

## УПРАВЛІННЯ ЖИТТЄЗДАТНІСТЮ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ

Володимир ПАНЧЕНКО

Центральноукраїнський державний педагогічний університет імені Володимира Винниченка

<https://orcid.org/000-0002-4927-0330>

e-mail: [op\\_panchenko@ukr.net](mailto:op_panchenko@ukr.net)

*Обґрунтовано важливість застосування системного підходу до управління життєздатністю підприємства, результати якого передбачають досягнення достатнього рівня економічної безпеки. Системність управління життєздатністю розглянуто стосовно врахування впливу внутрішньофірмових та ринкових тенденцій, що дозволяє якісно підготувати управлінські рішення для забезпечення економічної безпеки підприємства. Доведено важливість впровадження стратегічного підходу до управління життєздатністю підприємства, що враховує комплекс завдань та інструментів їх розв'язання для забезпечення і подальшого підтримання достатнього рівня економічної безпеки. Визначено основні принципи формування програми заходів посилення життєздатності в системі економічної безпеки підприємства. Сформовано набір критеріїв до розроблення стратегії посилення життєздатності в системі економічної безпеки підприємства. Зроблено висновок, що пріоритетне значення при управлінні життєздатністю має захист економічних інтересів, а його досягнення підтверджує достатню економічну безпеку підприємства.*

*Ключові слова:* життєздатність, економічна безпека, управління, підприємство, забезпечення, система.

<https://doi.org/10.31891/mdes/2022-5-18>

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

Сучасні концепції управління базуються на системному підході, при якому підприємство розглядається як відкрита система, передумови життєздатності якої лежать не тільки всередині, а й поза нею. Життєздатність підприємств пов'язується з тим, наскільки органічно воно вписується в зовнішнє середовище та пристосовується до нього. Саме такий, системний підхід необхідно застосовувати при розгляді економічної категорії життєздатності підприємств і він визначає як вагомість, так і важливість її забезпечення для належного функціонування в умовах постійного зростання ризиків та загроз погіршення економічної безпеки.

Крім того проблема забезпечення належного рівня життєздатності підприємств актуальна й на макрорівні, оскільки основним інститутом сучасної економіки є підприємства, технологічний, економічний та організаційний рівень яких значною мірою обумовлює розвиток економіки країни. Для України, як країни, що лише починає формувати адекватне до глобалізаційних умов цифровізації та діджиталізації економіко-правове середовище підприємницької діяльності, характерна динамічність економічного середовища, що обумовлено цілеспрямованим розвитком суспільних та інституційних реформ. Нестабільність умов підприємницької діяльності вимагає від підприємств своєчасної та адекватної реакції, яка б забезпечила здатність їх існування і розвитку, сукупність яких, як правило, ототожнюється з життєздатністю. Таким чином, проблема забезпечення життєздатності підприємств особливо актуальна для країн із нестабільним економічним середовищем, до яких належить і Україна. А в міру таких умов важливо врахувати стан економічної безпеки підприємств, що виражатиме ефективність управління процесами забезпечення життєздатності.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідження системи управління життєздатністю підприємств стало актуальним завданням для багатьох вітчизняних науковців, розв'язання яких дозволяє виділити перспективні напрями і інструментарій досягнення достатнього рівня ефективності та економічної безпеки підприємницької діяльності. Значна частина науковців є прихильниками вивчення життєздатності підприємств із сторони особливостей її забезпечення та формування відповідної управлінської системи, зокрема умов функціонування у різних галузево-секторальних сферах (Р. Лупак [1]), інструментарію зміцнення внутрішньофірмових управлінських відносин (О. Панченко [2]), впливу інноваційно-технологічних тенденцій на життєздатність (П. Куцик [3]) та ін. Щодо системи економічної безпеки підприємств, то така тематика стала об'єктом дослідження низки вітчизняних науковців (Д. Буркальцева [3], З. Варналій [4], Т. Васильців [5], О. Власюк [6], М. Куницька-Ляш [7], О. Саєнко [4], О. Ярошко [5]), які виділяють склад та пріоритетність кожного елемента економічної безпеки, галузеві та просторово-територіальні особливості забезпечення, інструментарій

внутрішньофірмового управління та ін. Водночас варто враховувати, що будь-яка економічна діяльність є залежною від низки тенденцій і в міру поширення впливу глобалізації та цифровізації ринкового середовища та важливості адаптації до нього, необхідно враховувати все це і, відповідно, продовжувати дослідження в цій тематиці. Також забезпечення життєздатності підприємства пов'язане із вирішенням сукупності проблем економічної безпеки, адаптації, забезпечення ефективного функціонування й розвитку і все це потребує ґрунтовних досліджень та пошуку шляхів розв'язання таких проблем.

