

DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2023-83-11>
УДК 330.1

Зачосова Н.В.

доктор економічних наук, професор,
Черкаський національний університет
імені Богдана Хмельницького

Ковальова О.Д.

магістрантка,
Черкаський національний університет
імені Богдана Хмельницького

Zachosova Nataliia, Kovalova Olena

Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ З УРАХУВАННЯМ ЗАГРОЗ ВОЄННОГО ЧАСУ

FEATURES OF MANAGEMENT OF THE ECONOMIC SECURITY OF THE BUSINESS SUBJECT TAKING INTO ACCOUNT THE THREATS OF WARTIME

Запропоновано управління економічною безпекою підприємства розуміти як комплекс дій, спрямованих на планування, організацію, реалізацію та контроль заходів ідентифікації, оцінювання, попередження та протидії викликам, загрозам і ризикам, що чинять вплив на ефективність використання корпоративних ресурсів підприємства і результативність перебігу його бізнес-процесів. Обґрунтовано гіпотезу, що напрацьовані та ефективні у минулому системи та механізми забезпечення економічної безпеки мають бути відкалібровані на стратегічні орієнтири діяльності підприємств із врахуванням загроз воєнного часу. Систематизовано змістове наповнення поняття управління економічною безпекою. Запропоновано підхід до уточнення управлінських акцентів у менеджменті економічної безпеки підприємства у воєнний період.

Ключові слова: війна, управління, управління економічною безпекою, загрози, ризики, система економічної безпеки.

It is proposed to understand the economic security management of the enterprise as a set of measures aimed at planning, organizing, implementing and controlling the measures of identification, assessment, prevention and countermeasures against challenges, threats and risks that affect the efficiency of the use of corporate resources of the enterprise and the effectiveness of the course of its business processes. The hypothesis that the developed and effective systems and mechanisms for ensuring economic security in the past should be calibrated to the strategic orientations of enterprises, taking into account the threats of wartime, is substantiated. The content of the concept of economic security management is systematized. Strategic and tactical orientations, accents in the management of the economic security of the enterprise during the war period are proposed. It is claimed that the vast majority of wartime threats are not subject to managerial influence, however, awareness of their presence, their identification and specification, as well as the development of actions to respond to their manifestations and possible consequences through economic security management mechanisms can significantly reduce the probability of destabilization of the state of the economic structure and ensure survival of the business after relocation, destruction, bankruptcy, etc., in a different format or after taking restorative measures, which were included in the strategy of security-oriented management of the enterprise. It is assumed that in wartime, the most effective way to manage economic security is a functional approach, as it allows you to focus on threats that specifically affect one or another subsystem of the economic security system; allows you to redistribute costs for security-oriented measures depending on the needs arising in one or another part of the system and, as a result, provide comprehensive protection for all types of corporate resources of the enterprise and its business processes. It is proposed to shift the emphasis in the management of economic security during the war from the financial plane to personnel and the maintenance of highly qualified specialists; strengthen the protection of the company's information resources and transfer all business processes to a digital environment as much as possible, ensuring a high level of cyber security. This approach will make it possible to continue the economic activity of the enterprise even in case of its relocation or partial, and for some businesses, complete destruction of the material base.

Key words: war, management, economic security management, threats, risks, economic security system.

Постановка проблеми. Повномасштабне вторгнення та початок активних бойових дій по всій території України стали причиною руйнування ба-

гатьох суб'єктів господарювання, як у фізичному, так і у економічному сенсі. Втрата активів, партнерських зав'язків, логістичних маршрутів, ринків збуту

продукції та клієнтів внаслідок окупації та фізичного знищення матеріальних ресурсів для ряду бізнесів виявились непоправними, фатальними та призвели до зупинки їх діяльності. Додатковим загрозливим фактором для вітчизняних підприємств була і продовжує бути стрімка втрата інтелектуального капіталу через внутрішнє переміщення населення до більш безпечних регіонів і міграцію за кордон. Вітчизняний ринок праці демонструє обмежену пропозицію кваліфікованої робочої сили у ряді сегментів, у тому числі, у сфері критичної інфраструктури, що може призвести до ускладнення роботи стратегічно важливих для держави суб'єктів господарської діяльності.

