



УДК 658.65:338.1

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.14574907>

Особливості управління економічною безпекою підприємства в кризових умовах

Кульчицький Іван Іванович

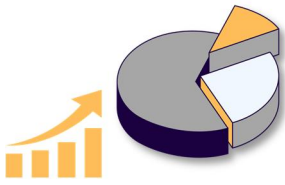
кандидат економічних наук, старший викладач, Львівський інститут менеджменту, м. Львів, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-6294-7863>

Прийнято: 19.11.2024 | Оpubліковано: 29.11.2024

Анотація. Метою дослідження є обґрунтування особливих характеристик економічної безпеки підприємства в кризових умовах та встановлення впливу воєнного стану на управління безпекою суб'єктів господарювання.

Методи. Для реалізації поставленої мети дослідження було використано такі методи: критичний аналіз наукових джерел – для обґрунтування особливостей економічної безпеки в умовах кризи; метод синтезу – для аналізу впливу воєнного стану на економічну безпеку підприємства; табличний метод – для наочної візуалізації отриманих досліджень; метод наукового абстрагування – для обґрунтування і узагальнення особливостей управління економічною безпекою підприємства в кризових умовах.

Результати. Установлено, що забезпечення якісного управління економічною безпекою в умовах кризи є одним із головних завдань функціонування суб'єкта господарювання. Зазначено, що для конкурентоспроможності та фінансової стійкості підприємство повинно організувати управління економічною безпекою з дотриманням низки принципів – системності, безперервності, попередження, оптимальності, ієрархічності та



ефективності. В статті обґрунтовано, що система управління економічною безпекою підприємства будується на функціонуванні ключових підсистем, таких як організаційно-управлінська, інформаційно-аналітична, нормативно-правова, моніторингово-контрольна. На основі досліджень з'ясовано, що основними складовими економічної безпеки підприємства в умовах воєнного стану є фінансова, інформаційна, правова, репутаційна та логістична компоненти, також беруться до уваги безпека персоналу та активів.

Висновки. Дослідження доводить, що у умовах воєнного стану управління економічною безпекою підприємства має адаптуватися до змін і враховувати певні принципи. Врахування змін стає невід'ємним підґрунтям управління безпекою суб'єкта господарювання. Управління економічною безпекою підприємства в умовах воєнної агресії дозволяє попередити небажані наслідки кризових обставин, надає змогу підприємствам миттєво реагувати зовнішні негативні зміни та забезпечує досягнення їхніх цілей сталого розвитку.

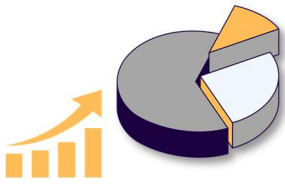
Ключові слова: кризові умови, управління економічною безпекою підприємства, суб'єкт господарювання, воєнний стан.

Features of Managing the Economic Security of an Enterprise in Crisis Conditions

Kulchytsky Ivan

Lviv Institute of Management, PhD in Economics, Senior Lecturer of Department of Management and International Business, Lviv, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-6294-7863>

Abstract. The purpose of the study is to substantiate the special characteristics of the economic security of an enterprise in crisis conditions and to establish the impact of martial law on the management of the security of business entities.



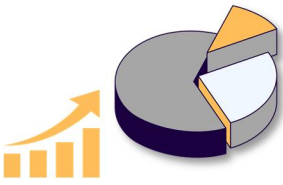
Methods. To achieve the stated goal of the study, the following methods were used: critical analysis of scientific sources - to substantiate the features of economic security in crisis conditions; synthesis method - to analyze the impact of martial law on the economic security of the enterprise; tabular method - for visual visualization of the obtained research; scientific abstraction method - to substantiate and generalize the features of managing the economic security of an enterprise in crisis conditions.

Results. It was established that ensuring high-quality management of economic security in crisis conditions is one of the main tasks of the functioning of a business entity. It is noted that for competitiveness and financial stability, an enterprise must organize economic security management in compliance with a number of principles - systematicity, continuity, prevention, optimality, hierarchy and efficiency. The article substantiates that the economic security management system of an enterprise is built on the functioning of key subsystems, such as organizational and managerial, information and analytical, regulatory and legal, monitoring and control. Based on research, it was found that the main components of the economic security of an enterprise in martial law are financial, information, legal, reputational and logistical components, and the safety of personnel and assets is also taken into account.

