

Юрій Володимирович **КІСТРУГА**

здобувач, Національний університет "Одеська політехніка"

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-5664-5235>

e-mail: yukasod85@ukr.net

ВНУТРІШНІ ТА ЗОВНІШНІ ЗАГРОЗИ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА: СУТНІСТЬ ТА ЇХ ДІАГНОСТИКА

У статті досліджено сутності та діагностику внутрішніх та зовнішніх загроз безпеки підприємства. Визначено зовнішні та внутрішні загрози підприємства. Проаналізовано, до яких негативних наслідків може призвести виникнення загроз безпеки підприємства зі сторони його адміністративно-управлінського персоналу та кадрів загалом, постачальників та інших контрагентів, споживачів. Виявлено інструменти, впровадження яких здатно превентивно вплинути на ключові бізнес-процеси та мінімізувати негативні наслідки у разі виникнення загроз.

Ключові слова: безпека, економічна безпека, зовнішнє середовище, внутрішнє середовище, загрози, ризики

ВСТУП

Сучасний стан ведення підприємницької діяльності в Україні відзначається впливом економічної кризи від війни та наслідків пандемії SARS-CoV-2, що передувала повномасштабному військовому вторгненню на територію України. Саме тому стабільне функціонування та розвиток підприємства суттєво залежить від його спроможності вчасно виявляти, реагувати та впроваджувати превентивні заходи задля зменшення впливу економічних загроз внутрішнього та зовнішнього середовища. Це обумовлює особливу роль формулювання стратегії економічної безпеки, яка є однією з важливих складових в управлінні сучасним підприємством. Ефективно налагоджене стратегічне управління підприємством забезпечує завчасному виявленню потенційних економічних небезпек, наявність часу та можливостей задля сприятливого впливу на них. Ключова роль відводиться забезпеченню високого рівня економічної безпеки, що має доволі вагомні перспективи для впровадження на кожному суб'єкті підприємництва. Це пояснюється такими причинами: завдяки налагодженій системі економічної безпеки підприємства є можливість попередження загроз, створення превентивних заходів для своєчасного реагування на них. Всі вищеперелічені дії є запорукою стабільного функціонування та розвитку підприємства на ринку, підвищення рівня лояльності споживачів, постачальників та інших контрагентів, що прямо вплине на показники ефективності його діяльності, а також забезпечить спроможність підприємства до більшого рівня мобільності та гнучкості до змін як у зовнішньому, так і внутрішньому середовищі.

Зовнішні та внутрішні загрози мають рівноцінний вплив на сталість функціонування підприємства, водночас для кожного суб'єкта підприємництва загрози будуть унікальними відповідно до їх сфери діяльності та форми господарювання, на які необхідно вчасно реагувати та формувати алгоритми протидії їм, за рахунок обрання відповідальних інвесторів, постачальників та інших контрагентів, встановленню довірливих стосунків зі споживачами та проведенню моніторингових дій стосовно змін у законодавстві та економіці країни загалом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Теоретичні та практичні аспекти впливу зовнішніх та внутрішніх загроз безпеки підприємства розгля-

далися багатьма вітчизняними та зарубіжними вченими. Зокрема, серед перших варто відзначити роботи таких науковців І. Башинська, К. Зайченко, В. Лойко, А. Пекин, О. Стащук та ін. Стосовно наукових праць зарубіжних авторів відзначимо наукові доробки таких авторів: J.G. Covin, J.S. Hornsby, D.F. Kuratko та ін.

МЕТА дослідження – визначення сутності та ключових аспектів діагностики внутрішніх та зовнішніх загроз безпеки підприємства.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Для досягнення поставленої мети застосовано такі загальнонаукові методи дослідження, як методи індукції та дедукції, аналізу та синтезу, аналогії та формалізації.

РЕЗУЛЬТАТИ

Вітчизняні підприємства зараз постійно діють під впливом загроз, ризиків та різних небезпек, що формуються як всередині підприємства, так і за його межами. Саме тому важливим є правильно налагоджений моніторинг середовища, в якому діє підприємство, виявлення потенційних загроз та розподіл їх на зовнішні та внутрішні. Звісно, досягнути абсолютний рівень економічної безпеки підприємством неможливо, проте цілком можливим є побудова чіткої схеми протидії небезпекам та ризикам, що виникають як у зовнішньому, так і внутрішньому середовищі.

Г. Пастернак-Таранушенко під загальним словом «безпека» розуміє – стан об'єкта захисту, який відрізняється динамічною стабільністю та своєчасною можливістю вплинути на хід подій, з метою збереження цього об'єкта [1].

