

ПРІОРИТЕТИ ТА МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ГОСПОДАРЮВАННЯ

ГРИГІР Сергій

ДВНЗ «Херсонський державний аграрно-економічний університет»

<https://orcid.org/0009-0003-8740-543X>

e-mail: hsi@olis-group.com.ua

У статті досліджується проблематика управління економічною безпекою підприємства, яка є надзвичайно актуальною для України в умовах нестабільності зовнішнього середовища та зростання впливу кризових чинників. Особливу увагу приділено необхідності формування дієвих механізмів захисту підприємств від фінансових, ринкових та інституційних загроз. Метою статті є визначення пріоритетів та механізмів забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах трансформації зовнішнього середовища господарювання. За результатами аналізування базисних теоретико-методичних положень термінологічного інструментарію в менеджменті безпеки розроблено положення трансформації в системі управління економічною безпекою підприємства в залежності від характеру та міри агресивності його зовнішнього середовища. Визначено пріоритети політики, механізми / інструменти забезпечення, а також об'єкти / складові економічної безпеки у залежності від таких типів середовища, як здорова ринкова економіка з прозорим конкурентним середовищем, економіка перехідного типу з проявами монополізації ринків та адміністративного тиску на бізнес, критично висока соціально-економічна нестабільність обумовлена повномасштабною війною. Доведено, що як середовище господарювання, так і система управління економічною безпекою піддаються впливу властивих для них трансформацій, як внутрішніх (головно йдеться про проходження в процесі зростання бізнесу етапів життєвого циклу підприємства), так і зовнішніх (періоди макроекономічної стабілізації, інституційної недосконалості, шоків, кризи і т. п.).

Ключові слова: війна, нестабільність, економічна безпека, менеджмент підприємств, ризики, загрози, зміцнення безпеки, управління безпекою, пріоритети, механізми, трансформації.

<https://doi.org/10.31891/mdes/2025-18-38>

Стаття надійшла до редакції / Received 14.09.2025

Прийнята до друку / Accepted 30.10.2025

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

Економічна безпека цілком обґрунтовано розглядається як базова управлінська функція, рівнозначна плануванню, організації, мотивації та контролю. Відсутність цієї функції у системі менеджменту суб'єкта господарювання створює реальну загрозу виникнення кризових ситуацій чи подій, що можуть призвести до суттєвих втрат, а також до погіршення умов як внутрішнього, так і зовнішнього середовища функціонування підприємства.

На підставі цього можна сформулювати низку принципових положень. По-перше, економічна безпека є об'єктом постійної уваги у менеджменті організацій та має інтегруватися у всі управлінські процедури без винятку. Це передбачає своєчасне виявлення ризиків, викликів і загроз, планування заходів з їх нейтралізації, організацію та ресурсне забезпечення політики у сфері безпеки, мотивацію персоналу, здійснення моніторингу й контролю за перебігом процесів і станом безпеки, впровадження коригуючих дій, аналіз надійності та оцінювання ефективності управлінських рішень. Такі підходи відповідають визнаним принципам управління економічною безпекою – безперервності, комплексності та системності, своєчасності й проактивності.

По-друге, інструменти, методи й механізми управління економічною безпекою не мають універсального характеру й у кожному конкретному випадку формуються індивідуально. Вони повинні бути гнучкими, адаптивними, цілеспрямованими та спеціалізованими з урахуванням поточних умов діяльності, що відображає принципи відповідності, професіоналізму та диференціації заходів.

По-третє, навіть за відсутності спеціалізованих структур чи проактивних управлінських рішень (наприклад, створення профільного підрозділу з безпеки чи введення до штатного розпису посади заступника керівника з питань безпеки), проблематика моніторингу, прогнозування загроз та реалізації превентивних і захисних заходів постійно перебуває у фокусі вищого керівництва підприємства. Це узгоджується з принципами професіоналізму, превентивності, конфіденційності та економічної доцільності управлінських рішень.