Conclusions. The study proves that in martial law, the management of the economic security of an enterprise must adapt to changes and take into account certain principles. Taking into account changes becomes an integral basis for managing the security of a business entity. Managing the economic security of an enterprise in conditions of military aggression allows you to prevent undesirable consequences of crisis circumstances, allows enterprises to instantly respond to external negative changes and ensures the achievement of their sustainable development goals.

Keywords: crisis conditions, management of economic security of an enterprise, business entity, martial law.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими чи практичними завданнями. Повномасштабне російське



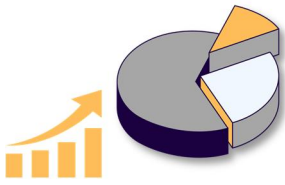
вторгнення створило серйозні виклики для всіх галузей економіки України, спричинивши специфічні загрози. Воєнний стан призводить до значних ризиків для суб'єктів господарювання, таких як розриви в постачанні, зміни економічних умов, відтік кваліфікованої робочої сили та погіршення умов праці. Формування напрямів управління економічною безпекою в цих умовах є важливою для мінімізації негативних наслідків і забезпечення стійкості роботи підприємств навіть у часи війни. Отже, в кризових умовах сьогодення стає актуальним завдання побудова ефективного управління економічною безпекою підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні науковці сформували різні підходи до розуміння сутності та змістовної характеристики поняття «економічна безпека підприємства», серед яких можна визначити Гаркуш В., Єршов Н., Меліхов Т., Недобой С., Заверух Д., Копитко М., Кондратенко Н., Трембач Р., Масюк Ю., Мельник С. [1-7] та інші. Також, не залишилися поза увагою наукової спільноти дослідження впливу кризових умов на управління економічною безпекою суб'єктів господарювання [8-13].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Проте, незважаючи на значні наукові доробки, потребує додаткової уваги проблематика розвитку управління економічною безпекою, зокрема вимагають подальшого розгляду особливості формування окремих компонент в складі управління економічною безпекою підприємства в контексті воєнної агресії росії. В умовах воєнного стану доцільно охарактеризувати зміни, що відбуваються в управлінні безпекою суб'єктів господарювання.

Формулювання цілей статті. Метою дослідження є обґрунтування впливу кризових умов, зокрема воєнного стану на формування особливостей управління економічною безпекою підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сьогодні підприємства України стикаються з багатовимірними викликами, що охоплюють політичні, економічні, фінансові та правові аспекти. За умов інтеграційних процесів економіки України у європейський економічний простір запорукою стало



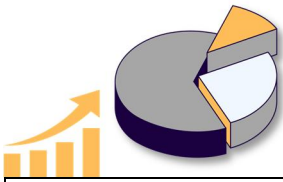
розвитку суб'єкта господарювання стає розроблення дієвих механізмів забезпечення належного рівня його економічної безпеки. Внаслідок незбалансованості основних макроекономічних показників у поєднанні з негативними для соціально-економічного розвитку воєнними подіями, багато українських підприємств зіткнулися із проблемою нестачі фінансових та інших економічних ресурсів, перебувають у постійному пошуку джерел фінансування, а також форм і методів раціонального використання обмежених ресурсів. Тому надзвичайно важливим є досягнення та функціонування на бажаному рівні економічної безпеки, що дасть змогу підприємству не лише зберегти свою частку ринку, а й підвищити конкурентоспроможність своєї продукції та збільшити ринкову вартість власного бізнесу [14-15].

Війна, економічна нестабільність, зміни у законодавстві та глобальні економічні кризи створюють деструктивне середовище, яке негативно впливає на функціонування бізнесу. У таких умовах головним завданням для виживання суб'єктів господарювання стає організація управління економічною безпекою. На сьогодні можна визначити основні підходи до терміну «Соціально-економічна безпека підприємства» (табл. 1).

