

DOI 10.32782/2786-8559/2023-3-13

УДК 658:338.246

**Токмакова Ірина Василівна**

доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри економіки та управління  
виробничим і комерційним бізнесом,  
Український державний університет залізничного транспорту  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6465-1580>

**Девезенко Світлана Володимирівна**

магістр,  
Український державний університет залізничного транспорту

**ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ  
В УМОВАХ ВІЙНИ**

*В умовах сьогодення для забезпечення виживання і розвитку українських суб'єктів господарювання актуальності набуває врахування ризиків і загроз, що виникають внаслідок воєнних дій. Поширення кризових явищ в бізнес-середовищі вимагає формування ефективної безпекової політики підприємств з адекватними інструментами ризик-менеджменту. З метою вирішення проблемних питань у сфері економічної безпеки вітчизняних підприємств з'ясовано основні підходи до розкриття сутності поняття «економічна безпека підприємства». Встановлено наявність трактувань даної економічної категорії з таких позицій: як стан ефективного використання (ресурсів, потенціалу, діяльності); як стан захищеності (потенціалу, діяльності, інтересів); як наявність певних чинників, що впливають на діяльність; як наявність конкурентних переваг; як узгодження інтересів підприємства з інтересами зовнішнього середовища; як можливість досягнення цілей; як діяльність (процес, активність); як розвиток (збалансований і безупинний). Зроблено висновок щодо доцільності застосування комплексного підходу, згідно якого під економічною безпекою суб'єктів господарювання слід розглядати діяльність щодо формування стану захищеності економічних інтересів підприємства та їхньої узгодженості з наявним потенціалом і заявленими цілями, що дає змогу протистояти різним негативним чинникам. Визначено ключові ризики суб'єктів господарювання в умовах війни, а саме посилення макроекономічної нестабільності, нестача фінансування, зниження попиту і втрата клієнтів, руйнування і втрата активів, посилення диспропорцій на регіональних ринках праці, енергодефіцит, розрив логістичних ланцюжків, ненадійність контрагентів, зниження ефективності керівництва, нестача кадрових фахівців і зниження лояльності персоналу. Встановлено основні напрями забезпечення ефективної безпекової політики суб'єктів господарювання та акцентовано увагу на необхідності мобілізації управлінського потенціалу підприємств для пошуку дієвих інструментів попередження і нейтралізації дії актуальних ризиків.*

**Ключові слова:** економічна безпека, суб'єкти господарювання, ризики, безпекова політика, напрями.

**Iryna Tokmakova, Svitlana Devezenko**

Ukrainian State University of Railway Transport

**ECONOMIC SECURITY OF BUSINESS SUBJECTS  
IN THE CONDITIONS OF WAR**

*In the minds of today, to ensure the survival and development the Ukrainian subjects of the government, the identification of risks and threats that arise from military operations is becoming increasingly urgent. The expansion of crisis situations in the business environment requires the formation of an effective safety-net policy for enterprises with adequate tools for risk management. Due to the rise problematic issues in the field of economic safety of household enterprises, the main approaches to understanding the essence of the concept of “economic safety of enterprises” are explained. It has been established that this economic category can be interpreted from the following positions: as an effective source resources (resources, potential, activity); as a state security (potential, activity, interests); like the appearance singing officials who flow into activity; the obviousness competitive advantages; how to serve the interests of the enterprise with the interests the outside world; how possible it is to achieve goals; as activity (process, activity); as a development (balanced and perfect). A new principle has been developed to ensure the completeness of an integrated approach, such as under the economic security of government entities, to consider the effectiveness the formation of the protection of economic interests in the adoption of its convenience with obvious*

*potential and stated goals, which allows it to resist various negative officials. The key risks of subjects of government in the minds the war have been identified, as well as increased macroeconomic instability, lack of funding, decreased income and loss of clients, collapse and loss of assets, increased imbalance. There are shortages in regional markets, energy shortages, breakdown of logistics links, unreliability of counterparties, reduced efficiency maintenance, shortage staff clerks and decreased loyalty to staff. The main principles of ensuring an effective security policy for government entities have been established and attention has been paid to the need to mobilize the management potential of enterprises to find effective tools and prevention and neutralization of current risks.*

**Keywords:** economic security, business entities, risks, security policy, directions.

**Вступ.** Повномасштабна війна стала важким випробуванням для українських підприємств, адже поряд з наявними проблемами забезпечення їх ефективного господарювання з'явилися і нові виклики. Суб'єктам господарювання довелося, оговтавшись від шоку початку повномасштабного вторгнення, підлаштовуватися до нових суворих і нестабільних умов господарювання. Безліч бізнесів понесли великі збитки. Є підприємства, які через жорстокі руйнування та окупацію втратили все, а інші навчилися працювати під обстрілами або переїхали. Поряд з цим є і ті підприємства, що знайшли нові ринки збуту і зуміли навіть збільшити дохід.

