

УДК 658.8.011.1

**КРАВЧИК Юрій Васильович**

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки, менеджменту та адміністрування

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0002-2780-5605>

e-mail: gromplus7@gmail.com

**КАТКОВА Тетяна Іванівна**

здобувач, Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0001-5209-3139>

e-mail: katkova\_t@ukr.net

## СТРУКТУРНО-ФУНКЦІОНАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

*У дослідженні наголошено на актуальності обґрунтування нових більш якісних підходів до аналізування структурно-функціональних аспектів забезпечення економічної безпеки промислового підприємства. Акцентовано на необхідності аналізування таких ключових функціонально-структурних складових економічної безпеки підприємства промисловості, як інтелектуально-кадрова, техніко-технологічна, інституційно-правова, продуктова, екологічна, силова, інформаційна та фінансова. Надано характеристику стану цих складових на аналізованому промисловому підприємстві. Ідентифіковано сукупність найбільш істотних загроз економічній безпеці промислового підприємства за трьома блоками: економічний, фінансовий та інституційний. Класифіковано загрози економічній безпеці промислового підприємства за рівнем їх ймовірності, величиною збитку, інтегральним показником впливу та видом загрози. Визначено стратегічні пріоритети політики посилення економічної безпеки промислового підприємства, які узгоджено у відповідності до ключових загроз безпеці за цільовими нормативами, головними заходами реалізації, термінами виконання та відповідальними суб'єктами.*

***Ключові слова:** управління підприємствами; промисловість; економічна безпека; структурно-функціональний аналіз; пріоритети зміцнення безпеки*

JEL classification: M21; L74

DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.1.84.95>

### 1. ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Із становленням в Україні ринкової системи господарювання відбулася активізація розвитку підприємств. Це спричинило й до появи на ринку нових суб'єктів господарювання. Їх ключова роль у розвитку національної економіки полягає не лише суто в економічній площині, що зводиться до забезпечення населення продукцією (товарами, роботами, послугами) та формуванні конкурентного середовища на ринку, але й в соціальній, що стимулює зайнятість населення. Особливо це актуально для підприємств промисловості.

Однак, у ринкових умовах господарювання

головною передумовою та основою стабільного розвитку є належний рівень економічної безпеки суб'єктів господарювання, яка відображає стан економічної системи, за якого підприємство, вільно маневруючи господарськими ресурсами, здатне шляхом ефективного їх використання забезпечити безперервний процес виробництва та реалізації продукції, а також витрати стосовно його розширення та оновлення. Для формування належного рівня економічної безпеки підприємства необхідним є проведення оцінки його фінансово-економічного стану, ефективність якого можна значно підвищити за умови використання сучасних досягнень розвитку інформаційних технологій.

Економічна безпека підприємства є однією з найважливіших характеристик його виробничо-фінансової діяльності, адже вона характеризується забезпеченістю господарськими ресурсами, які необхідні для нормального

функціонування, доцільністю їх розміщення та ефективністю використання, господарськими взаємовідносинами з іншими юридичними і фізичними особами, платоспроможністю та фінансовою стійкістю.

Своєю чергою, структурно-функціональна характеристика стану економічної безпеки підприємства є важливим елементом менеджменту і аудиту якості функціонування й розвитку бізнесу, адже використання методів аналізування економічної безпеки необхідне для прийняття вірних управлінських рішень, спрямованих на подальше збільшення прибутковості, виявлення причин збитковості, а також забезпечення стабільного фінансового стану й розвитку промислового підприємства.

## 2. АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Структурно-функціональний аналіз вже давно утвердився як один з найбільш доречних під час аналізування й оцінювання економічної безпеки, причому на всіх рівнях системної ієрархії управління економікою. Однак, його положення все ще не стали еталонними й продовжують розвиватися. При цьому, у будь-якому разі, еволюція методики аналізування все рівно ґрунтується на результатах теоретико-методичного дискурсу в царині сутнісно-змістових характеристик, природи і структурних аспектів, елементів системи управління економічною безпекою. Відносно мікрорівня, то це головно праці С. Васильчак, А. Веселовського [2, с.98-105], О. Мороз, Н. Карачини [9,с.15-18], В. Пастухова [10,с.94-98], О. Шнипко [13,с.24-32]; тоді як з врахуванням специфіки підприємств, які функціонують у такому виді економічної діяльності, як промисловість, – М. Бендикова [1,с.15-19], О. Собкевич [11,с.144-152], Т. Васильціва, Р. Лупака, М. Куницької-Іляш, А. Дідич [14,с.8-15; 7,с.248-252] та інші.

