

УДК 658.5:330.3

JEL classification: M21, D81, L21, G32

[https://doi.org/10.31891/dsim-2025-12\(36\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-12(36))**ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА****ЛИТВИНЕНКО Денис**

аспірант

Центральноукраїнський національний технічний університет

<https://orcid.org/0000-0003-3101-7107>e-mail: lytvynenko43@gmail.com

У статті актуалізується та аналізується проблематика управління економічною безпекою підприємств та організацій. Метою дослідження визначено узагальнення методико-прикладних положень формування механізму забезпечення економічної безпеки підприємства. Показано, що практична апробація політики забезпечення економічної безпеки підприємства передбачає формування і реалізацію відповідного управлінського механізму як комплексної системи взаємопов'язаних елементів і конкретних заходів для досягнення визначених цілей. Доведено, що запровадження такого механізму потребує ідентифікації його елементів, суб'єктів і об'єктів, методів, завдань, технологій, організаційних процесів та регламентів тощо. Визначено, що такий механізм є інтегрованою системою управлінських дій з розробки і впровадження стратегічних і тактичних заходів, забезпечення стабільності підприємства в мінливому зовнішньому середовищі. Аргументовано на тому, що методичний підхід до формування механізму забезпечення економічної безпеки підприємства охоплює розробку стратегії, формування плану дій, і включає взаємопов'язані економічні, організаційні, інституційні, технічні, соціально-психологічні та інші інструменти. Визначено мету інституціалізації механізму управління економічною безпекою підприємства як забезпечення його стійкого функціонування через реалізацію комплексних заходів, спрямованих на захист від загроз і управління ризиками, а також адаптацію до змінних умов. Доведено, що елементи механізму мають враховувати специфіку аграрного бізнесу, що характеризується високою залежністю від природних факторів і сезонності. Обґрунтовано доцільність та надано характеристику організаційної, фінансової, аналітичної, матеріальної, соціально-психологічної, правової, екологічної та інноваційно-технологічної складових економічної безпеки підприємства.

Ключові слова: економіка та управління підприємствами, підприємства, економічна безпека, механізм забезпечення, формування, менеджмент, стратегічний менеджмент, стійкість, життєздатність, виклики, ризики та загрози.

FORMATION OF THE MECHANISM FOR ENSURING THE ECONOMIC SECURITY OF AN ENTERPRISE**LYTVYENKO Denys**

Central Ukrainian National Technical University

The article highlights and analyzes the issues of managing the economic security of enterprises and organizations. The purpose of the study is defined as the generalization of methodological and applied provisions for the formation of a mechanism to ensure the economic security of an enterprise. It is shown that the practical testing of the policy of ensuring the economic security of an enterprise presupposes the formation and implementation of the corresponding managerial mechanism as a comprehensive system of interconnected elements and specific measures to achieve the defined objectives. It has been proved that the introduction of such a mechanism requires the identification of its elements, subjects and objects, methods, tasks, technologies, organizational processes and regulations, and so on. It is determined that such a mechanism represents an integrated system of managerial actions for the development and implementation of strategic and tactical measures, ensuring the stability of the enterprise in a changing external environment. It is argued that the methodological approach to the formation of the mechanism for ensuring the economic security of an enterprise encompasses the development of a strategy, the formation of an action plan, and includes interconnected economic, organizational, institutional, technical, socio-psychological, and other instruments. The goal of the institutionalization of the mechanism for managing the economic security of an enterprise is defined as ensuring its sustainable functioning through the implementation of comprehensive measures aimed at protection from threats and risk management, as well as adaptation to changing conditions. It has been proved that the elements of the mechanism must take into account the specifics of the agrarian business, which is characterized by a high dependence on natural factors and seasonality. The expediency has been substantiated, and the characteristics have been provided for the organizational, financial, analytical, material, socio-psychological, legal, environmental, and innovation-technological components of the economic security of an enterprise.

