

DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2024-286-6-119-128>

УДК 330:338.2:658.114

## СТРУКТУРА ПОТЕНЦІАЛУ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

Севост'янов В.С.

## STRUCTURE OF A POTENTIAL OF AN ENTERPRISE ECONOMIC SECURITY SYSTEM

Sevost'yanov V.S.

*Розглянуто точки зору щодо поняття потенціалу у його загальноекономічному розумінні. Показано, що потенціал як поняття розглядається щодо об'єктів та систем різного рівня — держави, галузі, регіону тощо. Поняття потенціалу, у тому числі, розглядається щодо підприємства та окремих його підсистем, включаючи систему економічної безпеки підприємства. Показано, що важливість потенціалу системи економічної безпеки підприємства буде залежати від того, систему економічної безпеки визначено як надсистему або підсистему у складі підприємства. Надано авторське трактування потенціалу системи економічної безпеки підприємства. Окреслено, що для функціональності потенціалу системи економічної безпеки підприємства у його складі мають бути й ресурси, й компетенції. Показано наслідки відсутності кожного з таких елементів. Структуру потенціалу системи економічної безпеки підприємства візуалізовано за осями ресурсів, компетенцій та викликів для підприємства. Показано, що сукупність ресурсів та компетенцій підприємства як складників потенціалу системи його економічної безпеки завжди слід оцінювати у контексті наявних викликів для підприємства. Показано окремі групи для кожного із складників потенціалу системи економічної безпеки підприємства. Зокрема ресурси як складник потенціалу системи економічної безпеки підприємства запропоновано розподіляти на матеріальні, фінансові та нематеріальні, а нематеріальні ресурси — на нематеріальні активи та нематеріальні можливості. Додатково всі ресурси запропоновано розділити на використовувані та невикористовувані, а у складі невикористовуваних ресурсів виділено резервні та непотрібні. Компетенції у складі потенціалу системи економічної безпеки підприємства розділено на використовувані та потенційно*

*можливі, а у складі потенційно можливих компетенцій виділено такі, що потребують організаційних змін, та такі, що потребують інвестицій. Виклики для підприємства розділено на наявні та потенційні, а також на внутрішні та зовнішні. Надано стисло характеристику кожній з груп для кожного зі складників потенціалу системи економічної безпеки підприємства.*

**Ключові слова:** потенціал, економічна безпека, система економічної безпеки підприємства, структура, ресурси, компетенції, виклики.

**Вступ.** Складні умови функціонування українських підприємств у зв'язку із загальноекономічною кризою та наслідками активної фази війни проти України, починаючи з 2022 р., зумовлюють необхідність забезпечення економічної безпеки таких підприємств. Забезпечення економічної безпеки на будь-якому рівні — від окремого домогосподарства до національної економіки в цілому — потребує конкретного суб'єкта дії, який буде безпосередньо впроваджувати заходи із забезпечення такої економічної безпеки, реагувати на загрози, вести безпекозабезпечувальну діяльність тощо. На рівні окремого підприємства таким суб'єктом є система економічної безпеки підприємства, зміст якої конкретизується у певних підрозділах, посадових особах, механізмах дії тощо.

Очевидно, що результати діяльності системи економічної безпеки підприємства з питань його убезпечення, забезпечення такої економічної безпеки, загальна дієвість та функціональність системи економічної безпеки

підприємства будуть залежати від її потенціалу. Тому дослідження поняття та змісту потенціалу системи економічної безпеки підприємства, розкриття його структури є актуальним з позиції забезпечення економічної безпеки вітчизняних підприємств.

#### **Аналіз досліджень та публікацій.**

Поняття «потенціал» є одним з поширених та широковживаних в економічній науці і на макро-, і на мезо-, і на мікрорівні. У загальному сенсі зміст поняття «потенціал» розглядається як приховані здатності, сили для якої-небудь діяльності, що можуть виявитися за певних умов [1]. Незважаючи на поширеність поняття «потенціал» в економічній науці, у тлумаченні його змісту відсутня однаковість думок, навіть у словниках, де наводяться, як правило, устояні визначення змісту термінів, дефініцій та категорій:

сукупність усіх наявних засобів, можливостей, продуктивних сил, що можуть бути використані в певній сфері, галузі, ділянці; запас чого-небудь, резерв; приховані здатності, сили якої-небудь діяльності, що можуть виявлятися за певних умов [2, с. 902];

наявність умов, сприятливих для чого-небудь, обставин, які допомагають чомусь; внутрішні сили, ресурси, здатності [2, с. 684];

наявні можливості, ресурси, запаси, засоби, що можуть бути використані для досягнення, здійснення чогось [3, с. 467];

наявні в економічного суб'єкта ресурси, їхня оптимальна структура та вміння раціонально використати їх для досягнення оставленої мети [4, с. 13-15];

сукупність природних умов і ресурсів, можливостей, запасів і цінностей, що можуть бути використані для досягнення певних цілей [5].

Поняття потенціалу розглядається щодо різних об'єктів:

держави в цілому — фінансовий, фіскальний, інфраструктурний, воєнний потенціал тощо [6–9 та ін.];

галузі — інвестиційний, трудовий, регіональний потенціал [10–14 та ін.];

регіону — потенціал галузі у регіоні, бюджетний, економічний, людський, експортний потенціал, [13, 15–20 та ін.];

міста — бюджетний, податковий, фінансовий потенціал [21–24].