### **ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ**

Життєздатність підприємства обумовлюється дотриманням певних критеріїв – важливих характеристик внутрішнього стану, порушення яких призводить до погіршення економічної безпеки та можливого банкрутства і ліквідації. Однозначно, що система управління життєздатністю повинна відповідати значній кількості критеріям, які можуть стосуватися як внутрішньофірмового управління, так і впливу зовнішнього середовища, але, при цьому, із них важливо виділити пріоритетні, за якими розробляються та реалізують базові стратегічні управлінські рішення.

### **ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ**

Метою статті є наукове обґрунтування теоретично-методичних аспектів управління життєздатністю в системі економічної безпеки підприємств, що передбачає розроблення пропозицій стосовно формування пріоритетних критеріїв розроблення і впровадження прогресивних управлінських технологій, результатом яких стане досягнення достатнього рівня життєздатності та економічної безпеки.

### **ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ**

Забезпечення життєздатності підприємств обумовлює створення таких умов, згідно яких створено належні можливості функціонування та сталого розвитку, здійснюється планування та реалізуються заходи, спрямовані на недопущення погіршення економічної безпеки і настання для нього кризового стану. Крім того, довготривале і ефективне функціонування, розвиток підприємств базуються на стратегічному плануванні, заснованому на спробах керівництва передбачати результати й фактори його функціонування, запобігати небажаним подіям та попаданню в ризикові та загрозливі для економічної безпеки ситуації [8, с. 7–24]. Враховуючи, що життєздатність підприємства є складним економічним поняттям та включає не тільки існуючі і планові показники, але й базується на минулому, важливо включити роботу з формування системи управління життєздатністю до усіх стратегічних і планових внутрішньофірмових документів.

Згідно теорії систем, планування можна розглядати як процес в якому можливості, ресурси системи пристосовуються до змін зовнішнього й внутрішнього середовища. Таким чином, стратегічне управління життєздатністю підприємства є процесом формування й ухвалення стратегічних рішень в довгостроковій перспективі залежно від стану як самої системи життєздатності, так і зовнішнього конкурентного середовища.

Важливо зазначити, що стратегія управління життєздатністю не може бути спрямована тільки на ліквідацію, запобігання загрозам, або на відновлення системи після їх реалізації. Альтернативи протистояння загрозам економічній безпеці підприємства мають закладатись вже безпосередньо в цілях й функціях, які розробляє система внутрішньофірмового управління.

В умовах різкого ускладнення зовнішнього конкурентного середовища, зумовленого навіть не виходом на ринок нових більш потужних конкурентів, а переходом самого ринку з однієї стадії свого розвитку до наступної обумовлює гостру потребу та своєчасність розробки і реалізації стратегії забезпечення життєздатності підприємства, що також варто оцінювати як необхідний крок до забезпечення власної економічної безпеки. Така стратегія має розцінюватись керівництвом підприємства як система накопичення, обробки й систематизації інформації про чинники розвитку та вплив на них зовнішнього середовища, яка постійно удосконалюється та дозволяє ухвалювати стратегічні рішення для їх своєчасного врегулювання, а якщо фактори необоротно переходять в стан загроз, розглянути можливості їх врегулювання відповідно до цілей, функцій, принципів забезпечення економічної безпеки.