Keywords: economics and enterprise management, enterprises, economic security, mechanism of ensuring, formation, management, strategic management, sustainability, viability, challenges, risks, and threats.

Стаття надійшла до редакції / Received 12.09.2025

Прийнята до друку / Accepted 12.11.2025

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

Проблема забезпечення економічної безпеки підприємств набуває особливої актуальності в сучасних реаліях розвитку економіки України. Стратегічно важливі сектори економіки, зіштовхуються з численними

внутрішніми та зовнішніми загрозами і природними викликами, які потребують ефективного механізму управління для нівелювання ризиків та мінімізації загроз з метою забезпечення стабільного функціонування, конкурентоспроможності та здатності до подальшого розвитку виробничо-господарської бази. На наш погляд, саме механізм управління економічною безпекою покликаний забезпечити захист підприємств від можливих економічних загроз і викликів та сприяти їх адаптації до змін у ринковому середовищі, інших, у т.ч. природно-кліматичних умов. Вважаємо, що основною метою такого механізму має бути не лише захист підприємств від ризиків і загроз, але й створення умов для їх стабільного господарювання, сталого розвитку, підвищення конкурентоспроможності та ефективного використання ресурсів. Це пов'язано з динамічністю зовнішнього середовища, впливом глобалізації, кліматичними змінами, коливаннями цін на продукцію, економічною нестабільністю та іншими впливовими чинниками. Підприємства повинні адаптувати свої управлінські процеси таким чином, щоб своєчасно реагувати на ці виклики і загрози, зменшуючи вразливість до кризових явищ, втрат ресурсної бази та конкурентних переваг.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретико-методичні та прикладні аспекти управління суб'єктами бізнесу і забезпечення економічної безпеки підприємств досліджуються в публікаціях таких науковців, як Васильців Т., Лупак Р., Васильців В. [1, С.161-172], Волошин В. І. [2, С.32-51], Дзьобань О. П. [3, С.15-24], Загородня А. С. [4, С.16-22; 5, С.5-8], Маниліч М. І., Штогринець Н. В. [6], Лупенко Ю. О., Малік М. Й., Заяць В. М. [7, С.25-38], Уразалієв Р. М. [8, С.153-158], Штець Т. [9, С.14-19], Рудковський О. В. [10, С.4-8] та інші вітчизняні і зарубіжні вчені.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Однак, сучасні виклики функціонування та розвитку вітчизняних підприємств потребують нових досліджень і формування нового бачення цілісного механізму забезпечення їх економічної безпеки.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є узагальнення методико-прикладних положень формування механізму забезпечення економічної безпеки підприємства.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Система забезпечення / управління (інформаційне, правове, фінансове, кадрове тощо) відіграє важливу роль у формуванні механізму забезпечення економічної безпеки підприємства. Інформаційна підтримка може включати використання сучасних технологій для збору даних про погодно-кліматичні умови, ринкові прогнози або стан ґрунту, що дозволить підприємствам оперативно приймати рішення на основі актуальних даних. Правове забезпечення повинно враховувати зміни в законодавстві, зокрема ті, що стосуються державної підтримки відповідного сектору та екологічних стандартів. Фінансове забезпечення включає доступ до державних та міжнародних програм кредитування, страхування і державних субсидій, що дозволяє мінімізувати втрати в умовах економічної нестабільності. Кадровий аспект передбачає підготовку фахівців, які здатні швидко адаптуватися до змін і використовувати сучасні технології в управлінні. Таким чином, елементи механізму формують основу для ефективного управління економічною безпекою підприємств, забезпечуючи як стратегічне планування, так і оперативне реагування на зовнішні та внутрішні виклики.

А. Згородня до елементів механізму управління відносить: суб'єкт і об'єкт управління, центр ухвалення рішень, алгоритм, очікувані результати та чинники, що впливають на ефективність механізму. Основними елементами є адміністративно-економічні інструменти на державному, регіональному та підприємницькому рівнях [5, с.182-183]. В контексті підприємств це може передбачати створення спеціалізованих підрозділів або команд, які здатні оперативно приймати рішення щодо управління ризиками, такими як зміна посівних площ або адаптація до несприятливих кліматичних та ринкових умов.