Важливим аспектом, який потребує свого належного врахування під час подальшого розвитку методичних підходів до аналізування економічної безпеки підприємств, є нерівномірність (відповідно до міри важливості щодо впливу на кінцевий результат – стан безпеки) її складових. За звичай це призводить навіть до відокремлення (винесення за межі економічної безпеки підприємства) понять

«фінансова безпека підприємства», «фінансово-економічна безпека підприємства», «корпоративна безпека підприємства» тощо. Аби врахувати ці особливості, але не піти хибним шляхом, важливо опиратися на результати досліджень О. Ярошка [3, с.132-136], К. Горячевої [4, с.65-67], Н. Фокіна, В. Бокія [12, с.111-114] та інших дослідників, де розкрито співвідношення економічної та інших складових безпеки підприємств, розвинуто діалектику економічної і фінансової безпеки суб'єктів господарювання.

Попри вказане, логічно, коли подальший розвиток методики структурно-функціонального аналізування економічної безпеки промислового підприємства опирається на існуючі доробки в сфері діагностики й оцінки економічної безпеки суб'єктів господарювання. Чи не найбільшим доробком у цій царині є публікації Т. Зубка [5,с.81-88], В. Куцук [6,с.244-249], В. Лук'янової [8,с.35-39] та інших.

## 3. ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ ОЗНАЧЕНА СТАТТЯ

Разом з тим, визріла актуальність подальшого розвитку методики та методології безпосередньо структурно-функціонального аналізування економічної безпеки промислових підприємств, а також формування такого підходу, який би дозволив не лише отримати якісні інформаційно-аналітичні дані, але й забезпечити їх ув'язку з методикою обґрунтування раціонально-ефективних управлінських рішень у царині зміцнення економічної безпеки промислових підприємств.

## 4. ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є проведення структурно-функціонального аналізу стану та обґрунтування на цій основі стратегічних пріоритетів і заходів зміцнення економічної безпеки промислового підприємства.

## 5. ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБґРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

У цьому дослідженні наведено

результати структурно-функціонального аналізування економічної безпеки на прикладі малого промислового підприємства. Сильні та слабкі сторони економічної безпеки підприємства необхідно ідентифікувати за складовими системи його безпеки. Так, щодо фінансової складової економічної безпеки підприємства визначено, що більшість загроз походять від низької ліквідності і платоспроможності, фінансової стійкості та незадовільної структури активів і капіталу.

Інтелектуально-кадрова складова безпеки підприємства являє собою процес запобігання негативним впливам за рахунок ризиків і загроз, пов'язаних з персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами загалом. Рівень оплати праці на підприємстві є високим та додамо, що він є навіть більшим, ніж в середньому у галузі. Це є першою позитивною ознакою цієї складової економічної безпеки підприємства, оскільки сприяє збільшенню рівня оплати праці, покращанню рівня якості трудового життя, а також стабільності кадрів на підприємстві та підвищенню рівня мотивації до праці, до збереження комерційної таємниці підприємства та загалом до показників ефективності його функціонування.

Якщо проаналізувати такі показники, як: коефіцієнт кваліфікованості персоналу; коефіцієнти руху персоналу на мікрорівні; рівень участі персоналу в господарській діяльності; характер трудових відносин на підприємстві; рівень відношення працівників до власності; рівень кваліфікації персоналу та ін., то загалом можна побачити такі тенденції:

- коефіцієнт кваліфікованості персоналу є високим (0,94), що свідчить про належний рівень інтелектуального потенціалу підприємства;

- відсутня плинність персоналу (коефіцієнт обороту з прийняття у 2014 р. становив 0,125), що є позитивним;

- спостерігається перевищення прийняття персоналу над його вибуттям;

- існує тенденція до скорочення кількості осіб виробничого персоналу та збільшення управлінського, що є свідченням посилення інтелектуального потенціалу підприємства;

- на підприємстві переважають постійні

працівники, їх кількість, частка; кількість постійних працівників, які працюють за основним місцем праці, щороку збільшується, що варто розцінювати як позитивну тенденцію, оскільки сприяє стабільності роботи персоналу.

Техніко-технологічна складова безпеки підприємства передбачає створення і використання такої техніко-технологічної бази, устаткування й основних засобів виробництва, таких технологій і бізнес-процесів, які підсилюють конкурентоспроможність підприємства. Проте, рівень фондівіддачі основних засобів підприємства є низьким, що не сприяє забезпеченню належного рівня його економічної безпеки; проте позитивним є високий рівень фондоозброєності персоналу.

