

УДК 658.012.2

**УПРАВЛІННЯ СТІЙКІСТЮ РОБОТИ ПІДПРИЄМСТВА ДЛЯ  
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ЙОГО РОЗВИТКУ**

Судакова О.І., к.т.н.

Герасимова О.Л., к.т.н.

Гуркова К.А., Гаврилюк А.Р.

*Придніпровська державна академія будівництва та архітектури*

Підвищення агресивності зовнішнього середовища призвело до виникнення нових загроз і посилення їх впливу на результативність діяльності підприємств. Запобігання негативному впливу комплексу зовнішніх і внутрішніх загроз можливо шляхом забезпечення своєчасної реакції на них і створення умов для безпечного розвитку через ефективне управління економічною безпекою в рамках загальної системи управління підприємством. Для підвищення ефективності управління і забезпечення необхідного рівня економічної безпеки для підтримки життєво важливих функцій підприємства і реалізації його потенціалу було розроблено теоретичні положення щодо управління стійкістю роботи підприємства для забезпечення економічної безпеки його розвитку. Основою забезпечення достатнього рівня економічної безпеки підприємства як підприємницької структури є підтримка його сталого і максимально ефективного функціонування в даний час і нагромадження достатнього потенціалу для збалансованого розвитку і стабільного зростання в майбутньому. При цьому сталість розглядається як здатність системи зберігати рух наміченою траєкторією, тобто підтримувати намічений режим функціонування. Управління рівнем економічної безпеки підприємства вимагає значних організаційних зусиль і здійснення визначених витрат, що обумовлює необхідність виділення спеціальної підсистеми (підрозділу) в організаційній структурі, дії якої повинні полягати в ранньому виявленні несподіваних змін як усередині, так і поза підприємством і швидкому реагуванні на них. Це може бути досягнуто в результаті взаємодії проєктованої системи з цільовими підсистемами системи управління і логістичною системою підприємства, побудованою на основі кібернетичних принципів регулювання.

**Ключові слова:** управління стійкістю роботи підприємства, економічна безпека розвитку підприємства, система управління економічною безпекою підприємства, спеціалізований підрозділ, управління рівнем економічної безпеки

UDC 658.012.2

**MANAGEMENT STABILITY OF THE ENTERPRISE TO ENSURE THE  
ECONOMIC SECURITY OF ITS DEVELOPMENT**

Sudakova O., PhD in Techn.Sc.

Gerasimova O., PhD in Techn.Sc.

Hurkova K., Gavrilyk A.

*Prydniprovs'ka State Academy of Civil Engineering and Architecture*

Improving the environment aggressiveness led to the emergence of new threats and increase their influence on the performance of enterprises. Preventing the negative

impact of external and internal threats is possible by providing a timely response to them, and create conditions for the safe development through the effective management of economic security in the overall enterprise management system. To increase the efficiency of management and provide the necessary level of economic security, to support the vital functions of the enterprise and the realization of its potential have been developed theoretical principles concerning the management stability of the enterprise to ensure economic security for its development. The basis for ensuring a sufficient level of economic security of the enterprise as a business structure is to support its continued and most effective functioning at the moment and piling up sufficient capacity for balanced development and sustainable growth in the future. This consistency is considered as the system's ability to keep the intended path of movement, it means, to maintain the intended mode of operation. Management level of economic security of the enterprise requires considerable organizational efforts and the implementation of certain expenses, which makes the need for a special subsystem (units) in the organizational structure, the action which should be in the early detection of unexpected changes, both inside and outside the enterprise and rapid response to them. This can be achieved by the interaction with the target system designed subsystems and logistics management enterprise system constructed on the basis of cybernetic regulatory guidelines.

**Keywords:** management stability of the enterprise, the economic security of the enterprise development management system of economic safety of the enterprise, a specialized unit, the management of economic security

**Актуальність теми.** Підвищення агресивності зовнішнього середовища призвело до виникнення нових загроз і посилення їх впливу на результативність діяльності підприємств. Тому, в сучасних умовах, для національних підприємств, особливу актуальність набули питання забезпечення економічної безпеки саме процесів їх розвитку, що вимагає якісно нового підходу до ідентифікації сутності економічної безпеки. Її варто розглядати не тільки як забезпечення стану найкращого використання ресурсів по запобіганню загроз підприємництву, але і як створення умов стабільного, ефективного функціонування й одержання прибутку. Саме підтримка сталості процесів розвитку і буде основою для забезпечення економічної безпеки підприємства.