Таблиця 1

Підходи до визначення терміну «Економічна безпека підприємства»

Автор	Визначення
Гаркуша В., Єршова Н. [1]	це стан, за якого відсутні загрози його економічним інтересам. Вона забезпечується гармонійним узгодженням економічних інтересів підприємства та зацікавлених стейкхолдерів у часі й просторі через використання можливостей у системі «господарюючий суб'єкт–середовище»
Меліхова Т. [2]	економічна безпека підприємства – це ефективна організація роботи служби економічної безпеки, яка спрямована на надійний захист діяльності від внутрішніх і зовнішніх загроз. Вона забезпечує високу економічну незалежність підприємства, дозволяє швидко приймати рішення для адаптації до непередбачуваних змін зовнішнього середовища, запобігає можливим збиткам і небажаним наслідкам. Також економічна безпека сприяє раціональному використанню ресурсів підприємства, покращенню його фінансового стану та досягненню стратегічних цілей для сталого розвитку бізнесу



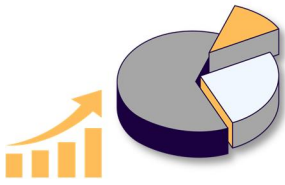
Недобой С. [3]	<p>Економічна безпека підприємства розглядається з кількох аспектів:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Як захищеність його технологічного, виробничого, кадрового та науково-технічного потенціалу від активних і пасивних загроз. 2. Як стан, за якого інтереси підприємства захищені від негативного впливу внутрішніх і зовнішніх фінансових ризиків. 3. Як ефективне використання ресурсів підприємства, що відображається у позитивних фінансово-економічних показниках і забезпечує стабільний розвиток у короткостроковій та довгостроковій перспективах. 4. Як стан економічної системи, яка має ресурси та можливості для розвитку й протидії існуючим і потенційним загрозам та ризикам. 5. Як властивість системи до самоорганізації та саморозвитку, що дозволяє підтримувати рівновагу і стійкість при мінімізації негативних впливів
----------------	---

Кризові умови завжди стають серйозним випробуванням для підприємств, адже вони спричиняють значні зміни в економічному середовищі, впливаючи на фінансову стабільність, операційну діяльність та довгострокові перспективи розвитку. Забезпечення економічної безпеки в таких умовах стає одним із головних завдань функціонування суб'єкта господарювання, адже саме вона гарантує можливість протистояти викликам і адаптуватися до змін [15].

Кризові ситуації можуть виникати через різні чинники: економічні кризи, політичну нестабільність, воєнні дії, природні катастрофи або пандемії. У таких умовах підприємства стикаються з рядом ризиків, серед яких:

- зниження доходів через спад попиту на товари чи послуги через зменшення платоспроможності споживачів;
- фінансові труднощі виникають через обмежений доступ до кредитування, коливання валютних курсів, проблеми з ліквідністю;
- переривання ланцюгів постачання; неможливість отримати сировину або комплектуючі, що ускладнює виробничі процеси;
- втрата кваліфікованих кадрів через масову міграцію чи скорочення персоналу через неможливість виплати зарплат.

У таких умовах підприємствам необхідно не лише зберігати стабільність, але й знаходити шляхи для розвитку та мінімізації негативних наслідків кризи. Сьогодні воєнний стан визначає підвалини управління економічною безпекою



підприємства та економіки загалом. Адаптація до нових умов вимагає від підприємств впровадження сучасних підходів до менеджменту ризиків та управління економічною безпекою суб'єктів господарювання, використання нових можливостей та вдосконалення внутрішніх процесів.

Економічна безпека підприємств є критично важливою для повоєнного відновлення, оскільки забезпечує їхню стійкість та стабільність. Підприємства, що здатні ефективно управляти ризиками та впроваджувати сучасні підходи до організації роботи, сприяють не лише власному розвитку, але й загальному економічному прогресу країни [15-16]. Для того, щоб підприємство було конкурентоспроможним та фінансово стійким компанія повинна організувати управління економічною безпекою з дотриманням низки принципів, серед яких:

системність – необхідність побудови комплексної системи безпеки, яка ефективно та своєчасно реагує на ризики;

безперервність – всі компоненти системи повинні функціонувати системно і постійно;

попередження – здатність системи здійснювати превентивні заходи щодо потенційних ризиків, загроз та небезпек;

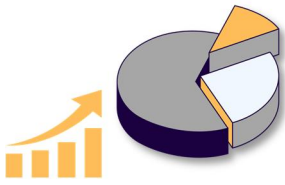
оптимальність – мінімізація витрат на організацію управління з точки зору найбільш ефективного функціонування в умовах ризиків, загроз і небезпек;

ієрархічність – встановлення чіткої регламентації та підзвітності суб'єктів управління економічною безпекою підприємства;

ефективність – забезпечення фінансової стійкості як результату налагодженої системи управління економічною безпекою підприємства.