Якщо проаналізувати такі показники, як склад та структура основних засобів; рівень фізичного та морального зносу та ін., то загалом можна виявити такі тенденції:

- найбільша частка у структурі основних засобів підприємства припадає (у вартісному вираженні) на будівлі і споруди (87,1 % від загальної вартості основних засобів), що є раціональним; разом з тим низькою є частка ЕОМ, а також підприємство не володіє транспортними засобами, що підвищує рівень залежності досліджуваного підприємства від транспортних організацій та підприємств, які надають окремі специфічні послуги з використанням програмного забезпечення;

- понад 80 % будівель та споруд підприємство використовує в основній діяльності та здає в оренду, що свідчить про те, що воно в змозі ефективно використовувати цю матеріально-технічну базу та є позитивним;

- коефіцієнт фізичного зносу основних засобів підприємства є допустимим, що свідчить про забезпеченість підприємства належною матеріально-технічною базою (коефіцієнт зносу становив 0,29);

- значна частина основних засобів підприємства є щойно збудованими будівлями та спорудами з тривалим терміном експлуатації;

- близько 75 % основних засобів підприємства сформовано за рахунок позикових ресурсів, що негативно впливає на рівень цієї складової безпеки підприємства. Засновникам підприємства необхідно було

наперед подумати за рахунок яких фінансових ресурсів створювати підприємство, а не розпочати діяльність, а потім одержувати позики для формування матеріально-технічної бази.

Інституційно-правова складова безпеки стосується врахування змін у політичному житті країни, всебічне юридичне забезпечення діяльності підприємства, грамотну правову роботу з контрагентами і органами державної влади, вирішення інших правових питань. Аналіз цієї складової безпеки підприємства дозволив зробити такі висновки та узагальнення. Позитивно впливає на рівень цієї складової безпеки підприємства таке:

- на підприємстві створено та він постійно функціонує юридичний / контрактний відділ, який здійснює повноцінне належне юридичне забезпечення діяльності підприємства, правову роботу з клієнтами, контрагентами, органами влади, судовими та арбітражними органами;

- контрактний відділ обов'язково передбачає у договорах з клієнтами та контрагентами можливість форс-мажорних обставин, а також негативного впливу політичних змін на дію угоди та її результати;

- у підприємства належним чином оформлено дозволи на право виробництва, надання послуг і збуту продукції, що суттєво знижує рівень ризику, зумовленого політичними, змінами у системі державного регулювання та місцевого самоврядування і т. ін.

Негативно впливає на рівень інституційно-правової складової безпеки підприємства лише те, що керівництво підприємства не здійснює попереджувального прогнозування змін та їх наслідків у політичному житті країни та регіону, а також на підприємстві не функціонує відділ (служба) економічної безпеки.

Екологічна характеристика діяльності має суттєвий вплив на стан економічної безпеки підприємства, оскільки підприємство здійснює діяльність, пов'язану з викидами шкідливих та екологічно небезпечних відходів у навколишнє середовище, здійснює виробництво (реалізацію) шкідливих (для здоров'я споживачів чи навколишнього середовища) товарів (надання послуг). Необхідно зазначити, що рівень безпеки підприємства за цією функціональною складовою

є прийнятним, оскільки на підприємстві налагоджена робота з контролю якості матеріалів, які поступають на виробництво, шляхом контролю сертифікатів якості, посвідчень відповідності та джерел походження продукції. Проте для посилення цієї складової безпеки підприємства доцільно активізувати функцію забезпечення якості / контролю якості з метою виконання роботи щодо встановлення процедур якості та контролю їх виконання у відділах підприємства, в тому числі на предмет забезпечення екологічної безпеки.

Інформаційна складова безпеки підприємства заснована не тільки на захисті власної інформації, у тому числі конфіденційної, але й на проведенні ділової розвідки, інформаційно-аналітичної роботи з зовнішніми і внутрішніми суб'єктами. Проведений аналіз засвідчив, що недоліками такої роботи на підприємства є:

- майже кожен працівник підприємства володіє інформацією щодо переліку контрагентів та клієнтів підприємства, а також має доступ до клієнтської бази, копій проектно-погоджувальної документації, кошторисів, калькуляцій собівартості послуг підприємства і т. ін.;

- підприємство не проводить систематичної та системної роботи щодо ділової розвідки конкурентів;

- підприємство не здійснює моніторингу та належної інформаційно-аналітичної роботи з ЗМІ на предмет виявлення негативних (неправдивих) інформаційних відгуків про підприємство, його послуги; розміщення у ЗМІ власної інформації про підприємство, послуги, роз'яснення реклаमाцій та ін.

У контексті посилення цього напряму безпеки на підприємстві необхідне створення відділу економічної безпеки та покладення на нього функцій, перелічених вище, які на сьогодні не здійснюються. Особливо важливо також посилити контроль за внутрішньою інформацією та запровадити фінансову відповідальність для працівників всіх рівнів управління за поширення (чи не збереження) інформації, у тому числі за неправомірне її внутрішнє поширення. Конфіденційна внутрішня інформація має розповсюджуватись лише серед працівників апарату управління з відповідним створенням сприятливих їм умов для довготривалого працевлаштування на

підприємстві (моральне та матеріальне заохочення на рівні вищому, ніж в конкурентів; забезпечення можливості професійно-кваліфікаційного росту і т. ін.).

Продуктовий (товарний) напрям безпеки підприємства являє собою рівень відповідності продукції та послуг, які пропонує на ринку підприємство, з точки зору задоволення потреб та вимог споживачів, рівня їх якості та конкурентоспроможності, відповідності асортименту та номенклатурі, рівня вартості створення та реалізації. Від рівня забезпеченості продуктової складової безпеки значною мірою залежить його конкурентоспроможність, а отже – життєздатність, а отже – економічна безпека загалом.