Вважаємо, що окрім створення спеціалізованих підрозділів для управління ризиками внутрішнього і зовнішнього середовища, важливо налагодити ефективну комунікацію між різними рівнями управління. Алгоритми ухвалення рішень повинні враховувати специфіку діяльності, передбачати оцінку ризиків врожайності та реагувати на погодно-кліматичні та ринкові зміни. Впровадження інноваційних технологій, як кліматичні моделі або нові зрошувальні системи, також підвищує ефективність механізму. Відтак, очікувані результати мають орієнтуватися на довгострокову стійкість підприємства через диверсифікацію виробництва та використання технологій. Чинники ефективності включають як зовнішні, зокрема державну підтримку, так і внутрішні, такі як інвестиції в інновації та підвищення кваліфікації персоналу.

О. Дзьобань виділяє кілька ключових напрямів механізму управління економічною безпекою підприємства: організаційний, який включає розробку, впровадження та підтримку системи економічної безпеки в діяльності підприємства, а також формування ефективної організаційної структури; економічний, що охоплює фінансове забезпечення діяльності підприємства, розробку та реалізацію механізмів якісної діагностики, усунення ризиків, які виникають у процесі роботи, а також контроль та оцінку ефективності

діяльності; мотиваційний, спрямований на використання комплексу організаційно-економічних, матеріально-технічних та соціально-психологічних інструментів для стимулювання персоналу в досягненні поставлених цілей управління; функціональний, що об'єднує процеси та інструменти управління економічною безпекою, включаючи заходи, спрямовані на досягнення управлінських цілей; моніторинговий, покликаний відстежувати досягнення поставлених цілей та результатів управління економічною безпекою підприємства.

Вважаємо, що наведені напрями повинні бути тісно пов'язані між собою. Наприклад, організаційний компонент може включати адаптацію структури управління до сезонних робіт, економічний - забезпечення фінансової стійкості в умовах непередбачуваних обставин, мотиваційний - стимулювання працівників в умовах нерегулярного робочого графіку, функціональний - гнучкість управлінських рішень, а моніторинговий - регулярний аналіз погодних умов і ринкових коливань.

Механізм управління економічною безпекою підприємства є функціональною підсистемою, що поєднує різноманітні складові та елементи, які забезпечують стійке функціонування підприємства в умовах постійних змін зовнішнього середовища. Механізм включає розробку і впровадження стратегічних і тактичних заходів, спрямованих на забезпечення довгострокової стабільності і резистентності підприємства.

Механізм управління економічною безпекою підприємства має враховувати специфіку бізнесу у цьому виді економічної діяльності, яка характеризується високим рівнем залежності від природних факторів, сезонності, змін ринкової кон'юнктури, біологічних ризиків, державної підтримки, інших чинників і умов.

На нашу думку, організаційно-управлінський блок в концептуальному механізмі управління економічною безпекою підприємства включає кілька ключових складових:

1. Організаційна структура, що включає спеціалізовані відділи або фахівців, відповідальних за управління ризиками, фінансовий контроль, безпеку та ресурсне забезпечення. Необхідний розподіл обов'язків між керівництвом, фінансовими та виробничими підрозділами для координації заходів з економічної безпеки.

2. Фінансове управління, зокрема планування фінансової стратегії для забезпечення стабільності, управління витратами та формування резервів. Важливим є використання інструментів фінансового аналізу для оцінки рентабельності, ліквідності та інших показників стійкості.

3. Ризик-менеджмент, який передбачає ідентифікацію та оцінку ризиків (кліматичні, ринкові, політичні) та розробку заходів для їх мінімізації. Важливими інструментами є диверсифікація продукції, страхування врожаю та обладнання, а також впровадження інноваційних методів ведення господарства.