Таким чином, особливої актуальності набуває завдання систематизації наявних і розроблення нових методико-прикладних підходів до управління економічною безпекою

підприємств та організацій, а також визначення ефективних напрямів і способів адаптації відповідних систем до постійних динамічних змін і трансформаційних процесів, що відбуваються як у зовнішньому середовищі, так і у внутрішніх бізнес-процесах підприємства.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретичні та методичні підходи до вивчення питань менеджменту економічною безпекою підприємств і організацій, зокрема за сучасних умов, ґрунтовно висвітлені у наукових працях таких дослідників, як Бондарчук Н., Міхійченко, Д. [1, С. 14-19], Васильців Т. Г., Лупак Р. Л., Волошин В. І. [2, С. 32-51], Васильців Т. Г., Лупак Р. Л., Юрків Н. Я. [3, С. 90-101], Жукова Л. М., Платонов В. І. [4, С. 93-98], Гоменюк М. О. [5, С. 241-245], Ляшенко О. М. [6, С. 45], Меліхова Т. О. [7, С. 61-67], Оніщенко М. Л., Сюркало Б. І. [8, С. 446-452], Салоді С. В. [9, С. 250-254], Сосновська О. О., Житар М. О. [10, С. 204-213], Руцишин Н., Мульська О., Нікольчук Ю., Руцишин М. [11, С. 193] та інші.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Despite the considerable attention devoted in the scientific literature to the management of enterprise economic security, the issues of developing comprehensive mechanisms for assessing the level of security, integrating the economic security system into the overall enterprise development strategy, and adapting management tools to the conditions of hybrid threats and post-war economic recovery remain insufficiently studied.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є визначення пріоритетів та механізмів забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах трансформації зовнішнього середовища господарювання.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Трансформації в системі управління економічною безпекою підприємств і організацій у тісній мірі залежать від екзистенційних змін і зрушень, що можуть відбуватися у зовнішньому середовищі господарювання (табл. 1). Такий висновок достатньо добре демонструє функціонування вітчизняних підприємств, особливо з досвідом, які пройшли і зберегли власну життєздатність під час формування ринкової системи господарювання на початку ХХ-х років, критично складного періоду фінансово-економічної кризи 2008-2009-х років, а також теперішньої повномасштабної війни та ін.

Вкажімо на те, що за ситуації відносної чи повної стабільності в епіцентрі проблематики управління і забезпечення економічної безпеки підприємств, як правило, перебувають суто фінансово-економічні аспекти ефективності, розширення, сталого і стабільного зростання. Відтак, суб'єкти господарювання схильні застосовувати у таких цілях класичний інструментарій страхування ризиків, зокрема комерційних та фінансових, їх диверсифікації та перенесення на інших суб'єктів.

Однак, таку стратегію не застосуєш, коли повноцінна ринкова система господарювання ще не набула свого становлення, для більшості не тільки цільових ринкових сегментів, але й цілих ринків характерна олігополія чи прихована монополізація, а бізнес часто стикається з проявами адміністративного тиску на нього (через органи державного нагляду і контролю, фіскально-податкові служби, непрозорі, у т. ч. корупційні, дії під час проходження дозвільних і ліцензійних процедур тощо).

За такого агресивного середовища, однак не через конкуренцію, а через інституційну недосконалість ринків, прямими завданнями щодо безпеки стають: убезпечення бізнесу від рейдерських захоплень; контроль доступу підприємства до господарських ресурсів і ринків, прав діяльності; захист права приватної власності та інвестицій; збереження прийнятної ефективності в умовах тиску монопольних утворень. Додамо, що за глибинної кризи фінансова та економічна проблематика істотно поступається загрозам інтерфейсній, силовій, інформаційній та іншими пов'язаним з ними компонентам економічної безпеки господарювання.

Ще інша ситуація за повномасштабної війни, коли український бізнес зіптовхнувся зі значним посиленням дії усталених та виникненням широкого спектру нових викликів і загроз безпеці. Вони стосувалися і фінансів (погіршення фінансового стану, стійкості та ліквідності через зниження попиту і зменшення обсягів господарювання), і кадрів (масштабні вимушені зовнішні та внутрішні міграції, мобілізація чоловіків, зміни на локальних ринках праці), і техніко-

технологічного забезпечення (спад інвестиційно-інноваційної активності, труднощі в імпорті технологій), і практично всіх інших компонент та аспектів бізнесу, його безпеки.

Таблиця 1

Трансформації в системі управління економічною безпекою підприємства в залежності від характеру та міри агресивності його зовнішнього середовища