Передусім зазначимо, що питомі витрати на створення та реалізацію продукції підприємства є високими (про це свідчать низькі показники рентабельності), що негативно впливає на рівень економічної безпеки досліджуваного підприємства за цією складовою.

Силовий напрям безпеки підприємства передбачає фізичну охорону об'єктів і особисту охорону керівництва, протидію криміналу, взаємодію з правоохоронними та іншими державними органами у випадку фізичного втручання у майно та інтереси підприємства. Аналіз цієї складової безпеки підприємства виявив, що позитивними сторонами роботи, яка ведеться у цьому напрямі на підприємстві є:

- організація та здійснення систематичної охорони об'єктів та матеріальних цінностей;
- з керівниками усіх відділів та робітниками укладено договори про матеріальну відповідальність за втрату (псування) матеріальних цінностей підприємства;
- підприємством укладено довгостроковий контакт з охоронною фірмою на здійснення охорони офісних, торговельних та складських приміщень підприємства.

Як певні недоліки у роботі підприємства щодо забезпечення його силової безпеки можна віднести таке:

- не забезпечено охороною керівництвом підприємства;
- керівництвом підприємства не укладено угод (в тому числі усних) щодо співпраці з

правоохоронними та іншими державними органами щодо протидії криміналу, рейдерським захопленням (оскільки після настання таких випадків допомогти правоохоронні органами, як правило, вже не в змозі);

- система матеріального стимулювання праці підприємства не містить винагороди за збереження матеріальних цінностей, економію матеріалів тощо.

Над усуненням виявлених слабких сторін більшості викладених вище складових доцільно працювати керівництву підприємства з метою підвищення ефективності управління системою економічної безпеки. Більше того, розвиток фінансово-господарської діяльності підприємства в подальшому є вкрай неоднозначним, оскільки це підприємство знаходиться в таких умовах, коли з одного боку, об'єктивно необхідно вирішувати задачі переходу до якісно нового стану шляхом пошуку «точок росту», які б дозволили йому конкурувати у тому числі з крупними підприємствами, а з іншого – «вижити» в умовах недосконалого конкурентного середовища, проявів монополізму і клієнтських відносин, корупції у відносинах «бізнес-держава»; надмірно високого рівня криміналізації і тінізації. Все це перешкоджає продуктивному виконанню підприємством соціальних та економічних функцій, а посилення негативного впливу чинників на економічну безпеку цього підприємства веде до негативних соціально-економічних наслідків.

За результатами дослідження з'ясувалися причини, що викликають появу ситуації ризику. Це недостатній управлінський і професійний досвід керівників і фахівців підприємства, недостатні загальноекономічні знання, відсутність інформації про навколишнє середовище, недолік внутрішньофірмової інформації, слабка адаптація керівників до змін у навколишньому ринковому середовищі, що у сукупності призводить до невисоких результатів фінансово-господарської діяльності.

Аналіз чинників зовнішнього середовища, які сприяють виникненню загроз економічній безпеці підприємства, показав, що джерелами виникнення підприємницьких ризиків, які впливають на діяльність цього підприємства, є: інфляційні процеси в економіці; недосконалість системи

оподаткування, відсутність чіткого податкового регулювання, велика кількість документів, що дають роз'яснення з питань оподаткування; криза неплатежів; тінізація економіки, що є результатом високої норми оподаткування, що у свою чергу не стимулює економічне зростання підприємства; нестабільність курсу національної валюти; криміналізація економіки; зниження доходів широких верств населення, підприємців й ін.

З метою комплексної та системної ідентифікації найбільш істотних загроз економічній безпеці промислового підприємства, сукупність ризиків необхідно виявляти за кожною складовою системи безпеки (рис. 1). Так, до погіршення техніко-технологічної безпеки підприємства можуть призвести такі загрози, як: критичний знос матеріально-технічної бази; зменшення фондівіддачі; втрата страхових товарних запасів; погіршення ефективності використання приміщень, обладнання; критичне відставання від конкурентів за рівнем техніко-технологічного забезпечення. Керівництву підприємства також необхідно реалізувати адекватні заходи спрямовані й на недопущення реалізації загроз у сфері товарної безпеки.

Забезпечення інституційно-правової складової економічної безпеки підприємства є необхідною передумовою реалізації ним політики, спрямованої на посилення його життєздатності. Відтак, важливо не допустити реалізації таких загроз, як отримання істотних штрафних санкцій чи збитків внаслідок недосконалої (невідповідності) внутрішньої нормативної документації вимогам чинного законодавства; погіршення ефективності організаційної структури; погіршення договірних взаємостосунків; втрати через підробку фінансових та інших документів персоналом підприємства; втрати внаслідок низького рівня фізичного захисту персоналу, майна.

