

УДК 658.5:330.3

JEL classification: M10, D81, L21, G32

[https://doi.org/10.31891/dsim-2025-12\(40\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-12(40))**СУЧАСНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА****ГРИГІР Сергій**

аспірант

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 узагальнення наявних розробок, а також розробка методико-прикладних положень, які стосуються сучасних трансформацій в управлінні економічною безпекою підприємств. За результатами аналізування базисних теоретико-методичних положень термінологічного інструментарію в менеджменті безпеки розроблено авторське визначення поняття системи управління економічною безпекою підприємства, зокрема як сукупності інституційних (відповідальних за розробку й імплементацію на підприємстві нормативно-правового і нормативно-методичного забезпечення діяльності в сфері безпеки), організаційних (побудову організаційно-управлінської системи керування процесами забезпечення безпеки), управлінських (розробку і реалізацію стратегії та тактики підприємства у сфері економічної безпеки), економічних (формування і раціонально-ефективного використання ресурсів, надання необхідних стимулів для внутрішніх і зовнішніх виконавців) та інформаційно-аналітичних (збір, опрацювання, аналіз, моніторинг, діагностику та оцінювання стану і рівня безпеки, ідентифікацію викликів і загроз, прогнозування їх наслідків, моделювання впливу політики безпеки на результати господарювання) елементів, що взаємодіють між собою задля належної реалізації функції економічної безпеки під час розвитку підприємства.

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

MODERN TRANSFORMATIONS IN ENTERPRISE ECONOMIC SECURITY MANAGEMENT**HRYHIR Sergiy**

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

The article examines the issues of enterprise economic security management, which are extremely relevant for Ukraine under conditions of external environmental instability and the growing influence of crisis factors. Particular attention is paid to the need to develop effective mechanisms for protecting enterprises from financial, market, and institutional threats. The purpose of the article is to generalize existing research findings, as well as to develop methodological and applied provisions related to modern transformations in enterprise economic security management. Based on the analysis of fundamental theoretical and methodological principles of the terminological framework in security management, the author's definition of the concept of the enterprise economic security management system has been developed. In particular, it is presented as a set of institutional elements (responsible for the development and implementation at the enterprise of regulatory and methodological support for activities in the field of security), organizational elements (construction of an organizational and managerial system for managing the processes of security assurance), managerial elements (development and implementation of the strategy and tactics of the enterprise in the field of economic security), economic elements (formation and rationally effective use of resources, provision of necessary incentives for internal and external performers), and information-analytical elements (collection, processing, analysis, monitoring, diagnostics, and assessment of the state and level of security, identification of challenges and threats, forecasting of their consequences, modeling of the impact of security policy on the results of economic activity). These elements interact with each other to ensure the proper implementation of the economic security function in the course of enterprise development.

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

Стаття надійшла до редакції / Received 24.09.2025

Прийнята до друку / Accepted 30.10.2025

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

Економічну безпеку, по праву, доцільно вважати базисною функцією в менеджменті на ряду з плануванням, організацією, мотивацією і контролем. Якщо система управління суб'єктом господарювання не включає цієї функції, то існує цілковито реальна загроза того, що підприємство може опинитися в кризовій ситуації або ж відбудеться певна подія, яка призведе до значимих збитків, погіршення внутрішнього чи зовнішнього середовища господарювання.

З іншої сторони, існує безліч прикладів успішного бізнесу, коли якась особлива увага проблематиці безпеки не приділялася, на підприємстві не створювався відділ економічної безпеки, не розроблялися стратегії, операційні чи тактичні плани заходів з посилення безпеки, не подавалися заявки і не отримувалися

сертифікати ISO / IEC 27002 (стандарт інформаційної безпеки «Практичні правила менеджменту інформаційної безпеки»), інших визнаних міжнародних організацій зі стандартизації, у т. ч. процедур в управлінні, але підприємство, при тому, залишалося стабільним, ефективним, стійким до викликів і загроз та розвивалося, зміцнювало власні ринкові позиції й успішно проходило кризи й нестабільність.

Зазначене дає ґрунт для низки принципових висновків. По-перше, економічна безпека – предмет постійної прискіпливої уваги в системі менеджменту організацій, яка має віднайти своє повноцінне місце в структурі всіх без виключення управлінських процедур, включно з своєчасним виявленням викликів, загроз і ризиків, плануванням заходів з їх нівелювання / протидії, організацією реалізації політики в цій сфері, належним ресурсним забезпеченням та мотивацією персоналу, моніторингом і контролем перебігу процесів та стану безпеки, здійсненням коригуючих втручань, аналізуванням якості / надійності та оцінюванням ефективності (на це вказують доведені на нині принципи управління економічною безпекою, як от – безперервності, комплексності і системності, своєчасності, проактивності).