Варто відмітити, що стратегія посилення життєздатності підприємства має базуватись на відповідних теоретичних засадах процесу стратегічного управління, тобто містити загальну мету, цілі, аналіз сильних та слабких внутрішніх сторін, зовнішніх можливостей і загроз, дослідження

стратегічних альтернатив, обрання однієї чи декількох з них, підбір тактичних заходів її реалізації тощо [9, с. 161–172]. В рамках аналітичного етапу стратегії життєздатності підприємство повинне передбачати комплекс робіт зі збору інформації про можливі загрози, постановки завдань й визначення цільових функцій. Після визначення останніх визначаються критерії ефективності управління життєздатністю [10, с. 103–109].

В цілому заходи реалізації стратегії забезпечення життєздатності підприємства в умовах конкурентної боротьби та необхідності підтримання достатнього рівня захищеності економічних інтересів мають бути спрямовані на виявлення ознак кризового стану, оцінювання загрози банкрутства та (або) подолання кризи. При цьому діагностика кризи визнається одним з необхідних етапів процесу забезпечення життєздатності підприємства, оскільки саме її результати дають змогу визначити ступінь розвитку кризи, її масштаби, реальність та очікуваний час виникнення ситуації банкрутства, обґрунтувати заходи, необхідні для її подолання, оцінити можливості підприємства щодо подолання кризи та прогнозування наслідків подальшого розвитку ситуації.

Завданням діагностики життєздатності є, крім іншого, формування аналітичної інформації, яка необхідна для оцінювання можливості, доцільності та передумов виведення підприємства з кризового стану, обґрунтування антикризових заходів та розробки антикризової програми. Це обумовлює необхідність розширення кола об'єктів та напрямів діагностичного дослідження в системі управління життєздатністю.

Враховуючи складність та багатоаспектність складових задачі формування програми заходів посилення життєздатності в системі економічної безпеки підприємства, вважаємо за доцільне організувати управління її розробкою у вигляді цілеспрямованої діяльності з визначення оптимального переліку заходів, які відповідають меті процесу посилення життєздатності суб'єкта господарювання, його ресурсним та часовим обмеженням. При цьому основними принципами формування програми посилення життєздатності в системі економічної безпеки підприємства визначимо такі: (1) забезпечення досягнення цілей процесу управління життєздатністю підприємства; (2) орієнтація на проблеми, які потребують свого розв'язання, а не на зовнішні ознаки їх прояву; (3) забезпечення відповідності програми заходів наявним та можливим до мобілізації ресурсам підприємства, часовим обмеженням; (4) обґрунтованість управлінських заходів; (5) багатоваріантність та колегіальність прийняття рішень; (6) професійність; (7) максимізація результативності заходів; (8) оптимізація співвідношення результативності заходів та ризику їх реалізації.

Загалом для успішного розвитку економічної діяльності, забезпечення стійкої довгострокової життєздатності, високої конкурентоспроможності та необхідного рівня економічної безпеки важливим є дотримання низки критеріїв, які визначають базову концепцію управління життєздатністю підприємства (рис. 1).

Вимога захищеності системи управління підприємством обумовлює необхідність існування комплексної концепції життєздатності, в рамках якої повинно бути вироблено політику захисту економічних інтересів та механізм життєздатності, який являє собою способи реалізації політики забезпечення та підтримання необхідного рівня економічної безпеки в умовах, які складаються на ринку.

Передусім потрібно зазначити, що істотні зміни на внутрішньому ринку обумовлюють здійснення змін у політиці управління продукцією. Хоча ці зміни матимуть також й безпосередній вплив на виробничий процес. Тому управління реалізацією стратегії має бути спрямоване на здійснення змін у товарній політиці.

Орієнтація системи управління підприємством на забезпечення його життєздатності і як наслідок економічної безпеки передбачає, що управлінські рішення, які приймаються у будь-якій сфері його життєздатності мають обов'язково розглядатись і отримувати оцінку з точки зору їх впливу на здатність підприємства до функціонування як у існуючому періоді часу, так і у перспективі.

Реалізація вимоги альтернативності управлінських рішень передбачає, що підготовка кожного управлінського рішення на підприємстві повинна враховувати варіанти впливу на можливий розвиток, його структуру та основні показники життєздатності та економічної безпеки.

Вимога адаптивності системи управління підприємства означає, що ця система повинна своєчасно враховувати існуючий стан та зміни у ресурсному забезпеченні економічної безпеки, вплив факторів зовнішнього середовища, галузевих змін, рівня конкурентоспроможності і фінансової стійкості та інші критерії.