Доцільно зауважити, що підприємство на даний момент часу не сформувало надійної та постійно діючої системи управління зовнішніми загрозами його діяльності. Це є негативним аспектом в управлінні діяльністю підприємства та не може гарантувати йому подальший сталий планомірний розвиток. До позитивного потрібно

віднести те, що на підприємстві розроблено окремі стратегічні цілі, дотримання яких, на думку керівництва підприємства, повинно забезпечити його розвиток у найближчій перспективі. Так, філософія закладена у таких складових: стратегічне мислення; орієнтація на клієнта; постійні зміни. Крім того, діяльність підприємства повинні характеризувати такі якості: ринкова орієнтація як результат реалізації послідовної реструктуризації, максимального використання економічних методів управління, активного розвитку маркетингової служби, тотального та цілеспрямованого навчання персоналу; постійний пошук шляхів удосконалення структури підприємства, менеджменту, мотивації праці, інвестиційної привабливості підприємства.

Для класифікації ідентифікованих загроз за ступенем небезпеки враховано метод експертних оцінок із залученням до оцінки посадових осіб та працівників підприємства (20 осіб). Результати цього аналізу подані в табл. 1. Ймовірність реалізації загрози (P) оцінювалася за такими критеріями: малоїмовірна загроза – 0,1- 0,15; потенційна загроза – 0,16-0,99; реальна загроза – 1.

Величина можливого дестабілізуючого впливу (збитку) (M) визначалася із використанням якісних і кількісних критеріїв оцінювання у відносному вираженні: незначний дестабілізуючий вплив загрози - 1; помірний дестабілізуючий вплив загрози, за якого цілісність процесів чи об'єктів не порушується - 2; значний дестабілізуючий вплив загрози, за якого цілісність процесів чи об'єктів порушується але знаходиться в межах граничних значень - 3; значний дестабілізуючий вплив загрози, за якого цілісність процесів чи об'єктів порушується, виходячи за межі граничних значень - 4.

Інтегральний очікуваний показник впливу загрози розраховувався за формулою:

$$I_{пз} = \frac{K_{e1}(P_1 * M_1) + K_{e2}(P_2 * M_2) + \dots}{n}, \quad (1)$$

де  $K_e$  – ваговий коефіцієнт думки експерта (від 0 до 1);

P – ймовірність загрози;

M – можливий дестабілізуючий вплив (збиток);

n – кількість експертів;

$I_{пз}$  – інтегральний очікуваний показник впливу загрози.



**Рис. 1. Сукупність найбільш істотних загроз економічній безпеці промислового підприємства**

Джерело: авторська розробка

Таблиця 1

## Результати ідентифікації загроз економічній безпеці промислового підприємства

Зміст загрози	Об'єкт загрози	Ймовірність загрози	Величина можливо го збитку	Інтегральний показник впливу загрози	Вид загрози
Втрата фінансових ресурсів	Грошові кошти, засоби на розрахункових рахунках, фінансові активи	0,12	3	0,66	Значна
Погіршення фінансової стійкості та зниження інвестиційної привабливості	Залучення інвестицій, кредитів, отримання можливості формування кредиторської заборгованості	0,1	2	0,22	Незначна
Матеріальні втрати через несумлінні дії персоналу	Втрата матеріальних цінностей та активів	0,13	3	0,32	Помірна
Несумлінність у виконанні розрахунків з боку замовників	Брак фінансових ресурсів, зниження ліквідності	0,11	2	0,23	Незначна
Порушення договірних відносин постачальниками та контрагентами	Несвоечасність виконання замовлень, зниження ритмічності виробничого процесу	0,1	1	0,11	Незначна
Зростання витратомісткості та зниження якості послуг	Падіння попиту та обсягу доходу	0,12	2	0,25	Помірна
Отримання штрафних санкцій з боку державних структур	Фінансові втрати	0,11	2	0,23	Незначна
Зниження платоспроможного попиту	Зменшення обсягів доходу та прибутку, погіршення ефективності інвестицій	0,13	3	0,33	Помірна

Відповідно, для ідентифікації було прийнято наступне: незначна загроза, якщо Іпз в межах 0,01 – 0,24 (незначний дестабілізуючий вплив загрози); помірна загроза, якщо Іпз в межах 0,25 – 0,49 (помірний дестабілізуючий вплив загрози, цілісність процесів чи об'єктів не порушується); значна загроза, якщо Іпз в межах 0,50 - 0,74 (значний дестабілізуючий вплив загрози, цілісність процесів чи об'єктів порушується, але знаходиться в межах граничних значень); небезпечна загроза (небезпека), якщо Іпз в межах 0,75 - 1 (значний дестабілізуючий вплив загрози, цілісність процесів чи об'єктів порушується, виходячи за межі граничних значень). Встановлено, що на підприємства певні заходи з нейтралізації загроз ведуться, але вони недостатні. У табл. 2 наведено

запропоновані заходи, які доцільно реалізувати. Більшість з вказаних заходів не передбачають фінансових чи ресурсних витрат, мають скоріше організаційний характер.