Типи середовища	Пріоритети політики економічної безпеки	Механізми / інструменти забезпечення безпеки	Об'єкти / складові безпеки
Здорова ринкова економіка з прозорим конкурентним середовищем	Фінансово-економічна стійкість; ефективність капіталовкладень; сталий стабільний розвиток і розширення	Страховання ризиків; задіяння фінансово-економічних та інших інструментів диверсифікації і розподілу ризиків між контрагентами; перенесення частини ризиків на споживача	✓ Продуктова; ✓ Маркетингова; ✓ Ринкова; ✓ Логістична
Економіка перехідного типу з проявами монополізації ринків та адміністративного тиску на бізнес	Вихід на вільні ринкові ніші; закріплення на ринку; фокусування уваги на протидії рейдерству, адміністративному тиску на бізнес, гарантуванні доступу до ринків, ресурсів і прав діяльності	Створення структурного підрозділу зі забезпечення силової безпеки; лобіювання корпоративних інтересів в органах влади	✓ Інтерфейсна; ✓ Силова; ✓ Інформаційна
Критично висока соціально-економічна нестабільність обумовлена повномасштабною війною	Збереження фінансово-економічної стійкості, персоналу, активів та виробничих потужностей; адаптація до зміни обсягів і структурних характеристик попиту на внутрішньому ринку	Страховання воєнних та інших ризиків втрати майна і активів; закриття менш ліквідних напрямів діяльності та раціональний розподіл фінансових активів; застосування альтернативних форм зайнятості і відносин; релокація та підвищення мобільності бізнесу; диверсифікація	✓ Фінансова; ✓ Інтелектуально-кадрова; ✓ Техніко-технологічна

Джерело: авторська розробка.

За специфіки кризи, обумовленої повномасштабною війною, критично актуальними стають інструменти страхування воєнних та інших ризиків втрати майна і активів, скорочення менш ефективних та прибуткових напрямів діяльності, структурних підрозділів, зокрема задля переспрямування капіталу і фінансових ресурсів у сфери з вищою віддачею інвестицій, застосування альтернативних форм зайнятості та відносин, особливо що стосується персоналу підприємств і організацій, релокації та підвищення мобільності бізнесу тощо. Тоді як фокус уваги все в більшій мірі концентрується навколо фінансової, інтелектуально-кадрової та техніко-технологічної функціонально-ресурсних компонент економічної безпеки підприємства.

Своєю чергою, у відповідності до того, чи іншого етапу життєвого циклу підприємства й специфіки загроз, які позначаються на економічних інтересах суб'єкта господарювання на кожному з них, трансформуються й положення стратегічно-оперативного блоку в системі управління його економічною безпекою. Саме тому обирається найбільш доречний варіант стратегії і тактики регулювання. Погоджуємося з результатами наукових досліджень, у яких наводяться аргументи на користь надання переваги на етапі становлення бізнесу системи організаційного інструментарію політики посилення економічної безпеки; на етапі зростання – економічного інструментарію; на етапі стабільності – вибудовування повноцінного організаційно-економічного механізму в цій сфері; на етапі спаду – посилення уваги й більш активного використання інституційно-правового інструментарію захисту різноманітних прав підприємства, яке згортає свою діяльність.

За разом, наголосимо на тому, що це пріоритети й акценти в регулюванні, які жодним чином не суперечать використанню тих чи інших механізмів, інструментів і засобів на кожному з етапів життєвого циклу та і на загал в будь-який момент часу, у залежності від активізації тих, чи інших викликів і загроз економічної безпеки підприємств і організацій.

Як на нашу думку, окремий критично важливий аспект дослідження трансформацій, що в системі управління бізнесом на загал, що в системі менеджменту екосистейту зокрема, стосується

ресурсного забезпечення, а також комунікацій суб'єктів управління безпекою зі внутрішніми та зовнішніми елементами, контрагентами, партнерами по бізнесу тощо. І ресурси, і комунікації, з одного боку, потрібні для вирішення поточних завдань розвитку, а, з іншого, – слугують об'єктами в управлінні економічною безпекою підприємства.

Що стосується етапу створення та старту бізнесу, то з позиції економічної безпеки тут важливо закласти коректні інституційно-правові й інституційно-організаційні засади, що залишаються незмінними, надійними і ефективно функціонуючими впродовж всього життєвого циклу підприємства. Відтак, тут в більшій нагоді стає організаційно-управлінський ресурс, у т. ч. задля налагодження якісних і надійних внутрішньо корпоративних комунікацій.

Натомість стадія зростання потребує фінансових, людських і матеріально-технічних ресурсів, які вкладаються в нарощення виробничих потужностей. При тому, потреба в збільшенні обсягів реалізації продукції актуалізує питання становлення і розвитку повноцінних маркетингових (задля підвищення рівня лояльності покупців і споживачів та стимулювання партнерів по системі дистрибуції та збуту) та міжорганізаційних комунікацій (у цілях співпраці для вибудовування і організації нових каналів товароруку, у т. ч. на експорт) підприємства.