По-друге, методики, форми і засоби управління та забезпечення економічної безпеки підприємств і організацій абсолютно не стандартні та у кожному конкретному кейсі, для певного суб'єкта господарювання є особливими, відмінними і адаптованими суто під нього і під поточну ситуацію (принципи відповідності, гнучкості та адаптивності, цілеспрямованості, спеціалізації і професіоналізму, обов'язкової диференціації заходів).

По-третє, навіть за відсутності проактивної позиції (що проявляється у введенні в штат заступника генерального керівника з питань безпеки, створенні профільного структурного підрозділу, ретельному стратегуванні і плануванні політики в цій царині) в сфері управління економічною безпекою питання відстеження, прогнозування загроз, а також здійснення превентивних, захисних заходів на постійній основі перебувають в полі зору топ-менеджменту підприємства (принципи професіоналізму, конспірації та гласності, превентивності, економічної достатності, оптимальності управлінських рішень). Зазначене актуалізує завдання узагальнення існуючих та напрацювання нових релевантних методико-прикладних підходів в управлінні економічною безпекою підприємств і організацій.

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], Салоїд 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 НЕВИРШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Попри значну увагу, приділену в науковій літературі проблематиці менеджменту економічної безпеки підприємства, все ще недостатньо дослідженими залишаються питання розроблення комплексних механізмів оцінювання рівня безпеки, інтеграції системи економічної безпеки у загальну стратегію розвитку підприємства, а також адаптації управлінських інструментів до умов гібридних загроз та повоєнного відновлення економіки.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є узагальнення наявних розробок, а також розробка методико-прикладних положень, які стосуються сучасних трансформацій в управлінні економічною безпекою підприємств.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Високий рівень уваги до проблематики забезпечення економічної безпеки підприємства закономірно привів до напрацювання достатньо широкого спектру наукових поглядів на поняття управління нею. Виокремимо низку з них.

Так, згідно [5, с. 241-245], управління економічною безпекою суб'єкта господарювання трактується як процес, що здійснюється для досягнення відповідної мети (стійкість функціонування і розвитку, досягнення визначених цілей і завдань, фінансова стабільність, конкурентоспроможність) зі застосуванням інструментів оцінки стану безпеки та коригування політики її забезпечення.

О. Ляшенко у монографії «Концептуалізація управління економічною безпекою підприємства» доходить висновку, що це окремий напрям в системі менеджменту суб'єкта господарювання, який передбачає планування й реалізацію заходів, спрямованих на забезпечення його стійкості і стабільності, здатності до резильєнтності відносно найбільш актуальних загроз; при тому це критично не стандартна як за конфігурацією, так і за механізмами дії структура, що змінюється у відповідності до часової і просторової динаміки, чинників-загроз зовнішнього та внутрішнього середовища [6, с. 305-306].

Н. Бондарчук, акцентуючи увагу в більшій мірі на меті і завданнях такої роботи на противагу її змістовно-методичним аспектам, розглядає управління економічною безпекою в бізнесі як цілеспрямований організований процес, який ініціюється власниками в цілях досягнення належного рівня керуваності функціонування й розвитку підприємства, його постійної захищеності від загроз, а також недопущення можливих зловживань з боку внутрішніх чи зовнішніх суб'єктів, які можуть призвести до дестабілізації ситуації [1, с.14-19].

Узагальнення наявних в економічній літературі поглядів на сутнісно змістові характеристики поняття управління економічною безпекою підприємства можна продовжувати, утім це не матиме додаткового граничного ефекту, адже в своїй більшості науковці оперують класичними постулатами в сфері менеджменту, адаптованими до проблематики безпеки (уточнюється мета управління та застосовуваний інструментарій). При тому, вище теоретико-методичне значення має виокремлення різних підходів до управління в сфері безпеки. З такої позиції варто звернути увагу на ймовірне застосування у таких цілях а) системного, б) комплексного, в) інноваційного, д) інтеграційного, е) функціонального, ж) процесного, з) структурного, к) ситуаційного (варіантного), л) оптимізаційного та м) поведінкового підходів [10, с.204-213].

Т. Меліхова під механізмом управління економічною безпекою підприємства розуміє синтез елементів такого механізму, що дозволяє досягти цілей і завдань в аналізованій сфері за рахунок реалізації відповідних функцій зі застосуванням найбільш прийнятних і доступних методів, важелів та інструментів регулювання з дотриманням основних принципів при протидії загрозам і негативним впливам чинників зовнішнього та внутрішнього середовища суб'єкта господарювання [7, с.61-67].