На перших етапах ведення підприємницької діяльності ключовим аспектом є вчасне визначення потенційних загроз, що можуть сформуватися як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі. Саме від цього залежить, які заходи впроваджуватиме підприємство і як зможе зреагувати загалом. Варто відзначити основну відмінність: внутрішні загрози виникають всередині підприємства, на які воно може вплинути або ж зовсім не допустити їх виникнення (застаріле техніко-технологічне забезпечення, плинність кадрів тощо); зовнішні загрози з'являються несподівано для підприємства та вплинути на них воно не може (несприятлива державна політика, недобросовісні дії конкурентів, ненадійні постачальники, форс-мажорні обставини тощо).

Економічна безпека – це одна з найважливіших умов існування підприємства, адже саме вона забезпечує його захищеність від внутрішніх та зовнішніх загроз, а також виступає фундаментом його економічно ефективного функціонування та стабільного розвитку [2].

Визначимо внутрішні та зовнішні загрози, що мають вплив на стабільність функціонування суб'єкта господарювання (табл. 1). Це забезпечить ефективність впровадження превентивних заходів, побудови стратегії їх подолання та визначення алгоритмів дій у разі їх виникнення.

Проведений аналіз внутрішніх та зовнішніх загроз виявив, що є великий обсяг загроз, що можуть впливати на стабільність функціонування підприємства. Ключовою відмінністю є його можливість впливати та контролювати рівень впливу загроз внутрішнього середовища та неможливість впливу на загрози зовнішнього середовища, що потребує від топ-менеджменту активувати всі свої ресурси задля адаптації до умов, що виникли.

Деякі вчені вживають поняття «внутрішнє середовище», хоча саме підприємство може й повинно виявляти, контролювати та усувати внутрішні дестабілізуючі фактори [3].

Крім визначених загроз, необхідно також врахувати вірогідність виникнення певних форс-мажорних обставин, до яких підприємство зазвичай неготове, проте вирішення яких потребує прийняття оперативних та чітких управлінських рішень.

Однією з найбільш вагомих загроз внутрішнього середовища на підприємстві є низький професійний рівень адміністративно-управлінського персоналу. Причиною є те, що саме від них залежить стабільність виконання всіх бізнес-процесів підприємства і на них лежить уся відповідальність за наслідки від прийняття тих чи інших управлінських рішень. До ключових обов'язків топ-менеджменту підприємства відносять такі: формування кодексу корпоративної культури, постановка цілей перед підлеглими, ухвалення стратегічних рішень та побудова стратегії розвитку підприємства загалом. Проте реалії сучасних підприємств доводять, що основною проблемою, з якою вони стикаються є некомпетентність адміністративно-управлінського персоналу, що негативно відображається на усіх вище відзначених бізнес-процесах та може призвести до негативних наслідків, а саме низький рівень прийнятих управлінських рішень, відсутність ефективного стратегічного планування тощо.

Некомпетентні керівники руйнують навіть ті залишки мотивації, які були наявні у співробітників на момент найму на роботу [8].

Одним з інструментів, який доволі широко розповсюджений серед підприємств провідних країн світу та

застосовується ними як спосіб підтримки внутрішнього середовища саме в аспекті розвитку управлінсько-кадрового потенціалу, є інструмент оцінювання корпоративного підприємництва (CEAI – Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument).

Його застосовують для оцінювання сприйняття менеджерами п'яти основних вимірів (підтримка вищого керівництва, свобода дій/автономія в роботі, виснаження/заохочення, наявність часу та організаційні кордони), критично важливих для створення внутрішнього середовища, а також висвітлює його сфери, які необхідно вдосконалити [9].

Ще одним джерелом потенційних загроз для підприємства може слугувати співпраця з контрагентами, інвесторами, споживачами, постачальниками тощо. Проаналізуємо їх вплив більш детально.

Зі сторони постачальників загрози можуть відобразитися у вигляді недотримання умов контрактних зобов'язань, зривів термінів поставок сировини, матеріалів або інших комплектуючих, коливання цін та вартості поставки, низької якості продукції, що не відповідає заявленим стандартам. Все це має прямий негативний вплив на більшість бізнес-процесів підприємства, зокрема виробничий та управлінський, що призводить до збільшення його витрат та строків виробництва, або й зовсім зупинки виробництва.

Для мінімізації виникнення несприятливих та загрозливих ситуацій, що можуть негативно відобразитися на стабільності функціонування підприємства топ-менеджменту необхідно впроваджувати такі заходи [10]:

- створити інтегровану базу даних постачальників, консолідувавши дані про постачальників у всіх операційних системах, що допоможе створити видимість, прозорість ланцюга постачання та доступ до інформації в режимі реального часу;

- сегментувати постачальників за категоріями ризику, застосовуючи дані з внутрішніх і зовнішніх джерел, що дасть змогу у подальшому розробити плани дій у надзвичайних ситуаціях з кібербезпеки та плани управління ризиками постачальників;

- постійно оновлювати оцінку постачальників, що забезпечить підприємству мінімізувати понесення додаткових витрат у разі відмови постачальника в довгостроковій перспективі.