**Аналіз останніх наукових досліджень.** Сьогодні в науковій літературі значна увага приділяється питанню економічної безпеки підприємств. Вагомий вклад у дослідження, пов'язані з проблемами економічної безпеки, зробили такі вітчизняні і зарубіжні науковці:

Безугла Н. С., Бойкевич О. Р., Васильців Т. Г., Веретенникова Г. Б., Грунін О. А., Грунін С. О., Жаліло Я. А., Іванов А. В., Кірієнко А. В., Качалов Р. М., Клейнер Г. Б., Козаченко Г. В., Кузенко Т. Б., Ліпкан В. А., Пригунов В. Я., Соснін А. С., Шаваєв А. Г., Шликов В. В., Ярочкін В. І., Ячменьова В. М. та інші [1-10].

Дослідження вітчизняних та зарубіжних вчених показують, що для підприємства більш важливим є не уникнення загрози взагалі, а вміння її вчасно і точно передбачити для того, щоб вжити необхідних заходів. Це стосується як підприємств, що знаходяться у кризовому стані, так і успішно працюючих підприємств.

Однак залишилася невирішена проблема – управління стійкістю роботи підприємства для забезпечення економічної безпеки розвитку підприємства (ЕБРП) в умовах нестабільного економічного середовища, що й зумовило вибір теми даної статті.

**Мета роботи:** розробка теоретичних положень щодо управління стійкістю роботи підприємства для забезпечення економічної безпеки його розвитку.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Економічну безпеку підприємства визначають як стале (у рамках критичних обмежень) положення стосовно зовнішніх і внутрішніх змін фінансово-господарського середовища, не пов'язаним з форс-мажорними обставинами [7]. Економічна безпека підприємства також визначається як стан динамічної сталості, виробничих, організаційних, інформаційних, юридичних та інших відносин і зв'язків компанії, її матеріальних і інтелектуальних ресурсів, що гарантує стабільність функціонування підприємства, фінансово-комерційний успіх, прогресивний науково-технічний і соціальний розвиток [3]. Її варто розглядати не тільки як забезпечення стану найкращого використання ресурсів по запобіганню загроз підприємництву, але і як створення умов стабільного, ефективного функціонування й одержання прибутку. Саме підтримка сталості процесів розвитку і буде основою для забезпечення економічної безпеки підприємства.

Основою для забезпечення достатнього рівня економічної безпеки підприємства як підприємницької структури є підтримка його сталого і максимально ефективного функціонування на даний час і нагромадження достатнього потенціалу для збалансованого розвитку і

стабільного зростання в майбутньому, що обумовлює необхідність детального вивчення питань управління рівнем сталості підприємства.

У широкому сенсі проблема сталості підприємства визначається стабільністю навколишнього економічного середовища і, як ринкова категорія, відбиває зміст його стану в ринковому середовищі. Сама ж сталість виступає однією з найважливіших характеристик поведінки відособленої, автономно функціонуючої системи щодо тих зовнішніх умов, у яких вона знаходиться.

Саме тому головна мета формування організаційно-управлінського механізму забезпечення економічної безпеки підприємства складається у створенні внутрішніх і почасти зовнішніх умов тих, котрі піддаються регулюванню з боку економічних суб'єктів для сталого функціонування і розвитку підприємства в гармонічній взаємодії із соціально-економічним, технологічним і природним середовищем.

У зв'язку з цим підприємство доцільно розглядати як своєрідний системний інтегратор – цілісний економічний суб'єкт, що поєднує в часі й у просторі різноманітні соціально-економічні процеси, і який отримує ефект шляхом використання системних мультиплікативних ефектів. При цьому підприємство виступає як відносно стала, цілісна і відмежована від навколишнього середовища самостійна соціально-економічна система, яка інтегрує в часі і просторі процеси виробництва (реалізації) продукції і відтворення ресурсів. Сполучною ланкою між цими процесами є потенціал підприємства – сукупність ресурсів і можливостей, що визначають характеристики його розвитку при зміні навколишнього середовища.

Забезпечення сталості підприємства вимагає такої організації його виробничо-господарської діяльності, яка дозволяє забезпечити стабільні техніко-економічні показники й ефективно адаптуватися до збурень навколишнього і внутрішнього середовища.

Управління рівнем економічної безпеки підприємства вимагає значних організаційних зусиль і здійснення певних витрат, що обумовлює необхідність виділення спеціальної підсистеми в організаційній структурі, дії якої полягатимуть в завчасному виявленні несподіваних змін як усередині, так і поза підприємством, і швидкому реагуванні на них, забезпеченні створення системи збору оперативної інформації, формуванні аналітичних звітів для керівництва тощо. Усе це може бути досягнуте в

результаті взаємодії проекрованої системи з цільовими підсистемами системи управління і логістичною системою підприємства, побудованою на основі кібернетичних принципів регулювання.