Нікуди не зникли і традиційні для підприємств загрози та ризики, зокрема, фінансові, підприємницькі, інформаційні, репутаційні, тощо. Стрімкий ріст цін, нестабільність курсів валют, зниження споживчого попиту, спровоковані економічною кризою, яка вже не один рік триває в Україні, надають питанню вирішення проблеми ефективного управління економічною безпекою господарських структур у нашій державі особливої актуальності. Напрацьовані та дієві у минулому системи та механізми забезпечення економічної безпеки мають бути відкалібровані на стратегічні орієнтири діяльності підприємств із врахуванням загроз воєнного часу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Основи управління економічною безпекою уже тривалий час активно досліджуються науковцями у теоретичній і прикладній площинах [1]. Зокрема, в останні роки вітчизняні вчені демонстрували науковий інтерес до таких питань, як конкретизація сутності, принципів, проблеми управління економічною безпекою підприємства Заячківська О.В. [2], формування теоретичного підґрунтя управління фінансово-економічною безпекою бізнес-процесів підприємства Шкрібень Р.П., Квашина Ю.А., Полозков Я.Є. [3], функціонування системи управління економічною безпекою підприємства Хімич О.В. [4], оновлення інформаційно-аналітичного забезпечення управління економічною безпекою підприємства Поліщук О.Б. [5], розробка активних та пасивних стратегій управління економічною безпекою суб'єктів господарювання в умовах традиційних та інноваційних загроз Зачосова Н.В., Коваль О.В., Сафонов Д.В. [6]. До традиційних напрямів вивчення особливостей безпеки орієнтованого менеджменту додаються нові вектори, наприклад, Куценко Д.М. досліджує роль експертної оцінки у процесі діагностики рівня економічної безпеки підприємств із метою прийняття управлінських рішень [7], Поліщук О.Б. вивчає теоретичні основи формування адаптивно-орієнтованої системи управління економічною безпекою підприємства [8],

Чура С.-Г.Т. розглядає доцільність холистичного управління економічною безпекою підприємства [9], Караєва Н.В., Варава І.А. пропонують використання контрольних карт Шухарта в державному управлінні економічною безпекою [10], Лищенко М.О., Макаренко Н.О., Кулик А.А., Поливода В.В. досліджують можливості управління економічною безпекою інноваційно орієнтованого підприємства в умовах сталого розвитку, діджиталізації, глобалізації та активізації системи адаптивного маркетингу [11], Любохинець Л.С. конкретизує теоретичний базис формування механізму забезпечення економічної безпеки промислових підприємств на основі використання інструментів гнучкого управління [12]. Водночас, врахування специфіки воєнного часу в управлінні економічною безпекою суб'єктів господарювання ще не знайшло широкого відображення у вітчизняній фаховій літературі.

Метою дослідження є узагальнення традиційних підходів до управління економічною безпекою суб'єктів господарювання та встановлення особливостей забезпечення економічної безпеки із урахуванням загроз, які з'явилися і продемонстрували свій суттєвий вплив на безпеку вітчизняних підприємств у воєнний час.

Виклад основного матеріалу. Під економічною безпекою підприємства Заячківська О.В. пропонує розуміти «стан, за якого ресурси підприємства використовуються найбільш ефективно для запобігання загрозам та забезпечення поточної та перспективної ефективності підприємства» [2, с. 22]. На нашу думку, управління економічною безпекою підприємства – це комплекс дій, спрямованих на планування, організацію, реалізацію та контроль заходів ідентифікації, оцінювання, попередження та протидії викликам, загрозам і ризикам, що чинять вплив на ефективність використання корпоративних ресурсів підприємства і результативність перебігу його бізнес-процесів. Рис. 1. демонструє змістове наповнення поняття управління економічною безпекою.

Хімич О.В. наголошує, що усі дефініції системи економічної безпеки, яка є об'єктом управління у безпеку орієнтованому менеджменті підприємства, формуються у межах трьох теоретичних підходів: структурного, функціонального та діяльнісного. Структурний підхід описує систему економічної безпеки як сукупність елементів (об'єктів, суб'єктів та механізмів їх взаємодії). Функціональний підхід передбачає виокремлення функціональних складників системи як основних напрямів управління економічною безпекою підприємства (таких складників може бути 20 і більше). Діяльнісний підхід тлумачить систему економічної безпеки підприємства як узгоджену діяльність його структурних підрозділів, на які покладені функції забезпечення економічної

безпеки та управління нею [4, с. 176]. У воєнний час найбільш дієвим видається функціональний підхід, оскільки він дає змогу фокусуватись на загрозах, які адресно впливають на ту чи іншу підсистему системи економічної безпеки; дозволяє перерозподіляти витрати на безпеку орієнтовані заходи залежно від потреб, що виникають у тій чи іншій частині системи, та у підсумку забезпечити комплексний захист для усіх видів корпоративних ресурсів підприємства.