Система управління економічною безпекою підприємства будується на функціонуванні ключових підсистем, таких як організаційно-управлінська, інформаційно-аналітична, нормативно-правова, моніторингово-контрольна тощо.

Організаційно-управлінська підсистема забезпечує ідентифікацію реальних і потенційних ризиків, небезпек і загроз із подальшим впровадженням



заходів для їх зменшення або усунення. Глибина аналізу ризиків у цій підсистемі може варіюватися [4, с. 24]:

1. Експрес-діагностика – це базовий аналіз фінансового стану підприємства з використанням ключових показників, які обчислюються на основі даних балансу. Метою є виявлення основних тенденцій змін фінансового стану та аналіз фінансових потоків.

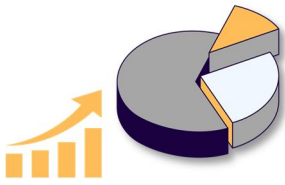
2. Фундаментальна діагностика – всебічне та глибоке дослідження поточного стану суб'єкта підприємництва, виявлення причин його погіршення та очікуваних тенденцій розвитку.

Цей підхід дозволяє підприємствам ефективно реагувати на внутрішні та зовнішні виклики, покращуючи їхню стійкість та конкурентоспроможність.

Інформаційно-аналітична підсистема відіграє ключову роль у забезпеченні економічної безпеки підприємства. Її основна функція – збір, обробка та документування даних про поточний стан підприємства з метою визначення рівня безпеки, а також забезпечення конфіденційності й прозорості інформації. Ця підсистема враховує такі елементи: планування, аналіз і контроль фінансово-економічних показників. Вона спрямована на визначення ключових параметрів, таких як прибутковість, наявні загрози, ризик банкрутства та шляхи їх уникнення [4-5]. До складу підсистеми входять:

- якісні та кількісні показники економічної безпеки;
- аналіз ризиків і потенційних загроз;
- формалізовані фінансові цілі та ступінь їх досягнення;
- стратегічний план забезпечення безпеки;
- показники ефективності використання фінансових ресурсів, їх обсяги та джерела надходження;
- фінансовий план (бюджет).

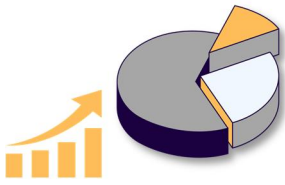
Інформаційне забезпечення є сукупністю статистичної, економічної, комерційної, фінансової та іншої інформації [14-16].



Нормативно-правова підсистема забезпечує дотримання підприємством чинних нормативних та законодавчих вимог, а також виконання правил, спрямованих на забезпечення його безпеки [6-7].

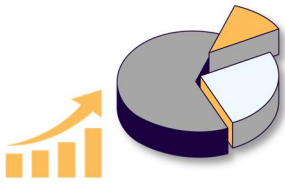
Моніторингово-контрольна підсистема базується на постійному спостереженні за ризиками, загрозами та небезпеками, а також на застосуванні методів оперативного антикризового та стратегічного управління економічною безпекою підприємства. Для підвищення ефективності управління безпекою доцільно впроваджувати сучасні методи контролінгу, такі як бенчмаркінг, аналіз точки беззбитковості, SWOT-аналіз, ABC-аналіз та інші, які можуть використовуватися як для поточних, так і для стратегічних цілей [15-16].

Управління економічною безпекою підприємства має базуватися на ефективному механізмі, який представляє собою сукупність методів, інструментів і важелів, спрямованих на реалізацію заходів для захисту в межах суб'єктно-об'єктних відносин. Завдяки цьому механізму забезпечується зменшення впливу ризиків, загроз та небезпек на діяльність підприємства. Методи економічної безпеки – це інструменти, спрямовані на забезпечення ефективності заходів щодо підвищення рівня безпеки підприємства. До них належать організаційні, економічні, фінансові, управлінські та соціальні методи, які адаптуються відповідно до стабільних або кризових умов функціонування підприємства [11]. Структурний елемент механізму управління – це важелі, які представляють собою методи реалізації та виконання певних дій. Їх доцільно розглядати через призму мотиваційних, організаційних, економічних та інших аспектів. Інструменти управління економічною безпекою є засобами, що забезпечують досягнення визначених цілей та завдань у цій сфері. Вони можуть бути поділені на адміністративні, фінансові та організаційні інструменти, враховуючи як стабільність діяльності підприємства, так і можливі кризові явища та загрози. Інтеграція всіх складових системи управління економічною безпекою підприємства сприятиме зниженню зовнішніх і внутрішніх загроз, небезпек і пов'язаних із ними ризиків [5; 11].