Поняття потенціалу, у тому числі, розглядається щодо підприємства як об'єкта такого потенціалу [25–29], Поняття «потенціал»

може застосовуватися не лише до підприємства в цілому як економічної системи, а й до її підсистем, оскільки економічна система «підприємство» складається з кількох підсистем, прикладами яких є виробнича підсистема, підсистема обліку та аудиту, підсистема маркетингу тощо.

Однією з підсистем економічної системи «підприємство» останнім часом визнано систему економічної безпеки підприємства [30–32 та ін.]. Система економічної безпеки підприємства у загальному вигляді становить собою комплекс різноманітних елементів, які у сукупності забезпечують важливу умову діяльності та розвитку підприємства — економічну безпеку [32, с. 86]. Виділення системи економічної безпеки підприємства як окремої підсистеми у його складі разом із різноманітним об'єктам потенціалу дозволяє розглядати поняття потенціалу системи економічної безпеки підприємства як самостійний об'єкт дослідження.

**Метою статті** є окреслення поняття потенціалу системи економічної безпеки підприємства та висвітлення структури такого потенціалу..

#### **Виклад основного матеріалу дослідження.**

Актуальність питання потенціалу системи економічної безпеки підприємства та міра впливу такого потенціалу на діяльність підприємства та його результати істотно залежить від статусу такої системи. О.В. Ілляшенко [32, с. 143–146] показала, що систему економічної безпеки як підсистему системи управління підприємства можна розглядати або як одну з функціональних підсистем, поруч із низкою інших (виробництва, маркетингу, фінансів тощо), або як надсистему порівняно із іншими функціональними підсистемами в діяльності підприємства. Зрозуміло, що у другому випадку мова йде про повну орієнтацію інших функціональних підсистем в діяльності підприємства на вимоги та механізми функціонування саме системи економічної безпеки. Такий концептуальний погляд на практиці має форму впровадження на підприємствах порівняно нового виду управління — безпекоорієнтованого управління, менеджменту безпеки — яке пріоритетом має всебічне забезпечення економічної безпеки підприємства та убезпечення підприємства від наявних та можливих майбутніх загроз. Засади

менеджменту безпеки представлено у низці публікацій, зокрема [33–37].

Зрозуміло, що у разі, якщо система економічної безпеки підприємства є лише однією із підсистем у системі управління підприємством в цілому, то важливість її потенціалу для успішного довгострокового функціонування підприємства є порівняно меншою, ніж для ситуації, коли підсистема економічної безпеки є надсистемою серед інших функціональних систем у складі підприємства (маркетинг, фінанси, виробництво тощо).

Пріоритетний статус системи економічної безпеки підприємства порівняно із іншими функціональними підсистемами зумовлений, частіше за все, наявністю значної невизначеності в діяльності підприємства та його зовнішньому середовищі, високим темпом змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства, наявністю реальних загроз у зовнішньому середовищі, високою ймовірністю виникнення додаткових загроз тощо. Зрозуміло, що для більшості українських підприємств протягом 2022–2025 рр. саме ці умови через війну проти України є актуальними, що зумовлює ситуацію, коли система економічної безпеки підприємства виступає надсистемою щодо інших функціональних підсистем у складі підприємства. І, відповідно, питання складу та структури потенціалу такої системи, посилення такого потенціалу є виключно актуальними для самої можливості вітчизняних підприємств продовжувати свою діяльність за умов значної кількості загроз.

Подальше дослідження потенціалу системи економічної безпеки підприємства потребує його термінологічного окреслення. На основі загального розуміння потенціалу у [1–5] як сукупності прихованих здатностей, сил, засобів, можливостей, обставин, ресурсів, запасів, умов тощо потенціал системи економічної безпеки підприємства запропоновано розуміти як сукупність використовуваних для забезпечення економічної безпеки підприємства ресурсів з урахуванням умов їхнього використання та компетенцій підприємства в умовах наявних викликів в його діяльності. Щодо такого визначення слід надати пояснення:

розуміння потенціалу системи економічної безпеки підприємства як сукупності ресурсів є доволі традиційним, але важливою є не тільки безпосередньо доступність різних ресурсів, але й наявність умов їхнього використання, які можуть визначатися або у внутрішньому або у зовнішньому середовищі підприємства;

відсутність таких умов для використання кожного з ресурсів істотним чином знижує можливість його використання у контексті забезпечення економічної безпеки підприємства;

результат з позиції забезпечення економічної безпеки підприємства забезпечує не стільки наявність ресурсу, скільки його використання, яке втілюється у сформованих компетенціях підприємства — його можливостях, частіше за все або щодо взаємодії із зовнішнім середовищем, або у реагуванні на вплив такого середовища; ресурс підприємства відноситься до його внутрішнього середовища, компетенція підприємства відноситься до його зовнішнього середовища; ресурс у складі потенціалу системи економічної безпеки підприємства описує те, що підприємство має, компетенція характеризує те, що підприємство може (курсив авторський);

і ресурси, і компетенції у складі потенціалу системи економічної безпеки підприємства впливають на формування та підтримку економічної безпеки підприємства за конкретних умов його діяльності, які з позиції забезпечення підприємства від негативного впливу визначаються викликами зовнішнього середовища. І той самий набір ресурсів та компетенцій у складі потенціалу системи економічної безпеки підприємства може формувати абсолютно інші результати з позиції забезпечення його економічної безпеки за різних викликів у складі зовнішнього середовища підприємства. Зокрема однаковий набір ресурсів та компетенцій у складі потенціалу системи економічної безпеки підприємства може бути достатнім для забезпечення діяльності у разі низького рівня викликів у зовнішньому середовищі підприємства, і недостатнім — для їхнього високого рівня. Тому розглядати потенціал системи економічної безпеки підприємства у відриві від рівня викликів для такого підприємства некоректно.