Як можемо спостерігати, визначення, що стосуються управління економічною безпекою та застосування в таких цілях відповідного механізму, по суті, мало в чому різняться. Відповідно, механізм у більшій мірі трактується як такий собі засіб (організовано-управлінська форма), зі застосуванням якого, власне, втілюється в життя політика гарантування економічної безпеки бізнесу. Відтак, більшої ваги набувають питання складу, розміщення і взаємодії між собою елементів такого механізму, коли такими головно виступають: суб'єкти і об'єкти, управлінський блок (методи, форми, принципи функцій, стратегія, політика, тактика), оперативний блок (механізми, інструменти, засоби, заходи), ресурсний блок (інвестиції, фінанси, кадри, матеріально-технічне і технологічне забезпечення, інформація), блок комунікації та взаємодії, інструментарій моніторингу, аналізування, діагностики та контролю.

Утім, наявність елементів ще не означає «запуску» відповідних процесів. Як слушно зазначає С. Салоїд, у механізмі менеджменту безпеки важливі не тільки склад і структура елементів механізму, але й послідовність організаційно-управлінських процедур, які передбачають: розробку стратегії розвитку підприємства і узгодження з її положеннями цілей та завдань забезпечення економічної безпеки; обрання стратегії гарантування безпеки; розробка і застосування системи моніторингу безпеки; формування інформаційної бази; здійснення оперативних заходів у сфері зміцнення безпеки бізнесу; визначення відхилень досягнутого стану безпеки з характеристиками очікуваної моделі; опрацювання сценаріїв політики посилення безпеки; оцінка нових загроз; планування ресурсного забезпечення; визначення й порівняння альтернатив; ухвалення рішень; реалізація заходів [9, с.250-254].

У профільній економічній літературі можна віднайти й інші алгоритми від планування до впровадження політики забезпечення економічної безпеки підприємств і організацій. Та все ж їх ретельне аналізування підводить в підсумку до висновку щодо чіткого простеження в їх основі класичних функцій менеджменту, застосування яких дозволяє поетапно перейти від мети і цілей до результатів управління в цій сфері.

Позаяк, набув достатньо широкого розвитку і так званий системний підхід, коли ведуть мову не стільки про механізм, як про систему управління економічною безпекою суб'єктів господарювання. Так, Л. Жукова [4, с.446-452] вважає, що високий ранг ваги завдання гарантування безпеки суб'єктів бізнесу обумовлює необхідність застосування основ менеджменту в цій сфері. Не вдаючись до сутнісно-змістового наповнення цього поняття, науковці здебільшого розуміють сукупність взаємопов'язаних елементів такої системи, які, взаємодіючи між собою і взаємодоповнюючи один одного, реалізують функції і досягають цільових орієнтирів у сфері безпеки бізнесу. До таких елементів відносять: (1) об'єкти, (2) суб'єкти, (3) цілі і завдання, (4) функції управління, (5) принципи економічної безпеки, (6) методи, засоби та заходи, (7) чинники за функціонально-ресурсними складовими економічної безпеки підприємства.

Узагальнення базисних понять у царині управління економічною безпекою підприємства, а також їх характеристик і структурних аспектів подано на рис. 1. Утім, доходимо висновку, що, виходячи з вже згадуваної «ціни питання» (життєздатність і збереження капіталу), а також практично всіх аспектів, які слугують і детермінантами і водночас тригерами сталості у функціонуванні й зростанні бізнесу, для суб'єктів господарювання критично важливо сформувати в загальній системі їх менеджменту повноцінну підсистему управління економічною безпекою, що являє собою сукупність елементів, поєднання і взаємодія яких забезпечує стабільність і стійкість підприємства, його захищеність від внутрішніх і зовнішніх загроз, керовані зміни й зрушення, що є підтвердженням поступу, розширеного відтворення та загальної капіталізації корпоративної структури.

Саме становлення системи управління дозволить поставити роботу зі забезпечення економічної

безпеки підприємства / організації на повноцінну постійну основу у відповідності до дотримання базисних принципів менеджменту екосистейту.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

За результатами аналізування базисних теоретико-методичних положень термінологічного інструментарію в менеджменті безпеки розроблено авторське визначення поняття системи управління економічною безпекою підприємства, зокрема як сукупності інституційних (відповідальних за розробку й імплементацію на підприємстві нормативно-правового і нормативно-методичного забезпечення діяльності в сфері безпеки), організаційних (побудову організаційно-управлінської системи керування процесами забезпечення безпеки), управлінських (розробку і реалізацію стратегії та тактики підприємства у сфері економічної безпеки), економічних (формування і раціонально-ефективне використання ресурсів, надання необхідних стимулів для внутрішніх і зовнішніх виконавців) та інформаційно-аналітичних (збір, опрацювання, аналіз, моніторинг, діагностику та оцінювання стану і рівня безпеки, ідентифікацію викликів і загроз, прогнозування їх наслідків, моделювання впливу політики безпеки на результати господарювання) елементів, що взаємодіють між собою задля належної реалізації функції економічної безпеки під час розвитку підприємства.