Окрім того, зміна умов зовнішнього середовища функціонування підприємства, а також і вплив внутрішніх факторів на його життєдіяльність потребують розробки ефективних заходів посилення економічної безпеки в аспекті не лише її структурних складових, але й у відносинах з державою (в особі органів влади всіх рівнів), з постачальниками, споживачами, конкурентами. Тобто забезпечення економічної безпеки промислового підприємства повинно здійснюватися в стратегічній взаємодії вертикального (постачальники, споживачі) та горизонтального типу (конкуренти, держава).



Таблиця 2

## Стратегія нейтралізації загроз економічній безпеці промислового підприємства

Загроза економічній безпеці	Стратегічна ціль нейтралізації загрози	Цільовий норматив	Головні заходи реалізації цілі	Відповідальний підрозділ чи посадова особа
Втрата фінансових ресурсів	Посилення контролю за фінансовими ресурсами	Зниження коефіцієнта фінансових втрат до 0,01	Запровадження фінансового моніторингу та помісячного фінансового планування	Керівник з питань адміністрації та обліку
Погіршення фінансової стійкості та зниження інвестиційної привабливості	Посилення контролю за показниками фінансової стійкості і ліквідності підприємства	Забезпечення перебування коефіцієнтів фінансової стійкості та загальної ліквідності на рівні не менше 0,5		
Матеріальні втрати через несумлінні дії персоналу	Посилення відповідальності персоналу за фінансові та матеріальні втрати	Зниження коефіцієнта втрат до 0,01	Укладання додатку до трудового договору про перелік недопустимих дій та штрафні санкції у разі їх настання	Керівник відділу персоналу
Несумлінність у виконанні розрахунків замовниками	Покращення платіжної дисципліни	Зниження коефіцієнта несвоєчасності розрахунків до 0,1	Розробка стимулюючих заходів за дочасну оплату послуг, а також гнучких графіків розрахунку	Керівник з продажу
Зниження платоспроможного попиту				
Порушення договірних відносин з постачальниками та контрагентами	Зростання рівня надійності відносин з контрагентами	Повне усунення випадків несумлінних відносин	Запровадження практики прогнозування і планування відносин на всіх етапах бізнес-процесу	Генеральний директор та юридичний відділ
Зростання витратомісткості і та зниження якості послуг	Забезпечення стабільності цінової політики та якості послуг	Збереження коефіцієнту якості послуг на рівні 1 та не перевищення вартості послуг індексу інфляції	Удосконалення системи меседжменту якості послуг та бюджетування витрат	Головний технолог, головний інженер, керівник виробничого сектору бухгалтерія
Отримання штрафних санкцій з боку державних структур	Забезпечення бездоганного дотримання законодавства	Зниження коефіцієнта фінансових втрат від недотримання законодавства до рівня 0,01	Щоквартальне прогнозування змін до законодавства, впровадження норм інституційної безпеки	Юридичний відділ

При цьому під стратегічною взаємодією варто розуміти засіб забезпечення реалізації економічних інтересів підприємства у взаємодії із зовнішнім середовищем, що базується на узгодженні інтересів суб'єктів взаємодії, передбачає можливість здійснення активного впливу на суб'єктів зовнішнього середовища та врахування зворотної реакції.

При дослідженні стратегічної взаємодії насамперед необхідно оцінити її перспективи та визначити наявні загрози, можливості для підприємства. Забезпечення економічної безпеки промислового підприємства у взаємодії із суб'єктами зовнішнього середовища повинно базуватись на принципах: активного впливу; суб'єктивності; компромісу; когнітивності.

Найбільш важливими сферами взаємодії підприємства з суб'єктами зовнішнього середовища є:

- 1) «підприємство – органи державної влади»;
- 2) «підприємство – споживачі»;
- 3) «підприємство – постачальники»;
- 4) «підприємство – конкуренти».

Структурування сфер взаємодії дає можливість встановити специфічні особливості забезпечення економічної безпеки промислового підприємства на основі управління стратегічною взаємодією в кожній з цих сфер і розробити відповідні моделі та інструменти управління.

## 6. ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМКУ

За результатами проведення структурно-функціонального аналізу встановлено, що промислове підприємство на даний момент часу не сформувало надійної та постійно діючої системи управління зовнішніми

загрозами його діяльності. Це є негативним аспектом в управлінні діяльністю підприємства та не може гарантувати йому подальший сталий планомірний розвиток. До позитивного потрібно віднести те, що на промислового підприємстві розроблено окремі стратегічні цілі, дотримання яких, на думку керівництва підприємства, повинно забезпечити його розвиток у найближчій перспективі. Так, філософія закладена у таких складових: стратегічне мислення; орієнтація на клієнта; постійні зміни. Крім того, діяльність підприємства повинні характеризувати такі якості: ринкова орієнтація як результат реалізації послідовної реструктуризації, максимального використання економічних методів управління, активного розвитку маркетингової служби, тотального та цілеспрямованого навчання персоналу; постійний пошук шляхів удосконалення структури підприємства, менеджменту, мотивації праці, інвестиційної привабливості підприємства.