Для функціональності, дієвості, достатності потенціалу системи економічної безпеки підприємства (СЕБ) у його складі є необхідними і ресурси, і компетенції (рис. 1).

Якщо у складі потенціалу системи економічної безпеки підприємства відсутні і компетенції, і ресурси, то вести мову про потенціал як такий не представляється можливим. Така ситуація свідчить про відсутність потенціалу системи економічної безпеки підприємства. Наявність ресурсів сама

Компетенції у складі потенціалу СЕБ	Достатні	Неповна та обмежена спроможність СЕБ підприємства забезпечити необхідний рівень економічної безпеки підприємства через відсутність або недостатність необхідних ресурсів, попри наявність необхідних компетенцій, які не можуть бути повною мірою реалізовані через дефіцит наявних ресурсів	Достатня спроможність СЕБ підприємства забезпечити необхідний рівень його економічної безпеки шляхом використання наявних компетенцій із залученням наявних ресурсів
	Недостатні	Неспроможність СЕБ підприємства забезпечити необхідний рівень його економічної безпеки через відсутність і необхідних ресурсів, і компетенцій у розпорядженні такими ресурсами	Неповна та обмежена спроможність СЕБ підприємства забезпечити необхідний рівень його економічної безпеки через відсутність або недостатність компетенцій та можливостей у розпорядженні наявними ресурсами
		Недостатні	Достатні
		Ресурси у складі потенціалу СЕБ	

Рис. 1. Ресурсно-компетенціальна природа потенціалу системи економічної безпеки підприємства (запропоновано автором)

по собі без наявності компетенцій ще не гарантує формування необхідного потенціалу, оскільки у разі відсутності компетенцій суб'єкт управління просто не зможе створити необхідні результати щодо забезпечення економічної безпеки підприємства навіть за наявності необхідних ресурсів. У такому контексті зрозуміло, що наявність ресурсів виступає обов'язковою, але недостатньою умовою для створення потенціалу системи економічної безпеки підприємства. Але і зворотню ситуацію у контексті створення потенціалу системи економічної безпеки підприємства теж не можна оцінити позитивно: якщо підприємство має певні компетенції, але не має необхідних ресурсів, то про повноцінний потенціал говорити неможливо, бо фактично підприємство має практику здійснення певних дій у зовнішньому середовищі, «вміє» формувати вплив у такому середовищі, але при цьому не має необхідних ресурсів.

Зрозуміло, що хоча потенціал системи економічної безпеки підприємства є цілісним, він має свій внутрішній склад та структуру, дослідження яких представляє інтерес з позицій створення та посилення такого потенціалу. Для наочності згідно запропонованого визначення структура потенціалу системи економічної безпеки підприємства може бути візуалізована у спосіб, який надано на рис. 2. Для такої візуалізації ресурси підприємства з урахуванням наявних умов їхнього використання та його компетенції мають прямий вплив на дієвість та функціональність відповідного потенціалу, а виклики — зворотній. Тобто чим більшими є

ресурси підприємства та різноманітними його компетенції у взаємодії із зовнішнім середовищем, тим за однакових інших умов більшим є потенціал системи економічної безпеки підприємства: за рахунок використання ресурсів підприємство може адаптуватися до наслідків актуалізації ризиків та загроз, «перечекати» їх або просто компенсувати їхній негативний вплив; за рахунок наявних компетенцій підприємство може сформувати такий режим взаємодії із зовнішнім середовищем, який дозволить компенсувати негативний вплив ризиків та загроз, сформувати додаткові результати в діяльності підприємства тощо. Вплив викликів як складової потенціалу системи економічної безпеки підприємства є зворотнім: чим більшим є рівень викликів, тим за однакового набору ресурсів підприємства та його компетенцій меншим є потенціал системи економічної безпеки підприємства.

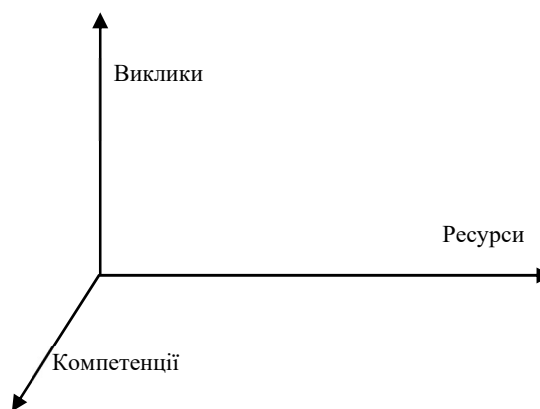


Рис. 2. Структура потенціалу системи економічної безпеки підприємства (запропоновано автором)

Доцільно стисло розкрити зміст кожного із складників потенціалу системи економічної безпеки підприємства відповідно до рис. 2.

В сучасній економічній літературі відсутня єдина позиція щодо змісту поняття «ресурси підприємства», можливо тому, що йому притаманні такі характеристики як універсальність, міждисциплінарність та багатоаспектність [38]. Базуючись на визначенні змісту поняття «ресурси підприємства» з [38], зміст цього поняття стосовно потенціалу системи економічної безпеки підприємства доцільно сформулювати в такий спосіб: контрольовані підприємством активи матеріального та нематеріального змісту, що належать йому на правах власності або орендовані, які дають змогу при їхньому результативному використанні виявляти, здійснювати превентивні заходи із попередження або гальмування розвитку загроз діяльності підприємства та зменшувати масштаб негативних наслідків реалізації загроз.