4. Інформаційно-аналітична підтримка, яка включає постійний моніторинг ринкової кон'юнктури, цін на товари, нових технологій та державних програм підтримки. Використання інформаційних систем для аналізу врожайності, витрат і прогнозування загроз є важливим елементом в управлінні економічною безпекою.

5. Матеріально-ресурсне забезпечення включає управління матеріальними ресурсами (техніка, обладнання, сировина) для стабільного функціонування підприємства. Забезпечення оновлення технічної бази та підвищення кваліфікації працівників для ефективної роботи в умовах постійних змін.

6. Соціально-психологічне управління передбачає формування сприятливого соціального клімату в колективі та забезпечення безпечних умов праці. Це допомагає підвищити мотивацію персоналу та зберегти його лояльність, що позитивно впливає на стійкість підприємства.

7. Інституційне забезпечення, зокрема відповідність діяльності підприємства чинному законодавству, що включає екологічні стандарти, трудове право та юридичну захищеність контрактів із постачальниками й покупцями. Це дозволяє знизити ризики від юридичних конфліктів та недобросовісних угод.

8. Інноваційно-технологічний розвиток передбачає впровадження новітніх технологій, таких як точне землеробство, автоматизація виробничих процесів та зберігання продукції, що підвищують ефективність і конкурентоспроможність підприємства на ринку.

9. Екологічна складова є важливим елементом, що спрямований на забезпечення сталого розвитку підприємства через мінімізацію негативного впливу на довкілля. Вона враховує управління та раціональне використання природних ресурсів, дотримання екологічних стандартів, впровадження екологічно чистих технологій, органічне землеробство, управління відходами, адаптацію до змін клімату тощо. Визначені складові і відповідні заходи в рамках організаційно-управлінського блоку забезпечують стале функціонування підприємства та підвищують його економічну безпеку за рахунок належного управління ресурсами, ризиками та фінансами.

Таким чином, механізм управління економічною безпекою підприємства повинен бути багаторівневим, гнучким і орієнтованим на адаптацію до постійно змінюваних умов зовнішнього середовища. Механізм управління економічною безпекою підприємства є динамічним і постійно еволюціонує, пристосовуючись до змін як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі. Він охоплює фінансові, організаційні, технологічні, екологічні та правові аспекти, враховує специфіку сектору економіки і забезпечує довготривалу стійкість підприємства до різних загроз. Для забезпечення ефективного управління економічною безпекою необхідно використовувати не тільки внутрішні інструменти підприємства, але й інтегрувати зовнішні організаційно-економічні елементи. До них відносяться ринкові механізми та інструменти державного регулювання, які відіграють важливу роль у зміцненні стійкості підприємства.

Розробка класифікації загроз, що враховує специфіку сектору національного господарства, є критично важливою для підприємств. Це дозволяє не лише ідентифікувати та мінімізувати ризики, але й виявляти нові можливості для сталого розвитку.

Відтак, запропонована авторська класифікація загроз економічній безпеці підприємства, яка декомпонована на дві складові: внутрішню та зовнішню. Загрози зовнішнього середовища за напрямками формування включають: глобальний ринок, національний ринок, партнери, конкуренти, екологічні зміни, кліматичні зміни, соціальні зміни, технологічні зміни та інновації, війни, глобальні кризи. Загрози внутрішнього середовища запропоновано розподіляти за складовими безпеки: фінансова складова, інтелектуально-кадрова складова, організаційно-управлінська складова, техніко-технологічна і матеріально-технічна складові, інтерфейсна, силова складова.

Також було важливим врахувати специфіку діяльності різних типів підприємств, зокрема малих фермерських господарств і великих підприємств, оскільки це впливає на характер внутрішніх і зовнішніх загроз. Для малих фермерських господарств основними внутрішніми загрозами визначені: залежність від локальних ринків збуту, обмежений доступ до фінансових, матеріальних та інформаційних ресурсів, уразливість до природних катастроф, таких як посухи, повені чи інші кліматичні зміни. У великих підприємствах основними внутрішніми ризиками виступають: політична нестабільність та чутливість до міжнародних санкцій. Урахування цих відмінностей дозволяє більш точно ідентифікувати загрози та розробляти ефективні стратегії управління ризиками для кожного типу підприємств.