Етап стабілізації діяльності підприємства, по суті, є піковим у плані зрілості, а, відтак, функціонування з найбільшими обсягами реалізації продукції і в разі ефективного управління доходами й витратами, максимальної результативності. Кожен суб'єкт господарювання буде намагатися його якомога довше пролонгувати, а, в ідеалі, здійснити інноваційно-технологічну модернізацію та перейти на ще вищий щабель в розвитку. Як правило, на етапі стабілізації підприємство об'єктивно обмежене в застосуванні економічного чинника розширеного відтворення, відтак тут на перший план можуть виходити ресурси вже накопиченого / здобутого іміджу та розвинених зв'язків з контрагентами. Актуальними також стають комунікації в системі *Public- і Government Relations*.

Коли йдеться про фазу спаду, то тут у топ-менеджменту підприємств і організацій головно є дві альтернативи. Перша стосується звуження діяльності і поступової «утилізації» бізнесу. Друга – здійснення спроб втриматися на ринку за рахунок змін у характеристиках продукції та намагання відновити розвиток або ж відтермінувати в часі період кризи. У таких цілях корисними стають ресурси досвіду та використання потенціалу налагоджених партнерських комунікацій з інвесторами, суб'єктами венчурного бізнесу, науково-дослідного та інноваційного секторів економіки.

У сучасних умовах війни та значної нестабільності, що вона спричиняє, розробка та впровадження сучасних управлінських рішень у сфері менеджменту економічної безпеки бізнесу набуває критично важливого значення. Підприємства опиняються під постійним тиском як зовнішніх, так і внутрішніх ризиків: від коливань макроекономічних показників та перебоїв у логістичних ланцюгах до загроз кібербезпеки, зміни ринкових умов і зростання регуляторного тиску. В таких умовах традиційні підходи до управління економічною безпекою вже не забезпечують достатнього рівня захисту активів і стабільності діяльності, що робить нагальним впровадження інноваційних, адаптивних та проактивних методів управління.

Особлива актуальність сучасних управлінських рішень полягає в їх здатності забезпечувати комплексну оцінку ризиків, прогнозування можливих загроз і оперативне реагування на них. Це передбачає інтеграцію системи економічної безпеки у загальну стратегію розвитку підприємства, створення ефективних механізмів захисту фінансових, ринкових та інституційних ресурсів, а також формування організаційних, інформаційно-аналітичних і управлінських інструментів, здатних забезпечити стійкість бізнесу навіть у надзвичайно нестабільних умовах. Такий підхід дозволяє підприємствам не лише виживати в кризових ситуаціях, але й підтримувати конкурентоспроможність та ефективно використовувати можливості для розвитку навіть у періоди війни та високої економічної невизначеності.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

За результатами аналізування базисних теоретико-методичних положень термінологічного інструментарію в менеджменті безпеки зроблено висновок, що систему управління економічною безпекою підприємства слід трактувати як сукупність інституційних, організаційних, управлінських, економічних та інформаційно-аналітичних елементів, що взаємодіють між собою задля належної реалізації функції економічної безпеки під час розвитку підприємства.

При тому, як середовище господарювання, так і система управління економічною безпекою

піддаються впливу властивих для них трансформацій, як внутрішніх (головно йдеться про проходження в процесі зростання бізнесу етапів життєвого циклу підприємства), так і зовнішніх (періоди макроекономічної стабілізації, інституційної недосконалості, шоків, кризи і т. п.).

Перспективи подальших досліджень мають зосередитися на розробленні конкретних прикладних рекомендацій в частині реалізації політики збалансування в системі економічної безпеки підприємств.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Бондарчук Н., Міхійенко, Д. Управління економічною безпекою з урахуванням потреб власників. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 14. С. 14-19.
2. Васильців Т. Г., Лупак Р. Л., Волошин В. І. Стратегічні імперативи державної політики протидії гібридним загрозам і забезпечення економічної безпеки України. *Економіка України*. 2021. Вип. 2. С. 32-51.
3. Васильців Т. Г., Лупак Р. Л., Юрків Н. Я. Інституційне забезпечення розширення фінансових можливостей підприємств промисловості та АПК на регіональному рівні. *Фінанси України*. 2012. № 3. С. 90-101.
4. Жукова Л. М., Платонов В. І. Система управління економічною безпекою підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 23. С. 93-98.
5. Гоменюк М. О. Управління економічною безпекою в контексті підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 6. С. 241-245.
6. Ляшенко О. М. Концептуалізація управління економічною безпекою підприємства : Монографія. 2-ге вид., переробл. К. : НІСД, 2015. 348 с.
7. Меліхова Т. О. Механізм управління економічною безпекою підприємства: підходи до визначення. *Агросвіт*. 2018. № 3. С. 61-67.
8. Оніщенко М. Л., Сюркало Б. І. Особливості механізму управління економічною безпекою підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 16. С. 446-452.
9. Салоді С. В. Механізм управління економічною безпекою підприємства: теоретичний аспект. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2017. № 14. С. 250-254.
10. Сосновська О. О., Житар М. О. Елементи методології управління економічною безпекою підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. № 10. С. 204-213.
11. Rushchyshyn N., Mulska O., Nikolchuk Y., Rushchyshyn M., Vasylytsiv T. [The impact of banking sector development on economic growth: Comparative analysis of Ukraine and some EU countries](#). *Investment Management & Financial Innovations*. 2021. № 18 (2). P. 193.