У публікації [6] війна та окупація визнаються факторами впливу на результативність стратегічного управління економічною безпекою підприємств станом на кінець 2022 року. Зокрема, зазначається, що війна та окупація призвели до втрати ресурсів, у т. ч. матеріальних, інтелектуальних і кадрових, та викликали необхідність планування альтернативних джерел їх поповнення [6, с. 44].

Військова агресія росії проти України викликала масштабні руйнування виробничого капіталу та інфраструктури, принесла людські жертви та соціальні втрати. Війна призвела до скорочення робочих місць і доходів, зменшення купівельної спроможності і обсягів накопичених активів. У 2022 році національна економіка втратила 29,2% реального ВВП, а 13,5 млн. осіб змушені були покинути свої домівки. Більше 7 млн осіб опинилися за межею бідності, а рівень бідності сягнув 24% населення. Експерти Світового банку і Єврокомісії оцінюють пошкодження від війни в Україні в період з 24 лютого 2022 р. до 24 лютого 2023 р. в сумі 134,7 млрд доларів, а потреби у відновленні – 410,6 млрд доларів [13]. Таким чином, усі вітчизняні підприємства станом на 2023 рік провадять свою діяльність в Україні в умовах значного економічного спаду, що має бути

враховано при формуванні бюджету заходів, спрямованих на забезпечення їх економічної безпеки.

Експертами Національного інституту стратегічних досліджень були визначені актуальні виклики та загрози економічній безпеці України в умовах воєнного стану. Серед тих, що максимально проявляються на мікрорівні та чинять прямий вплив на діяльність підприємств – зменшення трудового потенціалу, фізична чи/або фінансова нестача найбільш важливих ресурсів та матеріально-технічного забезпечення, унеможливлення здійснення економічної діяльності на значних територіях, небезпеки та невизначеності у функціонуванні логістичних маршрутів, різного потенціалу диверсифікації виробничих та господарських процесів унаслідок географії ведення бойових дій, скорочення інвестиційної діяльності, зниження конкурентних позицій вітчизняних виробників на внутрішньому та зовнішніх ринках промислової продукції, значне зниження добробуту та якості життя населення, зниження приватного споживання, відплив капіталу з економічної території України та релокація бізнесу за кордон, тощо [14].

Управління економічною безпекою підприємства у воєнний час має відповідати традиційним принципам комплексності, своєчасності, безперервності, активності, законності, економічної доцільності, спеціалізації, взаємодії та координації, вдосконалення та децентралізації управління [2, с. 22]. Також мають виконуватися класичні функції менеджменту, що є характерними і для безпеки орієнтованого управління: планування (діяльності системи економічної безпеки, встановлення показників ефективності управління нею, про-



Рис. 1. Змістове наповнення поняття управління економічною безпекою

Джерело: складено авторами за даними [1–12]

гноз загроз для економічної безпеки), організація (налагодження взаємодії усіх елементів процесу управління економічною безпекою), мотивація (створення передумов і підбір інструментів для мотивації персоналу, задіяного у процесі управління економічною безпекою), контроль (оцінювання досягнутого рівня економічної безпеки підприємства за результатами прийнятих управлінських рішень) [6, с. 178].

Загрози військового часу частково піддаються прогнозуванню, однак, важко передбачити конкретний момент прояву та реалізації тієї чи іншої небезпеки. Відповідно, і прийняття управлінських рішень або реакції ризик-менеджменту мають бути швидкими і не потребувати довгої попередньої підготовки. Тому управління економічною безпекою у військовий час повинно бути адаптивним. Поліщук О.Б. зазначає: «формування адаптивно-орієнтованої системи управління економічною безпекою підприємства завдяки використанню параметрів адаптації як процесу може забезпечити досягнення й підтримання необхідного рівня безпеки при невизначеності у зміні внутрішнього й зовнішнього середовища функціонування» [8, с. 18].

Також актуальним у військовий час належить визнати холістичне управління економічною безпекою підприємства, яке Чура С.-Г.Т. визначає як діяльність, спрямовану на створення оптимальних умов функціонування та розвитку підприємства шляхом прийняття та реалізації управлінських рішень ви-

ходячи із цілісності сприйняття та прогнозування динаміки внутрішньогосподарських процесів, змін у зовнішньому середовищі функціонування, впливу викликів, ризиків та загроз, наявності ресурсного й організаційного забезпечення та взаємодії із зовнішніми суб'єктами безпеки [9, с. 48].