Розпорошення управлінської роботи щодо забезпечення структурних складових безпеки часто призводить до небажаних наслідків (втрат). Тому необхідність систематизації діяльності в аналізованій сфері, планування більшості показників фінансово-господарської діяльності з одночасним усуненням негативних факторів впливу забезпечить не лише включення економічної безпеки до системи управління підприємством, а й закладе основу для розробки комплексної політики її забезпечення.

Подальші наукові дослідження у цьому напрямі стосуються удосконалення методики проведення інтегрального аналізу рівня економічної безпеки промислових підприємств.

## Література

1. Бендиков М. Экономическая безопасность промышленного предприятия (организационно-методический аспект). *Консультант директора*. 2000. № 2. С. 15-19.
2. Васильчак С. В., Веселовський А. І. Економічна безпека підприємства та її складова в сучасних умовах. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. Вип. 20.15. С. 98–105.
3. Васильців Т. Г., Ярошко О. Р. Фінансова безпека підприємства: місце в системі економічної безпеки та пріоритети посилення на посткризовому етапі розвитку економіки. *Науковий вісник ЛТЕУ України*. 2018. Вип. 21.2. С. 132-136.
4. Горячева К. Фінансова безпека підприємства. Сутність та місце в системі економічної безпеки. *Економіст*. 2003. № 8. С. 65-67.
5. Зубко Т. Л. Оцінка рівня економічної безпеки підприємства галузі зв'язку. *Економіка*.

*Менеджмент. Бізнес.* 2016. Вип. 3. С. 81-88.

6. Куцик В. І., Лупак Р. Л. Моделювання конкурентних позицій підприємств реального сектора економіки на внутрішньому ринку. *Бізнес Інформ.* 2017. № 12 (479). С. 244-249.

7. Лупак Р. Л., Дідич А. М. Економічні основи забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах ринкових відносин. *Науковий вісник ЛТЕУ України.* 2017. Вип. 20.6. С. 248-252.

8. Лук'янова В. В. Оцінка ефективності підприємства і підприємництва. *Вісник ДонНУЕТ.* 2005. № 4 (28). С. 35-39.

9. Мороз О. В., Карачина Н. П., Шиян А. А. Концепція економічної безпеки сучасного підприємства: монографія. Вінниця: ВНТУ, 2011. 241 с.

10. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: монографія. Київ: КНТЕУ, 2002. 302 с.

11. Собкевич О. В. Зміцнення економічної безпеки держави на засадах відбудови інноваційного потенціалу індустріального комплексу сходу України. *Регіональна економіка.* 2015. Вип. 2. С. 144-152.

12. Фокіна Н. П., Бокій В. І. Економічна безпека підприємства – найважливіша складова фінансової стійкості. *Актуальні проблеми економіки.* 2003. № 8 (26). С. 111-114.

13. Шнипко О. С. Економічна безпека ієрархічних багаторівневих систем: регіональний аспект: монографія. Київ, 2006. 288 с.

14. Vasylytsiv T. G., Lupak R. L., Kuniyska-Iliash M. V. Strategic approaches to the effective use of intangible assets as a condition for strengthening the competitiveness of enterprise. *Науковий вісник Полісся.* 2018. № 2 (14). С. 8-15.

### References

1. Bendikov M. (2000) Jekonomicheskaja bezopasnost' promyshlennogo predpriyatija (organizacionno-metodicheskij aspekt) [Economic security of an industrial enterprise (organizational and methodological aspect)]. *Director's Advisor*, no 2, pp. 15-19.

2. Vasylychak S. V., Veselovkyi A. I. (2010) Ekonomichna bezpeka pidpriemstva ta yii skladova v suchasnykh umovakh [Economical security of business and its warehouses in today's minds]. *Scientific Bulletin of NLTU of Ukraine*, vol. 20.15, pp. 98–105.

3. Vasylytsiv T. G., Yaroshko O. R. (2018) Finansova bezpeka pidpriemstva: mistse v systemi ekonomichnoi bezpeky ta priorytety posylennia na postkryzovomu etapi rozvytku ekonomiky [Financial security of the enterprise: place in the system of economic security and priorities of strengthening at the post-crisis stage of economic development]. *Scientific Bulletin of LTEU of Ukraine*. Vol. 21.2. pp. 132-136.

4. Gorjacheva K. (2003). Finansova bezpeka pidpriemstva. Sutnist ta mistse v systemi ekonomichnoi bezpeky [Financial security of the enterprise. The essence and place in the system of economic security]. *Economist*. vol. 8, pp. 65-67.