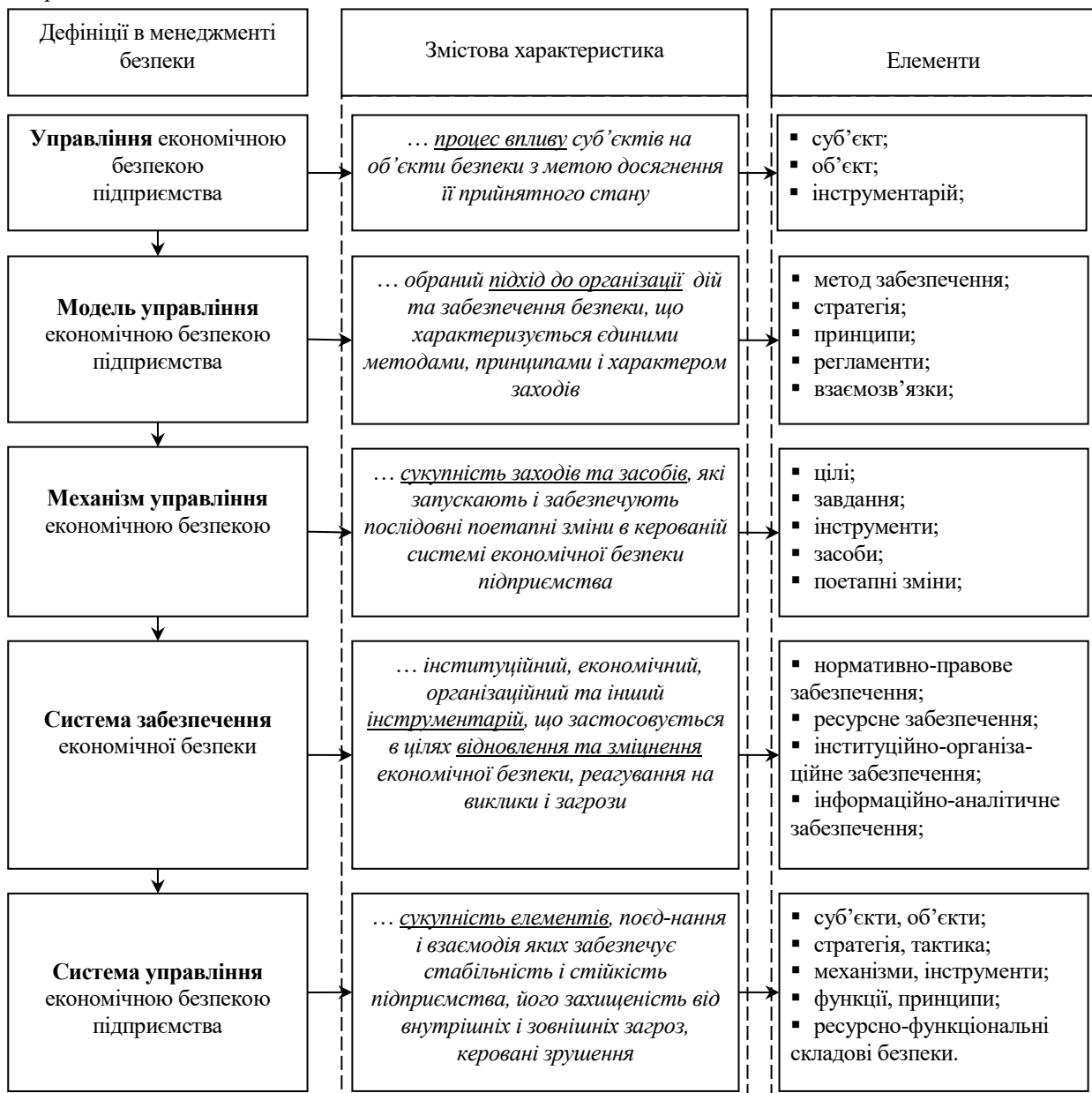


Рис. 1. Термінологічний інструментарій управління економічною безпекою підприємства

Джерело: авторська розробка.

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. Салод 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.