Погляд на склад ресурсів як компонента потенціалу системи економічної безпеки підприємства є доволі традиційним. Такі ресурси запропоновано поділити на матеріальні, нематеріальні та фінансові (рис. 2). У свою чергу, у складі нематеріальних ресурсів підприємства запропоновано виділити нематеріальні активи та нематеріальні можливості.

Матеріальні ресурси (матеріальні активи) підприємства – це сукупність матеріальних об’єктів, які воно на певній підставі має право використовувати у різноманітних видах своєї діяльності – у виробничій, маркетинговій, кадровій тощо і, зокрема, у безпекозабезпечувальній діяльності:

земля;

будівлі, будинки, споруди;

устаткування (конкретні механічні або електронні пристрої, призначені для виконання певних функцій або завдань);

обладнання (широкий асортимент засобів, які використовуються для забезпечення певної функціональності або процесу в діяльності підприємства), машини, механізми, автомобілі тощо).

Різниця між нематеріальними активами та нематеріальними можливостями у складі потенціалу системи економічної безпеки підприємства подана на рис. 3.

Нематеріальні активи підприємства, хоча й не мають матеріальної форми (як впливає з їхньої назви), можуть бути відчужені від підприємства та мають вартість. Можливості підприємства не можуть бути відчужені від підприємства та формують його організаційний капітал.

Незалежно від матеріальної природи ресурсів у складі потенціалу системи економічної безпеки підприємства (матеріальні, нематеріальні та фінансові) всі вони можуть бути поділені на дві великі групи: використовувані та невикористовувані. Як впливає з назви, використовувані ресурси у складі потенціалу системи економічної безпеки підприємства беруть участь у забезпеченні економічної безпеки, а не використовувані – не беруть. Наявність ресурсу сама по собі не гарантує його участь у відповідних процесах, тому замало певний ресурс мати, його треба ще використовувати. Невикористовувані ресурси у складі потенціалу системи економічної безпеки підприємства поділяються на дві великі групи – резервні та непотрібні. Принципова різниця між ними полягає у тому, що резервні ресурси тимчасово у діяльності системи економічної безпеки не використовуються, але за певних умов або управлінських рішень можуть бути залучені до процесу забезпечення економічної безпеки. Непотрібні ресурси, як впливає з їхньої назви, хоча й наявні у підприємства, але не можуть бути використані у його діяльності з метою забезпечення його економічної безпеки.

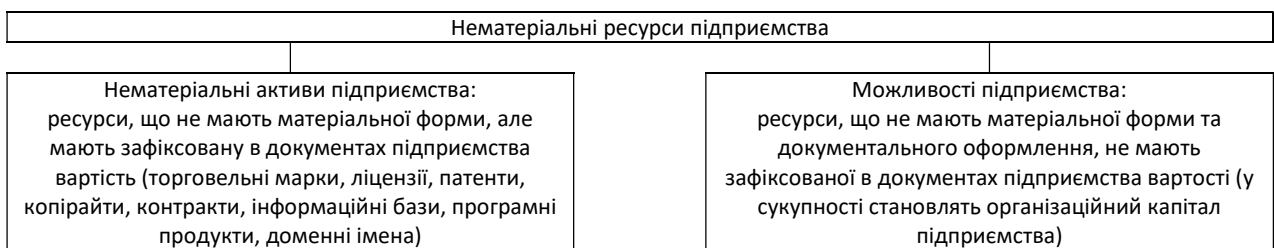


Рис. 3. Нематеріальні ресурси підприємства у складі потенціалу системи економічної безпеки підприємства

Компетенції підприємства у складі потенціалу системи його економічної безпеки (рис. 2) відповідають розумінню компетенції у її оригінальному трактуванні за Г. Хамелом та К. Прахаладом [39]. Вони можуть бути розділені на дві великі групи: використовувані та потенційно можливі. Підприємство у своїй діяльності безпосередньо за рахунок використовуваних компетенцій підтримує рівень економічної безпеки. Використовувані компетенції — це конкретні види діяльності та окремі процеси та операції, які підприємство реалізує на практиці. Потенційно можливі компетенції підприємства характеризують здійснювані заходи та дії, які підприємство може здійснювати за певних умов, але не здійснює. Потенційно можливі компетенції у складі потенціалу системи економічної безпеки підприємства також можуть бути розділені на дві групи: компетенції, які потребують організаційних змін, та компетенції, які потребують інвестицій. У першому випадку для переходу компетенції у складі потенціалу системи економічної безпеки підприємства від потенційно можливої до використовуваної необхідні певні зміни всередині підприємства (навчання персоналу підприємства, впровадження нових методів управління, покращання організаційної культури тощо), у другому випадку перехід компетенції до складу використовуваних передбачає необхідність інвестування коштів. Прикладом такої компетенції може бути досвід фахівців підприємства у виробництві певної продукції, для якої, однак, необхідним є обладнання, яке на підприємстві відсутнє. Залучення інвестиційних ресурсів для купівлі обладнання у такому випадку може перевести таку компетенцію з потенційно можливих до використовуваних.