**Рис. 1. Пріоритетні критерії до розроблення стратегії посилення життєздатності в системі економічної безпеки підприємства**

Стратегічна орієнтація в управлінні життєздатністю підприємства на довгостроковий та раціональний розвиток зобов'язує приймати управлінські рішення керівництвом з врахуванням не лише існуючої сукупності чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, але й передбачати заходи з захисту та підтримання необхідного рівня економічної безпеки у перспективі.

### **ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ**

Актуальність проблеми забезпечення життєздатності підприємств посилюється в умовах підвищення конкуренції та ускладнення фінансово-економічних стосунків в економіці. Проте, протягом терміну свого функціонування практично кожне підприємство об'єктивно проходить етапи, які можуть характеризуватися як кризові, що у контексті гарантування достатнього рівня життєздатності, потребує належного прогнозування і передбачення, а також реалізації належних та адекватних заходів планомірного виходу з кризового стану.

Враховуючи особливості забезпечення економічної безпеки система управління життєздатністю повинна відповідати низці критеріям, які стосуються (1) врахування тенденцій зміни конкурентного середовища та пристосування до них всіх напрямів діяльності підприємства і його ресурсного забезпечення, (2) захищеність системи управління підприємством, (3) адаптивність системи управління підприємством, (4) альтернативність прийняття управлінських рішень, (5) внутрішня збалансованість основних параметрів діяльності, (6) орієнтація системи управління підприємством на забезпечення його стійкої життєздатності та економічної безпеки, (7) стратегічна орієнтація управління. Такі критерії слугують базовими орієнтирами при розробленні та реалізації управлінських рішень, завдання яких стосуються досягання та подальшого підвищення рівнів життєздатності та економічної безпеки підприємств.

В подальших дослідженнях варто вяснити управлінські взаємозв'язки між складовими життєздатності та економічної безпеки підприємств і на їх основі сформувані інструментарій, що передбачатиме як підвищення ефективності реалізації окремих управлінських рішень, так і загальної системи управління підприємством.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Лупак Р. Л. Конкурентоспроможність торговельного підприємства та механізм її забезпечення : дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04. Львів : Видавництво Львівської комерційної академії, 2008. 230 с.

2. Панченко В. А., Панченко О. П. Теоретичне обґрунтування побудови матричної організації структури управління підприємством в умовах впровадження інновацій. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. 2021. № 65. С. 97–103.
3. Kutsyk P., Lupak R., Kutsyk V., Protsykevych A. State Policy of the Investment Processes Development on the Market of IT Services: Analytical and Strategic Aspects of Implementation in Ukraine. Economic Annals-XXI. 2020. № 182 (3-4). P. 64–76.
4. Варналій З. С., Буркальцева Д. Д., Сасенко О. С. Економічна безпека України: проблеми та пріоритети зміцнення : монографія. Київ : Знання України, 2011. 299 с.
5. Васильців Т. Г., Ярошко О. Р. Фінансова безпека підприємства: місце в системі економічної безпеки та пріоритети посилення на посткризовому етапі розвитку економіки. Науковий вісник НЛТУ України. 2011. Вип. 21 (2). С. 132–136.
6. Власюк О. С. Економічна безпека України в умовах ринкових трансформацій та антикризового регулювання. Київ : ДННУ «Академія фінансового управління», 2011. 474 с.
7. Куницька-Іляш М. В. Фінансова безпека стратегічних галузей національної економіки: змістова декомпозиція та витоки методології аналізування. Вісник Хмельницького національного університету. Серія : «Економічні науки». 2022. № 1 (302). С. 195–200.
8. Ilyash O., Lupak R., Vasylytsiv T., Hetmanskyi V. Models of efficiency of functioning in trading enterprises under conditions of economic growth. Bulletin of Geography. Socio-economic Series. 2021. № 51. P. 7–24.
9. Васильців Т. Г., Лупак Р. Л., Васильців В. Г. Характеристики функціональних складових економічної безпеки сектору інформаційно-комунікаційних технологій України. Економічний дискурс. 2017. Вип. 1. С. 161–172.
10. Панченко В. Управління інформаційною безпекою держави та підприємств: правові та організаційні аспекти. Актуальні проблеми правознавства. 2020. № 1 (21). С. 103–109.