REFERENCES:

1. Bondarchuk, N., Mikhienko, D. (2020). Management of economic security considering the needs of owners. *Entrepreneurship and Innovation*. no. 14. pp. 14-19.
2. Vasylytsiv, T. G., Lupak, R. L., Voloshyn, V. I. (2021). Strategic imperatives of the state policy of countering hybrid threats and ensuring the economic security of Ukraine. *Economy of Ukraine*. Iss. 2. pp. 32-51.
3. Vasylytsiv, T. G., Lupak, R. L., Yurkiv, N. Ya. (2012). Institutional support for the expansion of financial capabilities of industrial and agricultural enterprises at the regional level. *Finances of Ukraine*. No. 3. P. 90-101.
4. Zhukova, L. M., Platonov, V. I. (2019). Enterprise economic security management system. *Investments: Practice and Experience*. no. 23. pp. 93-98.
5. Homeniuk, M. O. (2024). Economic security management in the context of enhancing enterprise competitiveness. *Investments: Practice and Experience*. no. 6. pp. 241-245.
6. Liashenko, O. M. (2015). Conceptualization of enterprise economic security management: Monograph. 2nd ed., revised. Kyiv: NISS, 348 p.
7. Melikhova, T. O. (2018). The mechanism of enterprise economic security management: approaches to definition. *Agrosvit*. no. 3. pp. 61-67.
8. Onishchenko, M. L., Siurkalo, B. I. (2018). Peculiarities of the mechanism of enterprise economic security management. *Economy and Society*. Iss. 16. pp. 446-452.
9. Saloid, S. V. (2017). The mechanism of enterprise economic security management: theoretical aspect. *Economic Bulletin of the National Technical University of Ukraine "Kyiv Polytechnic Institute"*. no. 14. pp. 250-254.
10. Sosnovska, O. O., Zhytar, M. O. (2020). Elements of the methodology of enterprise economic security management. *Business Inform*. no. 10. pp. 204-213.
11. Rushchyshyn, N., Mulska, O., Nikolchuk, Y., Rushchyshyn, M., Vasylytsiv, T. (2021). [The impact of banking sector development on economic growth: Comparative analysis of Ukraine and some EU countries](#). *Investment Management & Financial Innovations*. no. 18 (2). pp. 193.

PRIORITIES AND MECHANISMS FOR ENSURING ENTERPRISE ECONOMIC SECURITY IN THE
CONDITIONS OF TRANSFORMATION OF THE EXTERNAL BUSINESS ENVIRONMENT

HRYHIR Sergiy

State Higher Educational Institution «Kherson State Agrarian and Economic University»

The article examines the issues of enterprise economic security management, which are particularly relevant for Ukraine given the instability of the external environment and the increasing impact of crisis factors. Special attention is paid to the need for developing effective mechanisms to protect enterprises from financial, market, and institutional threats. The aim of the article is to identify the priorities and mechanisms for ensuring enterprise economic security under conditions of transformation in the external business environment. Based on the analysis of fundamental theoretical and methodological principles of the terminological framework in security management, provisions for transformation in the enterprise economic security management system have been developed depending on the nature and degree of aggressiveness of the external environment. The article identifies policy priorities, mechanisms/instruments of provision, as well as objects/components of economic security according to different types of environments: a healthy market economy with a transparent competitive environment, a transitional economy with signs of market monopolization and administrative pressure on business, and critically high socio-economic instability caused by full-scale war. It is demonstrated that both the business environment and the enterprise economic security management system are subject to inherent transformations, both internal (primarily related to the stages of the enterprise life cycle during business growth) and external (periods of macroeconomic stabilization, institutional imperfections, shocks, crises, etc.).

Keywords: war, instability, economic security, enterprise management, risks, threats, security strengthening, security management, priorities, mechanisms, transformations.