Організація управління економічною безпекою підприємства є складним і багатогранним процесом, який включає низку елементів. Їх оптимальне поєднання дозволяє досягти успішного функціонування підприємства як в короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі. При розробці такої системи управління важливо враховувати специфіку діяльності конкретних підприємств, рівень їх ризиковості, а також реальні та потенційні загрози та небезпеки. В умовах воєнного стану ряд фахівців вважає, що основними складовими економічної безпеки підприємства є такі аспекти, як [9, с. 32]:

- фінансова компонента – передбачає доступ до фінансових ресурсів, підтримку ліквідності та платоспроможності, управління валютними ризиками й інфляцією;
- інформаційна компонента – включає посилений захист конфіденційної інформації, інтелектуальної власності та комерційних таємниць, протидію кіберзагрозам, забезпечення безперервності інформаційних систем і захист від дезінформації, що впливає на репутацію та прийняття рішень;
- безпека персоналу – полягає у збереженні життя та здоров'я співробітників, організації евакуації, утриманні ключових фахівців, управлінні кадрами в умовах мобілізації чи міграції, а також у підтримці психологічної стабільності персоналу;
- правовий компонент – охоплює дотримання актуальних нормативних вимог, захист прав підприємства у форс-мажорних обставинах та управління юридичними ризиками, пов'язаними з виконанням контрактів і взаємодією з державними органами;
- безпека активів – спрямована на захист виробничих потужностей від фізичних загроз, таких як воєнні дії або диверсії, підтримання критичних виробничих процесів і аварійне планування, а також адаптацію виробництва до умов війни;
- репутаційний компонент – передбачає управління комунікаціями з громадськістю та партнерами для збереження позитивного іміджу, підтримку



довіри клієнтів і партнерів, прозорість ділових практик і оперативну реакцію на кризові ситуації;

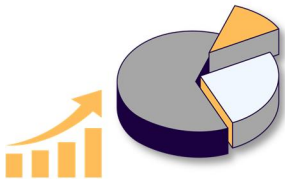
– логістичний компонент – забезпечує захист і оптимізацію логістичних процесів, включаючи планування, реалізацію та контроль за переміщенням товарів, послуг і ресурсів від точки походження до точки споживання.

Управління економічною безпекою з врахуванням умов воєнного стану дозволить підприємству ефективно адаптуватися до сучасних ризиків і забезпечувати стабільність своєї діяльності навіть у кризовій ситуації.

Висновки. Управління економічною безпекою підприємства є фундаментом його стійкого функціонування в умовах небезпек, а кожна кризова ситуація окреслює специфічні риси та формує безпеку з певних компонентів, що і простежується під час воєнного стану. Сучасні виклики, такі як економічна нестабільність, політична турбулентність, ризики втрати активів і кадрового потенціалу, вимагають від підприємств побудови комплексної моделі управління економічною безпекою, яка здатна забезпечити їх адаптацію до змінного середовища.

Формування шляхів управління економічною безпекою в кризових умовах має базуватися на інтеграції ключових компонентів: фінансової, інформаційної, правової, логістичної, репутаційної та безпеки активів і персоналу. Це дозволяє не лише зберігати стабільність, а й створювати передумови для повоєнного відновлення держави навіть у складних умовах. Особливу увагу слід приділяти ключовим принципам управління економічною безпекою, а саме – системності, безперервності, попередженню та ефективності. Збалансоване поєднання цих принципів дозволяє підприємствам досягати високого рівня стійкості, мінімізувати ризики та забезпечувати фінансову стабільність.