Сучасні підходи до аналізування економічної безпеки підприємств включають ресурсно-функціональний, індикаторний та комплексний методи, але єдиної загальноновизначеної методики немає. Запропоновано вдосконалений підхід, який поєднує ресурсно-функціональний аналіз з адаптивним оцінюванням ризиків, враховуючи кліматичні зміни, ринкові коливання, технологічні інновації та зовнішні загрози. Основні компоненти: ресурсно-функціональний аналіз за складовими, адаптивне оцінювання ризиків, процес реалізації аналізу, використання ІТ-технологій та інновацій для оперативного реагування. Ця модель забезпечує комплексне аналізування стану підприємства та ефективне реагування на загрози. Запропонований підхід формує цілісну систему аналізування економічної безпеки підприємств. Поєднання визначених складових дозволяє ефективно оцінювати внутрішні ресурси, швидко реагувати на зовнішні зміни та забезпечувати гнучкість управління в умовах нестабільного середовища.

Результати узагальнення методичних підходів до аналізу економічної безпеки підприємств виявили відсутність єдиного загальноновизначеного. Хоча узагальнений індикатор може бути корисним для аналітиків, які порівнюють різні підприємства ззовні, він часто виявляється неефективним для внутрішнього використання, коли потребуються більш деталізовані висновки, як щодо стану безпеки, так і її впливу на стабільний розвиток суб'єкта господарювання. Оцінювання економічної безпеки, яке обмежується лише загальнодоступною інформацією, не відображає реального стану речей та може ускладнити ідентифікацію внутрішніх і зовнішніх загроз безпеці підприємства. Ефективне аналізування економічної безпеки підприємства можливе через системний підхід, який розглядає підприємство як цілісну структуру з взаємопов'язаними компонентами. Такий підхід дозволяє всебічно аналізувати внутрішній та зовнішній вплив на підприємство, забезпечуючи більш точне і комплексне розуміння можливих ризиків та загроз для їх подальшої нейтралізації і управління. Також оцінка економічної безпеки повинна базуватися на здатності підприємства до стійкого розвитку, яка включає не лише відновлення після внутрішньої кризи, але й здатність розвиватися завдяки наявним конкурентним перевагам.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Практична апробація політики забезпечення економічної безпеки підприємства передбачає формування і реалізацію відповідного управлінського механізму як комплексної системи взаємопов'язаних елементів і конкретних заходів для досягнення визначених цілей. Впровадження механізму потребує ідентифікації його елементів, суб'єктів і об'єктів, методів, завдань, технологій, організаційних процесів та регламентів тощо. Своєю чергою, механізм є інтегрованою системою управлінських дій з розробки і впровадження стратегічних і тактичних заходів, забезпечення стабільності підприємства в мінливому зовнішньому середовищі. Такий підхід охоплює розробку стратегії, формування плану дій, і включає взаємопов'язані економічні, організаційні, інституційні, технічні, соціально-психологічні та інші інструменти. Метою інституціоналізації механізму управління економічною безпекою підприємства є забезпечення його стійкого функціонування через реалізацію комплексних заходів, спрямованих на захист від загроз і управління ризиками, а також адаптацію до змінних умов. Елементи механізму мають враховувати специфіку того, чи іншого бізнесу, що характеризується високою залежністю від природних факторів і сезонності. Включення організаційної, фінансової, аналітичної, матеріальної, соціально-психологічної, правової, екологічної та інноваційно-технологічної складових забезпечує мультидисциплінарний підхід до нівелювання ризиків і зміцнення стійкості підприємства в змінюваних умовах.

Перспективи подальших досліджень мають зосередитися на розробленні конкретних прикладних рекомендацій в частині реалізації механізму забезпечення економічної безпеки вітчизняних підприємств.