Конкретний перелік використовуваних та потенційно можливих компетенцій підприємства є специфічним та істотно залежить від виду діяльності підприємства, наявного досвіду, спеціалізації у виробництві певної продукції, запитів та потреб з боку зовнішнього середовища підприємства тощо.

Нарешті виклики для підприємства у складі потенціалу системи економічної безпеки підприємства (рис. 2), з одного боку, можуть бути розділені на внутрішні та зовнішні — залежно від їхнього відношення до середовища підприємства. З іншого боку, відповідні виклики можуть бути розділені на наявні та потенційні. Наявні виклики реальні, вони об'єктивно

існують для підприємства та потребують управлінського реагування на них. Водночас особливістю потенціалу системи економічної безпеки підприємства є його орієнтація на забезпечення підприємства не тільки у поточному моменті часу, на момент аналізу викликів та загроз, але й у майбутньому. Тому у складі потенціалу системи економічної безпеки підприємства доцільно розглядати не тільки наявні виклики з боку зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, але й потенційні, які можуть бути достовірно або з певною ймовірністю актуалізовані у майбутньому.

Запропонований склад потенціалу системи економічної безпеки підприємства повно відображає можливості та компетенції підприємства у подоланні викликів різної природи з метою забезпечення його економічної безпеки.

**Висновки.** Таким чином, основою розуміння потенціалу системи економічної безпеки підприємства є розуміння потенціалу у загальному випадку, як сукупності наявних засобів, можливостей, ресурсів, здатностей, сил, сприятливих умов. Поняття потенціалу через його універсальність розглядається щодо об'єктів різної природи та масштабу — держави, галузі, регіону, міста та конкретного підприємства. Більш того, поняття потенціалу розглядається стосовно окремих підсистем у складі підприємства. Однією з таких підсистем є система економічної безпеки. Актуальність забезпечення економічної безпеки підприємства в Україні за сучасних умов актуалізує тематику потенціалу системи економічної безпеки підприємства.

Потенціал системи економічної безпеки підприємства запропоновано розуміти як сукупність ресурсів підприємства з урахуванням умов їхнього використання та його компетенцій в умовах наявних викликів його діяльності.

Показано, що для дієвості та функціональності у складі потенціалу системи економічної безпеки підприємства мають бути присутні і необхідні ресурси, і необхідні компетенції. Відсутність будь-якого з таких складників істотно обмежує достатність такого потенціалу для забезпечення економічної безпеки підприємства.

Зміст потенціалу системи економічної безпеки підприємства візуалізовано у тривимірній системі координат шляхом поєднання ресурсів підприємства, його

компетенцій та викликів у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства. Принциповою ідеєю при цьому є те, що однаковий набір ресурсів та компетенцій підприємства за різних викликів для нього формує різний потенціал системи економічної безпеки підприємства. Отже, відповідний потенціал має не абсолютну, а відносну природу.

Для кожного з складників потенціалу системи економічної безпеки підприємства показано його структуру. Так, у складі ресурсів підприємства як складника потенціалу системи економічної безпеки підприємства запропоновано виділити матеріальні, фінансові та нематеріальні. У складі нематеріальних ресурсів запропоновано виділити нематеріальні активи та нематеріальні можливості. Компетенції підприємства запропоновано поділити на використовувані та потенційно можливі, а потенційно можливі компетенції — на компетенції, які потребують організаційних змін, та компетенції, які потребують інвестицій. Виклики у складі потенціалу системи економічної безпеки підприємства запропоновано розділити на внутрішні та зовнішні, а також на наявні та потенційні. Для кожної з груп кожного зі складників потенціалу системи економічної безпеки підприємства надано більш докладні пояснення щодо її змісту та відмінності від інших груп.

Перспективними напрямками подальших досліджень можуть стати оцінювання потенціалу системи економічної безпеки підприємства та формування управлінських рішень та заходів з метою його посилення.