В усіх традиційних і ефективних у мирний час процесах, пов'язаних з управлінням економічною безпекою, має простежуватись постановка завдань, які націлені на протидію загрозам воєнного часу та на забезпечення діяльності підприємства від ризиків і наслідків війни (рис. 2).

Висновки. Підприємство знаходиться у стані економічної безпеки, коли загрози і ризики, що впливають на його бізнес-процеси, перебування на ринку та на результати фінансово-господарської діяльності, мінімізовані або перебувають під контролем. Загрози воєнного часу у переважній більшості не піддаються управлінському впливу, однак, усвідомлення їх наявності, їх ідентифікація та конкретизація, а також розробка дій щодо реагування на їх прояви та можливі наслідки через механізми управління економічною безпекою можуть суттєво знизити ймовірність дестабілізації стану господарської структури та забезпечити виживання бізнесу після переміщення, руйнування, банкрутства, тощо, у іншому форматі або після вжиття відновлювальних заходів, які були закладені у стратегії безпеки орієнтованого управління підприємством у реаліях військового часу.



Рис. 2. Управління економічною безпекою підприємства у воєнний час

Джерело: складено авторами

Список літератури:

1. Зачосова Н.В., Шостак А.В. Концептуальні засади формування комплексної системи забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств та фінансових установ України. *Економіка та держава*. 2016. № 7. С. 80–87.
2. Заячківська О.В. Управління економічною безпекою підприємства: сутність, принципи, проблеми. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки*. 2022. Вип. 4. С. 15–23.
3. Шкрібень Р.П., Квашина Ю.А., Полозков Я.Є. Теоретичне підґрунтя управління фінансово-економічною безпекою бізнес-процесів підприємства. *Бізнес Інформ*. 2022. № 9. С. 114–120.
4. Хіміч О.В. Система управління економічною безпекою підприємства. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2020. Т. 25. Вип. 6. С. 176–180.
5. Поліщук О.Б. Інформаційно-аналітичне забезпечення управління економічною безпекою підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 7. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_7_28 (дата звернення: 12.09.2023).
6. Зачосова Н.В., Коваль О.В., Сафонов Д.В. Активні та пасивні стратегії управління економічною безпекою суб'єктів господарювання в умовах традиційних та інноваційних загроз. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 1. С. 43–48.
7. Куценко Д.М. Експертна оцінка у процесі діагностики рівня економічної безпеки підприємств із метою прийняття управлінських рішень. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки*. 2021. № 2(1). С. 7–11.
8. Поліщук О.Б. Теоретичні основи формування адаптивно-орієнтованої системи управління економічною безпекою підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки*. 2021. № 2(1). С. 17–21.
9. Чура С.-Г.Т. Холістичне управління економічною безпекою підприємства. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2021. № 1. С. 46–49.
10. Караєва Н.В., Варава І.А. Контрольні карти Шухарта в державному управлінні економічною безпекою. *Інтелект XXI*. 2021. № 2. С. 38–43.
11. Лищенко М.О., Макаренко Н.О., Кулик А.А., Поливода В.В. Управління економічною безпекою інноваційно орієнтованого підприємства в умовах сталого розвитку, діджиталізації, глобалізації та активізації системи адаптивного маркетингу. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2023. № 1. С. 105–112.
12. Любохинець Л.С. Теоретичний базис формування механізму забезпечення економічної безпеки промислових підприємств на основі використання інструментів гнучкого управління. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2021. Т. 6, № 3. С. 203–208.
13. Богдан Т. Фінансово-економічні наслідки війни. URL: https://lb.ua/blog/tetiana_bohdan/550614_finansovoekonomichni_naslidki.html (дата звернення: 14.09.2023).
14. Актуальні виклики та загрози економічній безпеці України в умовах воєнного стану. Експертно-аналітична доповідь. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/publikatsiyi/analitichni-dopovidi/aktualni-vyklyky-ta-zahrozy-ekonomichniy-bezpetsi-ukrayiny-v> (дата звернення: 14.09.2023).