Споживачі відносяться до зовнішнього середовища підприємства і також можуть бути джерелом певних загроз для нього, зокрема через зміну смаків та споживчих переваг, перемикавання на товари конкурентів, зниження рівня купівельної спроможності тощо. Саме тому важливим є розуміння портрету цільової аудиторії, усвідомлення її потреб та визначення шляхів їх задоволення.

Таблиця 1 – Зовнішні та внутрішні загрози безпеки підприємства (побудовано автором на основі [3-7])

Зовнішні загрози	Внутрішні загрози
несприятлива зміна політичної та економічної ситуації в країні	низький професійний рівень топ-менеджменту підприємства
використання методів недобросовісної конкуренції	порушення трудової дисципліни
ненадійність постачальників, партнерів та контрагентів	відтік кваліфікованих кадрів
надзвичайні ситуації природного й техногенного характеру	зниження професійно-кваліфікаційного рівня кадрів
несанкціонований доступ конкурентів до конфіденційної інформації підприємства	порушення режиму збереження комерційної таємниці
недосконалість нормативно-правової бази	низький рівень інноваційної активності підприємства
промислово-економічне шпигунство	відсутність ефективної системи планування на всіх рівнях
зміна смаків та вподобань споживачів	низький технічний і технологічний рівні виробництва

Вивчення споживачів дає змогу підприємству краще виявити те, на який обсяг продажу воно може розраховувати, наскільки можна розширити коло потенційних споживачів, що очікує продукцію в майбутньому тощо [11].

Для налагодження більш ефективної співпраці зі споживачами підприємствами впроваджується такий інструмент як CRM-система (Customer Relationship Management System), що є провідним як серед вітчизняних, так і зарубіжних суб'єктів підприємництва.

CRM-система – це програмне забезпечення, яке допомагає компаніям збирати та аналізувати дані про клієнтів з різних джерел, включаючи вебсайти, соціальні мережі, телефонні дзвінки, електронну пошту, маркетингові матеріали та інші канали [12]. Система також дає змогу зберігати інформацію про історію взаємодії з клієнтами, їхні минулі покупки, запити, рівень задоволеності та інші параметри.

ВИСНОВКИ

Внутрішні та зовнішні загрози мають рівноцінний вплив на діяльність підприємства, а кожен суб'єкт підприємницької діяльності зі свого боку може провокувати виникнення загрозових ситуацій, що потребують вчасної реакції та прийняття оперативних управлінських рішень. Усвідомлення всіх можливих джерел їх виникнення дає змогу розробити певні алгоритми дій для управлінсько-кадрового персоналу та впровадження ними конкретних заходів, зокрема обрання відповідальних постачальників, моніторинг змін у законодавстві, підвищення рівня лояльності споживачів тощо. Підвищити ефективність від вищевказаних заходів також можливо за рахунок впровадження спеціалізованих програм та систем, що дасть змогу автоматизувати окремі бізнес-процеси. Все це у комплексі забезпечить підприємству більш стабільне функціонування та стійке становище у разі виникнення загроз як внутрішнього, так і зовнішнього середовища.

Список використаних джерел

1. Пекін А. Економічна безпека підприємств як економіко-правова категорія. *Економіст*. 2007. № 8. С. 23–25.
2. Зайченко К.С., Діма Н.І. Економічна безпека підприємства: сутність та роль. *Ефективна економіка*. 2021. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8900>
3. Лойко В.В. Загрози економічній безпеці промислового підприємства: сутність і класифікація. *Ефективна економіка*. 2015. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4372>
4. Сташук О.В., Андрійчук М.П. Зовнішні та внутрішні загрози фінансової безпеки підприємства. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. Серія: Економіка. 2012. Випуск 19. С. 220-222. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoa_2012_19_54
5. Башинська І.О. Уточнення визначення дефініції та економічного змісту категорії "економічна безпека підприємства". *Економічна безпека в умовах глобалізації світової економіки*: колективна монографія. Дніпропетровськ, 2014. Т. 2. Розд. 3.2. С. 14-20.
6. Петренко О.В., Антоненко В.М. Економічна безпека підприємства: загрози та шляхи їх пересічення. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 2. С. 328–333. URL : https://economyandsociety.in.ua/journals/2_ukr/59.pdf
7. Зайченко К.С., Проноза О.О. Актуальні загрози фінансовій безпеці та їх класифікація. *Соціально-компетентне управління корпораціями в умовах поведінкової економіки*: матер. міжнар. наук.-практ. конф. Луцьк, 2021. С. 155-158.
8. Іванків О. Діагностика загроз економічній безпеці підприємства й напрями їх нівелювання в умовах євроінтеграційних процесів. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2016. № 1. С. 40-45. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echcenu_2016_1_9
9. Kuratko D.F., Hornsby J.S., Covin J.G. Diagnosing a firm's internal environment for corporate entrepreneurship. *Business Horizons*. 2014. Vol. 57, Issue 1. pp. 37-47. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0007681313001353>
10. What is Supplier Risk Management? URL: <https://www.compliancequest.com/what-is-supplier-risk-management/>
11. Організація та управління системою економічної безпеки підприємства / З.Б. Живко та ін. Черкаси, 2019. 120 с.
12. What is CRM and how to get the most out of the system implementation? URL: <https://ce.smart-it.com/en/blog-post/what-is-crm/>