#### Л і т е р а т у р а

1. Потенціал. Великий тлумачний словник (BTC) сучасної української мови. URL: <https://1531.slovaronline.com/130511-%D0%BF%D0%BE%D1%82%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D0%B0%D0%BB>
2. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. та гол. ред. В. Т. Бусел. К.: Ірпінь: ВТФ «Перун», 2005. Т. VIII. 1728 с.
3. Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера. К.: Міжнародна економічна фундація, ТзОВ «Книгодрук», 2000. 704 с.
4. Економічна енциклопедія: у трьох томах. Т. 3. К.: ВЦ «Академія», 2002. 952 с.
5. Барибіна Я. О. Підходи до визначення сутності поняття «потенціал» у категоріальному апараті. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2011. № 6 (2). С. 48–53.
6. Троцький Р., Назарченко С. Аспекти визначення військового потенціалу держави. Наукові інновації та передові технології. 2024. №8 (36). С. 284–294.
7. Свірський В. С. Проблеми структурування фінансового потенціалу держави. Інноваційна економіка. 2009. №3. С. 136–139.
8. Таранов І. М. Теоретико-організаційні засади визначення фіскального потенціалу держави. Світ фінансів. 2006. Випуск 2(7). С. 59–65.
9. Теленик С. Інфраструктурний потенціал держави як правова категорія. Підприємництво, господарство і право. 2020. №1. С. 176–184.
10. Амоша О. І., Антонюк В. П. Ринок праці промисловості України та трудовий потенціал галузі: сучасні тенденції і проблеми. Ринок праці та зайнятість населення. 2016. № 4. С. 18–24.
11. Немченко Т. А. Деякі питання щодо сутності трудового потенціалу галузі. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки : зб. наук. пр. 2013. Вип. 23. С. 169–175.
12. Познанська І. В., Гнатюк П. І. Потенціал суднобудівельної галузі України. Економічні інновації. 2011. Вип. 43. С. 264–271.
13. Хаустова К. М. Теоретичні підходи до оцінки регіонального потенціалу галузі. Бізнес-Інформ. 2017. №1. С. 127–131
14. Боровік Л. В. Оцінка впливу інвестиційної політики на формування та використання інвестиційного потенціалу галузі. Науковий погляд: економіка та управління. 2018. №1 (59). С. 72–78.
15. Педченко Н. С., Стрілець В. Ю. Бюджетний потенціал регіону: оцінка та перспективи розвитку. Монографія. Полтава: ПУЕТ, 2014. 220 с.
16. Гринів В. Економічні змінні, що дозволяють прогнозувати розвиток потенціалу регіону. Успіхи і досягнення у науці. 2024. № 2. С. 267–279.
17. Дергалюк М. О. Стратегічне управління потенціалом регіональних економічних систем. Economic synergy: науковий журнал. 2022. Вип. 3(5). С. 38–46.
18. Тульчинська С. О., Дергалюк М. О. Економічний потенціал регіону як стимулятор інтенсифікації розвитку регіональних економічних систем в умовах цифровізації. Науковий вісник Полісся. 2022. № 2 (25). С. 114–123.
19. Нечаєва І., Борисенко О., Онуфрієнко Н. Аналіз можливості та обґрунтування необхідності створення проєктів розвитку людського потенціалу регіону. Економіка та суспільство. 2021. №27. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/464>
20. Банчук-Петросова О. В., Ковальський М. Р. Оцінка рівня державного регулювання щодо забезпечення результативності реалізації

- експортного потенціалу регіону. Економіка, управління та адміністрування. 2022. №2 (100). С. 26–31.
21. Балацький Є. О., Бойко А. О. Теоретичні підходи до визначення бюджетного потенціалу міста та основні засади його формування. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2014. Випуск 1(10). URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/592>
  22. Балацький Є. О. Формування науково-методичних засад визначення бюджетного потенціалу міста. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. 2011. № 29. Ч. 1. С. 116–121.
  23. Гоблик А. В. Методичні основи оцінки сукупного потенціалу міста. Сучасні проблеми архітектури та містобудування. 2013. Вип. 33. С. 208–216.
  24. Іваницька М. П. Концептуальні підходи до оцінки податкового потенціалу міста. Економічний аналіз: зб. наук. праць. Тернопіль: ТНЕУ Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка». 2013. Том 14. №1. С. 254–259.
  25. Шинкаренко В., Криворучко О. Сучасне розуміння потенціалу підприємства. Економіка транспортного комплексу. 2011. Випуск 18. С. 47–58.
  26. Бугай В. З., Горбунова А. В., Ключова Ю. В. Теоретичні основи формування потенціалу підприємства. Вісник запорізького національного університету. 2011. №1(9). С. 27–33.
  27. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Діагностика потенціалу підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2011. №1. С. 155–166.
  28. Ждан О. М. Економічне обґрунтування терміну «потенціал підприємства». Науковий вісник НЛТУ України. 2010. Вип. 20.3. С. 139–142.
  29. Гончар О. І., Галкіна Ю. Г. Еволюція категорії «потенціал підприємства» та її роль в економічних дослідженнях. Вісник Хмельницького національного університету. 2009. № 5. Т. 3. С. 245–247.
  30. Хрінюк О. С., Корчовна М. Р. Система забезпечення економічної безпеки підприємства: основні елементи. Ефективна економіка. 2015. №3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3927>
  31. Зось-Кіор М. В., Дячков Д. В., Павлик Р. В. Система економічної безпеки підприємства: поняття, принципи, сутність. Держава та регіони. Серія Економіка та підприємництво. 2019. №5 (110). С. 103–109.
  32. Ілляшенко О. В. Механізми системи економічної безпеки підприємства: монографія. Лисичанськ: КИТ-Л, 2015. 362 с.
  33. Новик І. В. Менеджмент безпеки як невід'ємний складник інтегрованої системи менеджменту підприємства. Інфраструктура ринку. 2019. Вип. 30. С. 191–196. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/30\\_2019\\_ukr/31.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/30_2019_ukr/31.pdf)
  34. Левченко М. О. Менеджмент безпеки: навч. посіб. К.: ДП «Вид. дім «Персонал», 2016. 406 с.
  35. Сербіненко Н. В., Юхновська Ю. О. Менеджмент економічної безпеки та конкурентоспроможності промислових підприємств. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2017. Вип. № 4 (09). С. 118–124.
  36. Козаченко Г. В. Менеджмент безпеки: окреслення цілей та функцій: матеріали наук.-практ. Інтернет-конференції 13 травня 2022 р. Львів : ЛьвДУВС, 2022. С. 52–55.
  37. Потапюк І. П., Сазонова Т. О., Лисенко М. І. Конфлікт як загроза менеджменту економічної безпеки підприємства. Приазовський економічний вісник. 2021. Вип. 2(25). С. 116–120.
  38. Мельник О. М. Ресурси підприємства: концептуальні аспекти системи управління в умовах стійкого розвитку. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. Вип. 23. Ч. 2. С. 17–22. URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/23\\_2\\_2019ua/5.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/23_2_2019ua/5.pdf)
  39. Hamel G., Prahalad C. K. *Competing for the Future*. Brighton, MA: Harvard Business Review Press, 1994. 352 p.