References:

1. Zachosova N.V., Shostak A.V. (2016) Conceptual principles of the formation of a complex system of ensuring the financial and economic security of enterprises and financial institutions of Ukraine [Konseptualni zasady formuvannya kompleksnoyi systemy zabezpechennya finansovo-ekonomichnoyi bezpeky pidpryyemstv ta finansovykh ustanov Ukrainy]. *Economy and the state*, no. 7, pp. 80–87.
2. Zayachkivska O.V. (2022) Management of economic security of the enterprise: essence, principles, problems [Upravlinnya ekonomichnoyu bezpekoyu pidpryyemstva: sutnist, pryntsypy, problemy]. *Bulletin of the National University of Water Management and Nature Management. Economic sciences*, is. 4, pp. 15–23.
3. Shkreben R.P., Kvashina Yu.A., Polozkov Ya.E. (2022) Theoretical basis of management of financial and economic security of enterprise business processes [Teoretychne pidgruntya upravlinnya finansovo-ekonomichnoyu bezpekoyu biznes-protsesiv pidpryyemstva]. *Business Inform*, no. 9, pp. 114–120.
4. Khimich O.V. (2020) The economic security management system of the enterprise [Systema upravlinnya ekonomichnoyu bezpekoyu pidpryyemstva]. *Bulletin of Odessa National University. Series: Economy*, vol. 25, issue 6, pp. 176–180.
5. Polishchuk O.B. (2022) Informational and analytical support for managing the economic security of the enterprise [Informatsiyno-analitychne zabezpechennya upravlinnya ekonomichnoyu bezpekoyu pidpryyemstva]. *Efficient economy*, no. 7. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_7_28 (accessed September 12, 2023).
6. Zachosova N.V., Koval O.V., Safonov D.V. (2023) Active and passive strategies for managing the economic security of economic entities in the conditions of traditional and innovative threats [Aktyvni ta pasyvni stratehiyi upravlinnya ekonomichnoyu bezpekoyu suyektiv hospodaryuvannya v umovakh tradytsiynykh ta innovatsiynykh zahroz]. *Economy, management and administration*, no. 1, pp. 43–48.
7. Kutsenko D.M. (2021) Expert assessment in the process of diagnosing the level of economic security of enterprises for the purpose of making management decisions [Ekspertna otsinka u protsesi diahnostryky rivnya ekonomichnoyi bezpeky pidpryyemstv iz metoyu pryunyattya upravlinskykh rishen]. *Scientific Bulletin of the Poltava University of Economics and Trade. Series: Economic sciences*, no. 2(1), pp. 7–11.

8. Polishchuk O.B. (2021) Theoretical foundations of the formation of an adaptively oriented system for managing the economic security of the enterprise [Teoretychni osnovy formuvannya adaptivno-oriyentovanoi systemy upravlinnya ekonomichnoyu bezpekoyu pidpryyemstva]. *Scientific Bulletin of the Poltava University of Economics and Trade. Series: Economic sciences*, no. 2(1), pp. 17–21.
9. Chura S.-G.T. (2021) Holistic management of economic security of the enterprise [Kholistychne upravlinnya ekonomichnoyu bezpekoyu pidpryyemstva. Naukovyy pohlyad: ekonomika ta upravlinnya]. *Scientific view: economics and management*, no. 1, pp. 46–49.
10. Karayeva N.V., Varava I.A. (2021) Shuhart's control charts in the state management of economic security [Kontrolni karty Shukharta v derzhavnomu upravlinni ekonomichnoyu bezpekoyu]. *Intelligence XXI*, no. 2, pp. 38–43.
11. Lyshenko M.O., Makarenko N.O., Kulyk A.A., Polyvoda V.V. (2023) Management of economic security of an innovatively oriented enterprise in conditions of sustainable development, digitalization, globalization and activation of the adaptive marketing system [Upravlinnya ekonomichnoyu bezpekoyu innovatsiyno oriyentovanoho pidpryyemstva v umovakh staloho rozvytku, didzhytalizatsiyi, hlobalizatsiyi ta aktyvizatsiyi systemy adaptivnoho marketynhu]. *Formation of market relations in Ukraine*, no. 1, pp. 105–112.
12. Lyubokhinets L.S. (2021) The theoretical basis of the formation of a mechanism for ensuring the economic security of industrial enterprises based on the use of flexible management tools [Teoretychnyy bazys formuvannya mekhanizmu zabezpechennya ekonomichnoyi bezpeky promyslovykh pidpryyemstv na osnovi vykorystannya instrumentiv hnuchkoho upravlinnya]. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, vol. 6, no. 3, pp. 203–208.
13. Bohdan T. Financial and economic consequences of the war. Available at: https://lb.ua/blog/tetiana_bohdan/550614_finansovoekonomichni_naslidki.html (accessed September 14, 2023).
14. Current challenges and threats to the economic security of Ukraine in the conditions of martial law. Expert analytical report. National Institute of Strategic Studies. Available at: <https://niss.gov.ua/publikatsiyi/analitychni-dopovidi/aktualni-vyklyky-ta-zahrozy-ekonomichniy-bezpetsi-ukrayiny-v> (accessed September 14, 2023).