Література

1. Васильців Т., Лупак Р., Васильців В. Характеристика функціональних складових економічної безпеки сектору інформаційно-комунікаційних технологій України. Економічний дискурс. 2017. № 1. С. 161-172.
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. № 2. С. 32-51.
3. Дзьобань О. П. Національна безпека України: концептуальні засади та світоглядний сенс : Монографія. Харків : Майдан, 2007. 284 с.
4. Загородня А. С. Сутність та еволюція поняття «економічна безпека підприємства». Український журнал прикладної економіки та техніки. 2022. Т. 7. № 3. С. 16-22.
5. Загородня А. С. Формування механізму управління економічною безпекою підприємств : дис. на здобуття ступеня доктора філософії за спец. 073 «Менеджмент» (07 «Управління та адміністрування»). К. : Національний університет біоресурсів і природокористування України, 2023. 237 с.
6. Маниліч М. І., Штогринець Н. В. Особливості функціонування форм господарювання в сільському господарстві Карпат. Ефективна економіка. 2015. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4396>
7. Розвиток підприємництва і кооперації: інституціональний аспект : Монографія / Лупенко Ю. О., Малік М. Й., Заяць В. М. та ін. К. : ННЦ «ІАЕ», 2016. 432 с.
8. Уразалієв Р. М., Васильців Т. Г. Узагальнення концептуальних основ економічної безпеки підприємства. Науковий вісник НЛТУ України. 2011. Вип. 21 (2). С. 153-158.
9. Shtets T., Lupak R., Vasylytsiv T. General aspects of state policy for the digital transformation of the national economy. International Independent Scientific Journal. 2020. № 20-2. P. 14-19.
10. Vasylytsiv T. G., Lupak R. L., Rudkovskiy O. V. Directions and means of stimulating social responsibility of entrepreneurship in Ukraine. Economy and state. 2019. № 5. С. 4-8.

References

1. Vasylytsiv, T., Lupak, R., Vasylytsiv, V. (2017). Characteristics of the functional components of the economic security of the information and communication technologies sector of Ukraine. *Economic discourse*. no. 1. pp. 161-172.
2. Vasylytsiv, T. G., Lupak, R. L., Voloshyn, V. (2021). Strategic imperatives of the state policy of countering hybrid threats and ensuring the economic security of Ukraine. *Economy of Ukraine*. no. 2. pp. 32-51.
3. Dzoban, O. P. (2007). National security of Ukraine: conceptual foundations and worldview meaning: Monograph. Kharkiv: Maidan. 284 p.
4. Zagorodnia, A. (2022). The essence and evolution of the concept of "economic security of the enterprise". *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. Vol. 7. no. 3. pp. 16-22.
5. Zagorodnia, A. (2023). Formation of the economic security management mechanism of enterprises. K. : National University of Bioresources and Nature Management of Ukraine. 237 p.
6. Manylich, M. I., Shtogrinets, N. IN. (2015). Features of the functioning of forms of management in the agriculture of the Carpathians. *Efficient economy*. no. 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4396>
7. Lupenko, Yu. O., Malik, M. Y., Zayats, V. M. (2016). Development of entrepreneurship and cooperation: institutional aspect: Monograph. K. : NNC "IAE". 432 p.
8. Urazaliyev, R. M., Vasylytsiv, T. G. (2011). Generalization of the conceptual foundations of economic security of the enterprise. *Scientific bulletin of NLTU of Ukraine*. Iss. 21 (2). pp. 153-158.
9. Shtets, T., Lupak, R., Vasylytsiv, T. (2020). General aspects of state policy for the digital transformation of the national economy. *International Independent Scientific Journal*. no. 20-2. pp. 14-19.
10. Vasylytsiv, T. G., Lupak, R. L., Rudkovskiy, O. V. (2019). Directions and means of stimulating social responsibility of entrepreneurship in Ukraine. *Economy and state*. no. 5. pp. 4-8.