Посилення кризових явищ і нестабільності потребують від суб'єктів господарювання виваженого підходу до забезпечення економічної безпеки, а саме урахування небезпечних дій, процесів та явищ, розуміння логіки їх розвитку і взаємовпливу, що дозволяє сформулювати кращі уявлення про напрямки і заходи подолання ризиків та виходу із кризи. Від економічної безпеки залежить захист, реагування на чинники ринкового середовища, ефективність фінансово-господарської діяльності, стабільність роботи суб'єктів господарювання.

**Матеріали та методи.** Вирішенню широкого кола питань забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання України присвятили свої праці такі вітчизняні вчені, як Дикань В.Л., Воловельська І.В., Маковоз О.В. [1], Козаченко Г.В., Пономарьов В.П., Ляшенко О.М. [2], Лисенко А.О. [3], Прохорова В.В., Крутова А.С., Дяченко К.С. [4], Шемаєва Л.Г. [6], Штангрет А.М., Котляревський Я.В., Караїм М.М. [8] та інші. Незважаючи на існування значної кількості наукових публікацій у сфері забезпечення економічної безпеки українських підприємств потребують подальшого дослідження питання врахування ризиків господарювання в умовах війни та формування адекватної політики безпеки суб'єктів господарювання.

**Метою дослідження** є розкриття сутності поняття «економічна безпека суб'єктів господарювання», встановлення актуальних ризиків для бізнесу в умовах війни і обґрунтування перспективних напрямів безпекової політики українських підприємств.

**Результати.** Стабільність і успішність функціонування підприємства, досягнення його стратегічних цілей неможливе без належного рівня економічної безпеки.

Поняття «економічна безпека» має багато глущачень з огляду на зміну навколишніх умов життєдіяльності кожного суб'єкта господарювання. Вчені розробляли різні підходи стосовно виявлення сутності цієї категорії. Кожен науковець при розкритті даного поняття акцентував увагу на певній особливості. Найбільш популярні підходи до визначення сутності поняття «економічна безпека» на мікрорівні подано на рис. 1.

Систематизація наукових поглядів щодо трактування терміна «економічна безпека підприємства» дала змогу виділити такі підходи, де економічна безпека розглядається: як стан ефективного використання (ресурсів, потенціалу, діяльності); як стан захищеності (потенціалу підприємства, діяльності підприємства, інтересів тощо); як наявність певних чинників, що впливають на діяльність; як наявність конкурентних переваг; як узгодження інтересів підприємства з інтересами зовнішнього середовища; як можливість досягнення цілей; як діяльність (процес, активність); як розвиток (збалансований і безупинний).

Трактування терміну економічна безпека «як стану» багато в чому сформували методологічну основу діяльності служб економічної безпеки господарюючих суб'єктів, у яких була відсутня чітка структура, цілі і задачі, не були розмежовані функції служби безпеки і адміністрації господарюючого суб'єкта. Це призвело до виникнення парадоксальної ситуації, коли економічну безпеку господарюючого суб'єкта практично ніяк не пов'язували з його економічною діяльністю і оперували, в основному, неекономічними методами зниження загроз і ризиків: діловою розвідкою, управлінням персоналом, інформаційною безпекою, охоронною діяльністю і т. д. Є ще один аргумент не на користь визначення терміну «економічна безпека» як «стан захищеності». Аналіз можливих загроз і небезпек показує, що значну частину з них (неправильно оформлені договори, не поставки партнерів, антикризові PR та інші деструктивні чинники, моніторинг дій конкурентів і т. д.) необхідно проводити превентивно до їх появи, що значно знизить витрати на забезпечення



**Рисунок 1 – Підходи до визначення сутності поняття «економічна безпека підприємства»**

*Джерело: складено на основі [1–3; 7–8]*

економічної безпеки господарюючого суб'єкта. Подібні ж дії належать швидше за все не до захисних, а до активних превентивних методів забезпечення економічної безпеки. Основна їх мета – створити умови для зниження вірогідності прояву різного роду загроз і забезпечити нормальну економічну діяльність господарюючого суб'єкта.

З кінця 1990-х р. почав розвиватися новий діяльнісний підхід до визначення сутності категорії «безпека». Розуміючи економічну безпеку підприємств як категорію економічної діяльності, можна говорити про найважливіші умови існування господарюючого суб'єкта і забезпечення його економічної безпеки: наявність достатньою мірою необхідних ресурсів, яких вистачає для ведення економічної діяльності (фінансових, матеріальних, енергетичних, трудових, інформаційних, технологічних, технічних та інших); раціонально організована система управління; відповідність мети функціонування організації меті суспільства, що виражається в готовності суспільства скористатися продукцією або послугою організації; наявність системи ефективного захисту економічної діяльності організації від зовнішніх і

внутрішніх загроз, а також забезпечення безпеки персоналу, матеріальних, інформаційних, фінансових та інших ресурсів організації; наявність законодавчих і нормативно-правових актів і документів, що регламентують право господарюючого суб'єкта на ведення економічної діяльності.