#### References

1. Potensial. Velykyi tлумachnyi slovnyk (VTS) suchasnoi ukrainiskoi movy. URL: <https://1531.slovaronline.com/130511-%D0%BF%D0%BE%D1%82%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D0%B0%D0%BB>
2. Velykyi tлумachnyi slovnyk suchasnoi ukrainiskoi movy / uklad. ta hol. red. V. T. Busel. K.: Irpin: VTF «Perun», 2005. Т. VIII. 1728 s.
3. Entsyklopediia biznesmena, ekonomista, menezhnera. K.: Mizhnarodna ekonomichna fundatsiia, TzOV «Knyhodruk», 2000. 704 s.
4. Ekonomichna entsyklopediia: u trokh tomakh. Т. 3. K.: VTs «Akademiia», 2002. 952 s.
5. Barybina Ya. O. Pidkhydy do vyznachennia sutnosti poniattia «potensial» u katehorialnomu aparati. Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. 2011. № 6 (2). S. 48–53.
6. Trotskyi R., Nazarchenko S. Aspekty vyznachennia viiskovoho potentsialu derzhavy. Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii. 2024. №8 (36). S. 284–294.
7. Svirskyi V. S. Problemy strukturuvannia finansovoho potentsialu derzhavy. Innovatsiina ekonomika. 2009. №3. S. 136–139.
8. Taranov I. M. Teoretyko-orhanizatsiini zasady vyznachennia fiskalnoho potentsialu derzhavy. Svit finansiv. 2006. Vypusk 2(7). S. 59–65.
9. Telenyk S. Infrastrukturnyi potentsial derzhavy yak pravova katehoriia. Pidpriemnytstvo, hospodarstvo i pravo. 2020 №1. S. 176–184.



10. Amosha O. I., Antoniuk V. P. Rynok pratsi promyslovosti Ukrainy ta trudoviyi potentsial haluzi: suchasni tendentsii i problemy. Rynok pratsi ta zainiatist naseleння. 2016. № 4. S. 18–24.
11. Nemchenko T.A. Deiaki pytannia shchodo sutnosti trudovoho potentsialu haluzi. Naukovi pratsi Kirovohradskoho natsionalnogo tekhnichnogo universytetu. Ekonomichni nauky: zb. nauk. pr. 2013. Vyp. 23. S. 169–175.
12. Poznanska I. V., Hnatiuk P. I. Potentsial sudnobudivelnoi haluzi Ukrainy. Ekonomichni innovatsii. 2011. Vyp. 43. S. 264–271.
13. Khaustova K. M. Teoretychni pidkhody do otsinky rehionalnogo potentsialu haluzi. Biznes-Inform. 2017. №1. S. 127–131
14. Borovik L. V. Otsinka vplyvu investytsiinoi polityky na formuvannia ta vykorystannia investytsiinoho potentsialu haluzi. Naukovi pohliad: ekonomika ta upravlinnia. 2018. №1 (59). S. 72–78.
15. Pedchenko N. S., Strilets V. Y. Biudzhetniyi potentsial rehionu: otsinka ta perspektyvy rozvytku. Monohrafiia. Poltava: PUET, 2014. 220 s.
16. Hryniv V. Ekonomichni zmynni, shcho dozvoliaut prohnozuvaty rozvytok potentsialu rehionu. Uspikhy i dosiahnennia u nautsi. 2024. № 2. S. 267–279.
17. Derhaliuk M. O. Stratehichne upravlinnia potentsialom rehionalnykh ekonomichnykh system. Economic synergy: naukovi zhurnal. 2022. Vyp. 3(5). S. 38–46.
18. Tulchynska S. O., Derhaliuk M. O. Ekonomichniyi potentsial rehionu yak stymuliator intensyfikatsii rozvytku rehionalnykh ekonomichnykh system v umovakh tsyfrovizatsii. Naukovi visnyk Polissia. 2022. № 2 (25). S. 114–123.
19. Nechaieva I., Borysenko O., Onufriienko N. Analiz mozhlyvosti ta obgruntuvannia neobkhdnosti stvorennia proektiv rozvytku liudskoho potentsialu rehionu. Ekonomika ta suspilstvo. 2021. №27. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/464>
20. Banchuk-Petrosova O. V., Kovalskyi M. R. Otsinka rivnia derzhavnogo rehuliuвання shchodo zabezpechennia rezultatyvnosti realizatsii eksportnogo potentsialu rehionu. Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia. 2022. №2 (100). S. 26–31.
21. Balatskyi Ye. O., Boiko A. O. Teoretychni pidkhody do vyznachennia biudzhethnogo potentsialu mista ta osnovni zasady yoho formuvannia. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. 2014. Vypusk 1(10). URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/592>
22. Balatskyi Y. O. Formuvannia naukovometodychnykh zasad vyznachennia biudzhethnogo potentsialu mista. Zbirnyk naukovykh prats Cherkaskoho derzhavnogo tekhnolohichnogo universytetu. 2011. № 29. Ch. 1. S. 116–121.
23. Hoblyk A. V. Metodychni osnovy otsinky sukupnogo potentsialu mista. Suchasni problemy arkhitektury ta mistobuduvannia. 2013. Vyp. 33. S. 208–216.
24. Ivanytska M. P. Kontseptualni pidkhody do otsinky podatkovoho potentsialu mista. Ekonomichniyi analiz: zb. nauk. prats. Ternopil: TNEU Vydavnycho-polihrafichnyi tsentr Ternopilskoho natsionalnogo ekonomichnogo universytetu «Ekonomichna dumka». 2013. Tom 14. №1. S. 254–259.
25. Shynkarenko V., Kryvoruchko O. Suchasne rozuminnia potentsialu pidpriemstva. Ekonomika transportnogo kompleksu. 2011. Vypusk 18. S. 47–58.
26. Buhai V. Z., Horbunova A. V., Kliuieva Y. V. Teoretychni osnovy formuvannia potentsialu pidpriemstva. Visnyk zaporizkoho natsionalnogo universytetu. 2011. №1(9). S. 27–33.
27. Kuzmin O. Y., Melnyk O. H. Diahnostyka potentsialu pidpriemstva. Marketynh i menedzhment innovatsii. 2011. №1. S. 155–166.
28. Zhdan O. M. Ekonomichne obgruntuvannia terminu «potentsial pidpriemstva». Naukovi visnyk NLTU Ukrainy. 2010. Vyp. 20.3. S. 139–142.
29. Honchar O. I., Halkina Y. H. Evoliutsiia katehori «potentsial pidpriemstva» ta yii rol v ekonomichnykh doslidzhenniakh. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnogo universytetu. 2009. № 5. T. 3. C. 245–247.
30. Khriniuk O. S., Korchova M. R. Systema zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva: osnovni elementy. Efektyvna ekonomika. 2015. №3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3927>
31. Zos-Kior M. V., Diachkov D. V., Pavlyk R. V. Systema ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva: poniattia, pryntsyipy, sutnist. Derzhava ta rehiony. Seriia Ekonomika ta pidpriemnytstvo. 2019. №5 (110). S. 103–109.
32. Illiashenko O. V. Mekhanizmy systemy ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva : monohrafiia. Lysychansk: KYT-L, 2015. 362 s.
33. Novyk I. V. Menedzhment bezpeky yak nevidiemnyi skladnyk intehrovanoi systemy menedzhmentu pidpriemstva. Infrastruktura rynku. 2019. Vyp. 30. S. 191–196. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/30\\_2019\\_ukr/31.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/30_2019_ukr/31.pdf)
34. Levchenko M. O. Menedzhment bezpeky: navch. posib. K.: DP «Vyd. dim «Personal», 2016. 406 s.
35. Serbinenko N. V., Yukhnovska Y. O. Menedzhment ekonomichnoi bezpeky ta konkurentospromozhnosti promyslovykh pidpriemstv. Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia. 2017. Vyp. № 4 (09). S. 118–124.
36. Kozachenko H. V. Menedzhment bezpeky: okreslennia tsilei ta funktsii: materialy nauk.-prakt.