#### REFERENCES:

1. Lupak, R. L. (2008). Competitiveness of a trade enterprise and the mechanism of its provision. Lviv : Publishing House of the Lviv Commercial Academy. 230 p.
2. Panchenko, V. A., Panchenko, O. P. (2021). Theoretical justification of the construction of a matrix organizational structure of enterprise management in the conditions of the introduction of innovations. Bulletin of the Lviv University of Trade and Economics. Economic sciences. no. 65. P. 97–103.
3. Kutsyk, P., Lupak, R., Kutsyk, V., Protsykevych, A. (2020). State Policy of the Investment Processes Development on the Market of IT Services: Analytical and Strategic Aspects of Implementation in Ukraine. Economic Annals-XXI. no. 182 (3-4). P. 64–76.
4. Varnaliy, Z. S., Burkaltseva, D. D., Sayenko, O. S. (2011). Economic security of Ukraine: problems and priorities of strengthening. Kyiv : Knowledge of Ukraine. 299 p.
5. Vasylytsiv, T. G., Yaroshko, O. R. (2011). 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 NLTU of Ukraine. Is. 21 (2). P. 132–136.
6. Vlasjuk, O. S. (2017). Security and competitiveness of the economy of Ukraine in the conditions of globalization. Kyiv : NISD. 384 p.
7. Kuniyska-Ilyash, M. V. (2022). Financial security of strategic branches of the national economy: content decomposition and origins of analysis methodology. Bulletin of the Khmelnytskyi National University. Series : «Economic Sciences». no. 1 (302). P. 195–200.
8. Ilyash, O., Lupak, R., Vasylytsiv, T., Hetmanskyi, V. (2021). Models of efficiency of functioning in trading enterprises under conditions of economic growth. Bulletin of Geography. Socio-economic Series. 2021. no. 51. P. 7–24.
9. Vasylytsiv, T. G., Lupak, R. L., Vasylytsiv, V. G. (2017). Characteristics of functional components of economic security of the information and communication technologies sector of Ukraine. Economic discourse. Is. 1. P. 161–172.
10. Panchenko, V. (2020). Management of information security of the state and enterprises: legal and organizational aspects. Actual problems of jurisprudence. no. 1 (21). P. 103–109.

## MANAGEMENT OF VIABILITY IN THE SYSTEM OF ECONOMIC SECURITY OF ENTERPRISES

Volodymyr PANCHENKO

Volodymyr Vynnychenko Central Ukrainian State Pedagogical University

*The relevance of the problem of ensuring the viability of enterprises increases in the conditions of increased competition and the complication of financial and economic relations in the economy. The importance of applying a systemic approach to managing the viability of the enterprise is substantiated, the results of which will provide for the achievement of a sufficient level of economic security. Systematic management of viability is considered in relation to taking into account the influence of internal company and market trends, which allows to prepare high-*

quality management decisions to ensure the economic security of the enterprise. The importance of implementing a strategic approach to managing the viability of the enterprise, which will take into account the set of tasks and tools for solving them to ensure and further maintain the necessary level of economic security, is proven. The main principles of forming a program of measures to increase viability in the system of economic security of the enterprise have been determined. A set of priority criteria for the development of a strategy for strengthening viability in the system of ensuring the economic security of the enterprise has been formed. The proposed criteria take into account the trends of changes in the competitive environment and the need to adapt to them all areas of economic activity of the enterprise and its resource provision; security of the enterprise management system; adaptability of the enterprise management system to internal market and globalization trends; alternative management decisions in the system of economic security; the need to ensure internal balance of the main parameters of economic activity; orientation directions of the enterprise management system to ensure its sustainable viability and economic security; strategic orientation of management in order to achieve a sufficient level of viability and economic security. It was concluded that the protection of economic interests has priority in the management of viability, and its achievement confirms the sufficient level of economic security of the enterprise.

*Key words: viability, economic security, management, enterprise, provision, system*