Для реалізації цієї функції на підприємстві необхідні значні організаційні зусилля, витрати часу й інших ресурсів. На наш погляд, її здійснення найбільш доцільне за допомогою виділення спеціалізованого підрозділу в організаційній структурі рис. 1. Основним призначенням представленого контуру регулювання діяльності є виявлення як неузгодженості між фактичними й очікуваними значеннями, так і неконтрольованих змін у внутрішньому середовищі та зовнішньому оточенні підприємства. У результаті можуть бути виявлені істотні відхилення рівня показників, що характеризують рівень сталості, а також його відповідність галузі безпеки. Це вимагатиме від механізму ЕБРП здійснення регулюючих впливів і передбачених заходів. Регулювання являє собою процес, у ході якого регульований параметр  $x$  вимірюється і порівнюється з параметром  $w$ . При відхиленні цих величин друг від друга регулятор через підсистему регулювання сталості впливає регулюючою величиною  $v(t)$  на логістичну систему для того, щоб забезпечити виконання умови  $x(t) = w(t)$ .



**Рис. 1.** Схема регулювання сталості роботи і перехідних процесів підприємства  
Розроблено авторами

Підсистема регулювання сталості повинна будуватись за ієрархічним принципом, а сам процес управління може протікати на двох супідрядних рівнях – виконавчому і координуючому. На виконавчому рівні проводяться контроль і регулювання сталості

функціонування підприємства. На цьому ж рівні задаються умови для безпечного здійснення перехідних процесів і підтримки заданого рівня стабільності майбутньої діяльності.

Контроль сталості діяльності підприємства складається у виявленні загроз безпеки в межах життєвого простору підприємства і тенденцій небажаного розвитку подій з метою наступної нейтралізації можливих негативних наслідків, до яких вони можуть привести. Суть цього процесу складається у своєчасному виявленні істотної зміни рівня сталості функціонування підприємства, оцінці можливості виникнення криз у майбутній діяльності, визначенні фактора, який спричинив появу загрози для безпеки.

Регулювання сталості роботи підприємства складається в підготовці і реалізації за допомогою механізму ЕБРП заходів, ціль яким – зниження небезпеки прийняття помилкового рішення і зменшення можливих негативних наслідків небажаного розвитку подій.

На координуючому рівні проводиться узгодження роботи всіх ланок підсистеми регулювання сталості роботи відповідно до прийнятого механізму управління, рівнем економічної безпеки розвитку підприємства, цільовими настановами. Процедури регулювання сталості необхідно організувати, визначивши терміни проведення робіт, форму й обсяг надання результатів, задати склад і порядок виконання процедур аналізу й оцінки рівня сталості, підготувати необхідну нормативну і довідкову інформацію, ініціювати заходи щодо підвищення рівня сталості роботи, довести вироблені пропозиції до відома керівництва підприємства, а після їх затвердження організувати реалізацію цих заходів.

Мета механізму забезпечення сталої роботи – розробка і першочергова реалізація заходів, спрямованих на нейтралізацію найбільш небезпечних явищ, що приводять до кризового стану. Важливо вчасно знайти початкове економічне явище, що сигналізує про появу першої ознаки можливої зміни стану підприємства, утрати його сталості. Оскільки зовнішнє середовище підприємства динамічне і зазначені явища можуть відбутися в будь-який момент, необхідно постійне очікування сигналів про кризу, що насувається. Установити всі можливі варіанти сигналів практично неможливо, оскільки не можна врахувати все різноманіття обставин, формуючих зовнішнє середовище. Однак найбільш істотні джерела і характер подібних сигналів можуть

бути визначені. Кожний із сигналів можна оцінити з використанням методів експертних оцінок. Їх сила оцінюється в діапазоні від мінус 5 балів (висока небезпека) через 0 (відсутність впливу) до плюс 5 балів (висока можливість).

Аналіз можливостей і небезпек зовнішнього середовища для підприємства дозволить прогнозувати зміни зовнішнього середовища і розробляти сценарії майбутнього розвитку підприємства з урахуванням основних характеристик середовища.

Умова підтримки сталого стану економічної безпеки вимагає забезпечення здатності системи по закінченню перехідних процесів розвитку можливості повернення в задане стаціонарне (рівноважне) стан. При цьому необхідно виділити додаткову умову економічної незалежності підприємства, коли система після несприятливих відхилень повертається в безпечний стан в основному за рахунок власних ресурсів.

У той же час, для мінімізації витрат на здійснення регулюючих заходів, оцінку негативного впливу факторів загроз доцільно проводити за допомогою табл. 1, де в укрупненому виді співвідноситься імовірність виникнення ризикової події і хід її впливу на рівень безпеки.