- Internet-konferentsii 13 travnia 2022 r. Lviv: LvDUVS, 2022. S. 52–55.
37. Potapiuk I. P., Sazonova T. O., Lysenko M. I. Konflikt yak zahroza menedzhmentu ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva. Pryazovskyi ekonomichni visnyk. 2021. Vyp. 2(25). S. 116–120.
  38. Melnyk O. M. Resursy pidpriemstva: kontseptualni aspekty systemy upravlinnia v umovakh stiikoho rozvytku. Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove gospodarstvo. 2019. Vyp. 23. Ch. 2. S. 17–22. URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/23\\_2\\_2019ua/5.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/23_2_2019ua/5.pdf)
  39. Hamel G., Prahalad C. K. Competing for the Future. Brighton, MA: Harvard Business Review Press, 1994. 352 p.

**Sevost'yanov V. S. Structure of a potential of an enterprise economic security system.**

*Various views on the concept of potential in its general economic sense have been examined. It is demonstrated that potential, as a concept, is considered regarding to objects and systems of various levels – such as the state, industry, region, etc. The concept of potential is also discussed in relation to an enterprise and its individual subsystems, including the enterprise's economic security system. It is shown that the importance of the potential of the enterprise's economic security system will depend on whether the economic security system is defined as a supersystem or as a subsystem within the enterprise. An original take on a firm's economic security potential is given. It notes that for an enterprise economic security potential to work, both resources and skills must exist. The effects of lacking either element are shown. The structure of the potential*

*of the enterprise's economic security system is visualized along the axes of resources, competencies, and challenges facing the enterprise. It is shown that the combination of the enterprise's resources and competencies, as components of the potential of its economic security system, should always be evaluated in the context of the challenges faced by the enterprise. Specific groups are identified for each of the components of the potential of the enterprise's economic security system. In particular, resources, as a component of the potential of the enterprise's economic security system, are proposed to be divided into tangible, financial, and intangible, with intangible resources further subdivided into intangible assets and intangible capabilities. Additionally, all resources are proposed to be categorized as either utilized or unutilized, with unutilized resources further classified as reserve or unnecessary. Competencies within the potential of the enterprise's economic security system are divided into utilized and potentially possible, with the potentially possible competencies further distinguished into those requiring organizational changes and those requiring investments. Challenges for the enterprise are divided into current and potential, as well as internal and external. A brief characterization is provided for each group for each of the components of the potential of the enterprise's economic security system.*

**Keywords:** *potential, economic security, enterprise's economic security system, structure, resources, competencies, challenges.*

**Севост'янов Віталій** – аспірант, Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля, м. Київ

Стаття подана 10.12.2024.