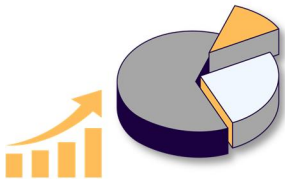
В умовах воєнного стану критично важливими напрямками управління економічною безпекою підприємства є також збереження людського капіталу, управління ресурсами та забезпечення надійності логістичних процесів.



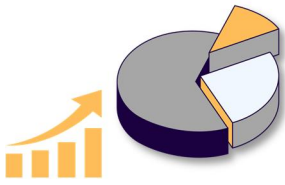
Підприємства, які здатні ефективно організувати управління економічною безпекою, не лише зберігають свою частку на ринку, а й створюють основи для довгострокового конкурентного розвитку та відновлення економіки України. Таким чином, економічна безпека підприємства є не лише умовою виживання, але й рушійною силою його подальшого зростання.

Список використаних джерел

1. Гаркуша В., Єршова Н. Систематизація наукових поглядів щодо сутності поняття «економічна безпека підприємства». *Економіка та суспільство*. 2021. № 28. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/510> (дата звернення 31.10.2024)
2. Меліхова Т. О. Наукові підходи до визначення сутності поняття «Економічна безпека підприємства». *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Випуск 17, частина 1. С. 167-170.
3. Недобой С. Сутність поняття економічної безпеки. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4739> (дата звернення 31.10.2024)
4. Заверуха Д., Копитко М. Характеристика основних елементів сутності економічної безпеки. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. № 1(65). С. 19–24.
5. Кондратенко Н. О., Трембач Р. П. Теоретико-методичні основи управління фінансово-економічною безпекою суб'єктів підприємницької діяльності. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія: Економіка*. 2024. № 34. С. 56-61.
6. Масюк Ю. В. Організація наукових досліджень в системі фінансово-економічної безпеки: сутність, завдання та методичні підходи. *Агросвіт*. 2023. № 22. С. 56-61.



7. Мельник С. І. Управління фінансовою безпекою підприємств: теорія, методологія, практика: монографія. Львів: «Растр-7», 2020. 384 с.
8. Назаренко С. А., Зачосова Н. В., Мовчанець В. В. Стратегічні цілі механізму управління економічною безпекою в системі стратегічного управління підприємством під впливом кризи в умовах цифровізації. *Актуальні питання економічних наук.* 2024. №3-4. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/26> (дата звернення 31.10.2024)
9. Стегней М.І., Михальчинець Г.Т., Нестерова С.В., Петричко М.М. Модель управління економічною безпекою бізнесу в умовах подолання сучасних загроз. *Журнал з менеджменту, економіки та технологій.* 2024. № 2. С.27-38.
10. Романовська Ю. А. Вплив «сірої» тіньової економіки на соціально-економічну безпеку міста. *Проблеми економіки.* 2021. № 48 (3). С. 100-109.
11. Жураковська А., Лукашова Д., Павлов Р. Виклики та специфіка забезпечення економічної безпеки підприємства в кризових умовах. *Економіка та суспільство.* 2024. № 68. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4959> (дата звернення 31.10.2024)
12. Koshkalda I., Utenkova K., Herman L., Vasilieva L., Atamas O. Management of Economic Security of the Ukraine's Agriculyural Sector in the Conditions of Globalization. *International Journal of Industrial Engineering & Production Research.* 2022 Vol. 33, № 1. DOI: 10.22068/ijiepr.33.1.11
13. Vyshnevskya O. et al. The Influence of Globalization Processes on Forecasting the Activities of Market Entities. *Journal of Optimization in Industrial Engineering.* 2022. Vol. 3. pp. 261–268.
14. Неустроєв Ю. Г. Фінансова безпека регіону як складова економічної безпеки. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка.* 2022. Т. 27, Вип. 3. С. 50-54.



15. Abernikhina I., Toporkova O., Sokyrynska I., Shylo L. Methodical approaches for assessing the financial stability of insurance companies. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2021. № 3(38), С. 144–153.

16. Koshkalda I., Bezuhla L., Perevozova I., Kasian S., Hrechanyk N. Marketing Management of the Regional Ecotourism Infrastructure. *International Journal of Industrial Engineering and Production Research*. 2022. № 33(1) URL: <http://ijiepr.iust.ac.ir/article-1-1370-en.html> (дата звернення 31.10.2024)