5. Zubko T. L. (2016) Otsinka rivnia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva haluzi zviazku [Assessment of the level of economic security of the communications company]. *Economy. Management. Business*, vol. 3, pp. 81-88.

6. Kutsyk V. I., Lupak R. L. (2017) Modeliuvannia konkurentnykh pozytsii pidpriemstv realnoho sektora ekonomiky na vnutrishnomu rynku [Modeling of competitive positions of enterprises of the real sector of the economy in the domestic market]. *Business Inform*, no 12 (479), pp. 244-249.

7. Lupak R. L., Didych A. M. (2017) Ekonomichni osnovy zabezpechennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva v umovakh rynkovykh vidnosyn [Economic bases of ensuring the competitiveness of the enterprise in market relations]. *Scientific Bulletin of LTEU of Ukraine*, vol. 20.6, pp. 248-252.

8. Lukyanova V. V. (2005) Otsinka efektyvnosti pidpriemstva i pidpriemnytstva [Evaluation of the effectiveness of the enterprise and entrepreneurship]. *Bulletin DonNUET*, vol. 4 (28), pp. 35-39.

9. Moroz O. V., Karachyna N. P., Shuyan, A. A. (2011). *Kontseptsiia ekonomichnoi bezpeky suchasnoho pidpriemstva: monohrafiia* [The concept of economic security of a modern enterprise]. Vinnitsa, Ukraine.

10. Pastukhova V. V. (2002) *Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom: filozofii, polityka, efektyvnist: monohrafiia* [Strategic management of the enterprise: philosophy, policy, efficiency]. Kyiv, Ukraine.

11. Sobkevych O. V. (2015) Zmitsnennia ekonomichnoi bezpeky derzhavy na zasadakh vidbudovy innovatsiinoho potentsialu industrialnoho kompleksu skhodu Ukrainy [Strengthening the economic security of the state on the basis of rebuilding the innovation potential of the industrial complex of eastern Ukraine]. *Regional economy*, vol. 2, pp. 144-152.

12. Fokina N. P., Bokij V. I. (2003). Ekonomichna bezpeka pidpriemstva – naivazhlyvisha skladova finansovoi stiiikosti [Economic security of the enterprise – an essential component of financial stability]. *Actual problems of economics*, vol. 8 (26), pp. 98-110.

13. Shnipko O. S. (2006) *Ekonomichna bezpeka iierarkhichnykh bahatorivnevykh system: rehionalnyi*

*aspekt: monohrafiia* [Economics of security of the archival bagatorial systems: the regional aspect]. Kyiv, Ukraine.

14. Vasylytsiv T. G., Lupak R. L., Kunytska-Iliash, M. V. (2018) Strategic approaches to the effective use of intangible assets as a condition for strengthening the competitiveness of enterprise. Scientific Bulletin of Polissya, no. (14), pp. 8-15.

---

### Abstract

#### **KRAVCHYK Yurii, KATKOVA Tetyana. Structural and functional characteristics of economic security of industrial enterprise**

*The purpose of the article is to conduct a structural and functional analysis of the situation and substantiate on this basis the strategic priorities and measures to strengthen the economic security of industrial enterprises.*

*The study emphasizes the relevance of substantiating new and better approaches to the analysis of structural and functional aspects of economic security of industrial enterprises. Emphasis is placed on the need to analyze such key functional and structural components of economic security of industrial enterprises as intellectual and personnel, technical and technological, institutional and legal, product, environmental, power, information and financial. The characteristic of a condition of these components at the analyzed industrial enterprise is given.*

*The set of the most significant threats to the economic security of an industrial enterprise has been identified in three blocks: economic, financial and institutional. Threats to the economic security of an industrial enterprise are classified according to the level of their probability, the amount of damage, the integrated impact indicator and the type of threat. The strategic priorities of the policy of strengthening the economic security of the industrial enterprise have been identified, which have been agreed in accordance with the key security threats according to the target standards, main implementation measures, deadlines and responsible entities.*

*The applied value of the research results is to apply the developed author's approach to obtain the necessary information and analytical basis for making sound management decisions in the field of strengthening the economic security of operation and development of industrial enterprises.*

*The scientific novelty of the research results lies in the further development of theoretical and methodological and applied principles of analyzing the state of economic security of industrial enterprises, in particular in the connection of the obtained data and decisions that are made.*

**Keywords:** *enterprise management; industry; economic security; structural and functional analysis; security priorities*

---

Стаття надійшла до редакції 15.02.2022 р.

#### **Бібліографічний опис статті:**

Кравчик Ю. В., Каткова Т. І. Структурно-функціональна характеристика економічної безпеки промислового підприємства. *Innovation and sustainability*. 2022. № 1. С. 84-95.

Kravchyk Y., Katkova T. (2022) Structural and functional characteristics of economic security of industrial enterprise. *Innovation and sustainability*, № 1, pp. 84-95.