financial security of the enterprise": main approaches and features.]. *Biznes Inform.* 2019. no 7. pp. 14–19.
4. Valikov V.P., Makedon V.V. *Ekonomichna bezpeka pidpriemstva v kontsepti protsesnoho upravlinnia*. [Economic security of the enterprise in the concept of process management]. *Nobelivskyi visnyk*. 2017. no 1 (10). pp. 12–22
5. Shkarlet S.M. *Ekonomichna bezpeka pidpriemstva: innovatsiinyi aspekt* [Economic security of the enterprise: innovative aspect]: monohrafiia. Kiev : Knyzhkove vyd-vo NAU, 2007. 436 p.
6. *Ekonomichna bezpeka pidpriemstv realnoho sektoru ekonomiky v umovakh vartisno-orientovanoho upravlinnia* [Economic security of enterprises of the real sector of the economy in the conditions of value-oriented management]. : monohrafiia / S V. Filyppova, L.O. Voloshchuk, S.O. Cherkasova / pid zah. red. S.V. Filyppovoi. Odesa: FOP Bondarenko M.O., 2015. 196 p.
7. Krasnokutska N., Koptieva H. *Process approach to study economic security components of trade enterprises*. *Evropský časopis ekonomiky a management*. Volume 5. Issue 6. 2019. pp. 91–103.
8. Foshchii M.D., Foshchii P.M., Miroshnichenko Ya.O. *Otsinka ekonomichnoi bezpeky promyslovykh pidpriemstv*. [Assessment of economic security of industrial enterprises.] *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «KhPI» (ekonomichni nauky)*. Kharkiv : NTU «KhPI», 2023. No 4. pp. 18-22.

Надійшла (received) 15.03.2025

Відомості про авторів / About the Authors

Маслак Марія Володимирівна (Maslak Mariya) – доктор економічних наук, доцент, професорка кафедри маркетингу, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3322-740X>; e-mail: mariya.maslak@khpi.edu.ua

Фощій Марія Дмитрівна (Foshchii Mariia) – старший викладач кафедри менеджменту, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1555-3110>; e-mail: Mariia.Foshchii@khpi.edu.ua

Фощій Петро Миколайович (Foshchii Petro) – кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9351-5828>; e-mail: Petro.Foshchii@khpi.edu.ua