References

1. Pekin A. Economic security of enterprises as an economic and legal category. *Economist*. 2007. Issue 8. pp. 23–25. [In Ukrainian].
2. Zaichenko K.S., Dima N.I. Economic security of the enterprise: the essence and role. *Efficient economy*. 2021. Issue 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8900>. [In Ukrainian].
3. Loiko V.V. Threats to the economic security of an industrial enterprise: essence and classification. *Efficient economy*. 2015. Issue 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4372>. [In Ukrainian].
4. Stashchuk O.V., Andriichuk M.P. External and internal threats to the financial security of an enterprise. *Scientific Notes of the National University of Ostroh Academy. Series: Economics*. 2012. Issue 19. pp. 220-222. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoa_2012_19_54. [In Ukrainian].
5. Bashynska I.O. Clarification of the definition and economic content of the category "economic security of an enterprise". *Economic security in the context of globalization of the world economy*: collective monograph. Dnipropetrovsk, 2014. Vol. 2. Part 3.2. pp. 14-20. [In Ukrainian].
6. Petrenko O.V., Antonenko V. M. Economic security of an enterprise: threats and ways to overcome them. *Economy and society*. 2016. Issue 2. pp. 328–333. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/2_ukr/59.pdf. [In Ukrainian].
7. Zaichenko K.S., Pronoza O.O. Current threats to financial security and their classification. *Socially competent management of corporations in the conditions of behavioral economics*: materials of the international scientific and practical conference. Lutsk, 2021. pp. 155-158. [In Ukrainian].
8. Ivankiv O. Diagnostics of threats to the economic security of an enterprise and ways to mitigate them in the context of European integration processes. *Economic Journal of Lesya Ukrainka Eastern European National University*. 2016. Issue 1. pp. 40-45. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echcenu_2016_1_9. [In Ukrainian].
9. Kuratko D.F., Hornsby J.S., Covin J.G. Diagnosing a firm's internal environment for corporate entrepreneurship. *Business Horizons*. 2014. Vol. 57, Issue 1. pp. 37-47. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0007681313001353>

10. What is Supplier Risk Management? URL: <https://www.compliancequest.com/what-is-supplier-risk-management/>
11. Organisation and management of the enterprise economic security system / Z.B. Zhyvko et al. Cherkasy, 120 p. [In Ukrainian].
12. What is CRM and how to get the most out of the system implementation? URL: <https://ce.smart-it.com/en/blog-post/what-is-crm/>

Yurii KISTRUHA

applicant, Odesa Polytechnic National University

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-5664-5235>

e-mail: yukasod85@ukr.net

INTERNAL AND EXTERNAL THREATS TO ENTERPRISE SECURITY: ESSENCE AND DIAGNOSTICS

The paper studies the essence and diagnostics of internal and external threats to enterprise security. External threats to the enterprise are identified, in particular, unfavorable changes in the political and economic situation in the country, the use of unfair competition methods, unreliability of suppliers, partners and contractors, natural and technical emergencies, unauthorized access of competitors to confidential information of the enterprise, imperfection of the regulatory framework, industrial and economic espionage, changes in consumer tastes and preferences. The author identifies internal threats to the enterprise, in particular, low professional level of the top management of the enterprise, violation of labor discipline, outflow of qualified personnel, decrease in the professional qualification level of personnel, violation of the regime of commercial secrecy, low level of innovation activity of the enterprise, lack of an effective planning system at all levels, low technical and technological levels of production. The author analyzes what negative consequences can result from threats to the security of an enterprise from its administrative and managerial staff and personnel in general, suppliers and other contractors and consumers. The author identifies the tools whose implementation can preventively influence key business processes and minimize negative consequences in the event of threats. As for the tool that has effectively proven itself among enterprises in developed countries and is used to support the internal environment in terms of developing managerial and human resources, it is worth noting the corporate entrepreneurship assessment tool (CEAI). As for the tool that is actively used, including by domestic entrepreneurs, to collect and analyze customer data, which allows storing information about the history of interaction with customers and increasing their loyalty, it is worth mentioning a CRM system.

Keywords: security, economic security, external environment, internal environment, threats, risks