*Таблиця 1 - Матриця оцінки ступеня впливу загроз на рівень безпеки*

Ступінь негативного впливу фактора-загрози на рівень безпеки підприємства		Імовірність події		
		Низька	Середня	Висока
Слабкий	Можливий прояв загроз навряд чи приведе до порушення календарного графіка, бюджету або погіршенню якості продукту	Низька	Середня	Середня
Середній	Можливі незначні порушення в господарській діяльності або погіршення якості продукту	Низька	Висока	Висока
Сильний	Можливі значні порушення в процесах функціонування підприємства	Середня	Висока	Критична

*Розроблено авторами*

У загальному виді вибір реакції повинний ґрунтуватися на аналізі впливу і часу прояву відхилень підконтрольних для механізму ЕБРП показників. Строго говорячи, відхилення можуть бути не обов'язково пов'язані з неприємностями. Так, до ризикових подій відносяться і

бажані, але незаплановані події (можливості). Відповідно, і зміни будуть носити позитивний характер.

**Висновки.** Для підвищення ефективності управління і забезпечення необхідного рівня економічної безпеки для підтримки життєво важливих функцій підприємства і реалізації його потенціалу було розроблено теоретичні положення щодо управління стійкістю роботи підприємства для забезпечення економічної безпеки його розвитку. Основою забезпечення достатнього рівня економічної безпеки підприємства як підприємницької структури є підтримка його сталого і максимально ефективного функціонування в даний час і нагромадження достатнього потенціалу для збалансованого розвитку і стабільного зростання в майбутньому. При цьому сталість розглядається як здатність системи зберігати рух наміченою траєкторією, тобто підтримувати намічений режим функціонування.

Управління рівнем економічної безпеки підприємства вимагає значних організаційних зусиль і здійснення визначених витрат, що обумовлює необхідність виділення спеціальної підсистеми (підрозділу) в організаційній структурі, дії якої повинні полягати в ранньому виявленні несподіваних змін як усередині, так і поза підприємством і швидкому реагуванні на них. Це може бути досягнуто в результаті взаємодії проектованої системи з цільовими підсистемами системи управління і логістичною системою підприємства, побудованою на основі кібернетичних принципів регулювання.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Бойкевич О. Р. Оцінка характеристик зовнішнього середовища у контексті формування системи економічної безпеки підприємства / О. Р. Бойкевич // Економіка: проблеми теорії та практики : зб. наук. пр. / Дніпропетр. нац. ун-т. – Дніпропетровськ, 2009. – Вип. 252, т. 4. – С. 866-871.
2. Васильців Т. Г. Економічна безпека підприємництва України: стратегія та механізми зміцнення : монографія / Т. Г. Васильців. – Львів : Арал, 2008. – 384 с.
3. Веретенникова Г. Б. Економічна безпека підприємства: планування й організація / Г. Б. Веретенникова. – Харків : ХНЕУ, 2008. – 136 с.
4. Дубицький Д. П. Методологічні особливості оцінки економічної безпеки підприємства та аналізу зовнішньоекономічної діяльності / Д. П. Дубицький // Прометей : регіон. зб. наук. пр. з економіки / Дон. економіко-гуманітар. ін.-т, Мін-во освіти і науки України, Інститут економіко-правових досліджень НАН України. – Донецьк, 2009. – Вип. 3 (30). – С. 157-160.



5. Камышникова Э. В. Методы формирования комплексной оценки уровня экономической безопасности предприятия / Э. В. Камышникова // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 12. – С. 87–92.
6. Капітула С. В. Методика оцінки інвестиційної безпеки підприємства / С. В. Капітула, А. М. Турило // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 2 (80). – С. 140 – 143.
7. Козаченко А. В. Экономическая безопасность предприятия: сущность и механизм обеспечения / Козаченко А. В., Пономарев В. П., Ляшенко А. Н. – Київ : Либра, 2003. – 280 с.
8. Пекна Г. Б. Вибір вектора регіонального інтеграційного розвитку України з позиції забезпечення економічної безпеки / Г. Б. Пекна // Вчені записки / Ун-т економіки та права «КРОК». – К., 2011. – Вип. 25. – Київ, 2011. – С. 100-108.
9. Судакова О. І. Оцінка економічної безпеки підприємства при взаємодії з суб'єктами зовнішнього середовища / О.І. Судакова, В.В Попова, Т.П. Медведевская, М.М. Пашковський // «Економічні студії» : Науково-практичний економічний журнал. - № 4 (08) . – Львів, 2015. – С.91-94
10. Шевченко І. Особливості формування економічної безпеки підприємства / І. Шевченко // Наука молода. – 2010. – № 10. – С. 178-181.