На основі проведеного аналізу наукових підходів до трактування поняття «економічна безпека підприємства» та розглянутих його істотних характеристик доцільно комплексно вивчати поняття «економічна безпека суб'єктів господарювання», як діяльності щодо формування стану захищеності економічних інтересів підприємства та їхньої узгодженості з наявним потенціалом і заявленими цілями, що дає змогу протистояти різним негативним чинникам у процесі їх функціонування. При цьому основними цілями економічної безпеки підприємства є [3, с. 104]: забезпечення фінансової ефективності функціонування підприємства; максимальне використання технологічного потенціалу фірми і підвищення її конкурентоспроможності; досягнення ефективної організаційної структури та управління підприємством; забезпечення високого рівня кваліфіка-

ції кадрів; високий рівень екологічності підприємства, тобто мінімізація шкідливих викидів у навколишнє середовище; забезпечення надійності правового захисту функціонування підприємства; інформаційний захист.

Після початку війни кардинально змінилося середовище господарювання вітчизняних підприємств, яке нині характеризується відсутністю особливої безпеки будь-де, міграцією людей та нерозуміння чи повернуться вони, ризиками втрати майна через руйнування, зовнішніми економічними обмеженнями, збільшенням кількості підприємств, котрі наразі неспроможні виконувати свої зобов'язання, тощо. Якщо додати до цього переліку кардинальні зміни до законодавства, то отримуємо багаторизикову ситуацію для кожного підприємства.

Основними загрозами для бізнесу під час війни є воєнні проблеми – окуповані території, бойові дії, обстріли та визвані ними руйнування.

Кожному бізнесу також необхідно враховувати макроекономічні ризики. Безумовно, вони є не такими прямими і руйнівними, як прямі обстріли чи окупація, проте їхній вплив також може бути причиною серйозних збитків чи інших проблем. Зокрема через зростання фіскального дефіциту (так як податкові доходи впали, а видатки суттєво зросли) економіку чекає суттєвий інфляційний тиск, що негативно відображається на фінансовому стані більшості підприємств.

Серед ключових ризиків для бізнесу слід виділити зниження попиту на продукцію. 75% компаній повідомляють про значне зменшення попиту, при цьому 70% шукають нових клієнтів та канали збуту. 20% підприємств стикаються з простроченням чи відсутністю оплати від клієнтів [9].

Також нині підприємства стикаються з нестачею фінансування. 40% компаній потребують оборотного капіталу, якого їм бракує через майже повне припинення банківського кредитування. 36% підприємств активно шукають фінансування. Перешкодою для фінансування кредитних проєктів є вартість ресурсу. Висока облікова ставка, викликана повномасштабною війною, жодним чином не мотивує банки здешевлювати позики [9].

Війна прискорила депопуляцію та спричинила справжню демографічну катастрофу в Україні – десятки тисяч загиблих та поранених, мільйони внутрішньо переміщених осіб та емігрантів. Поряд з цим слід ще вказати і мобілізацію і втрату робочих місць. Все це негативно відобразилося на ринках праці. Суттєвим став дисбаланс між попитом та пропозицією робочої сили. Попит на робочу силу різко зменшився через неможливість працювати у зонах бойових дій, зниження попиту на товари та послуги, проблеми з логістикою та невизначеність майбутнього. Окрім того, в країні має місце значна тінізація ринку праці – багато

вакансій пропонуються без оформлення, як підробіток тощо. Зрозуміло, що в таких умовах ні на легальну зарплату, ні на якісь соціальні гарантії (наприклад, лікарняні), ні на стаж, українці не можуть розраховувати. Через війну спостерігається зниження зарплат, оскільки безробітних стає значно більше, ніж вакантних робочих місць. Зросла частка населення з доходами, нижчими за фактичний прожитковий мінімум.

Вагомим ризиком для багатьох підприємств є логістичні проблеми. 44% підприємств зазнають труднощів, пов'язаних із логістикою та транспортуванням. Спостерігається розрив звичних транспортних ланцюжків, викликаний блокуванням портів, оскільки пріоритет надається військовим і гуманітарним вантажам, а також нестачею пального. На додачу, ракетні удари знищили в Україні 20% складських приміщень [9].

Ризики енергодефіциту обумовлюють як обмеження енергопостачання, так і зростання цін на енергоресурси, що загалом негативно впливає на функціонування багатьох підприємств, обумовлюючи тимчасове зупинення виробничих процесів і суттєве зростання собівартості продукції.

На рівні підприємств ключовим ризиком є неефективне керівництво, що за умов зростання загроз може бути фактором як погіршення виробничо-господарської діяльності, так і банкрутства бізнесу. Зростання нестабільності середовища висуває підвищені вимоги до керівників щодо прийняття рішень, процесів управління, дотримання більш суворого законодавства.

Посилюються і кадрові ризики, зокрема внаслідок нестачі кадрових фахівців через мобілізаційні заходи та виїзд українців за межі країни. Компанії з перших днів війни намагалися максимально оптимізувати витрати, вдаючись до скорочення персоналу, надання відпусток без збереження заробітної плати, призупинення трудових відносин за договорами, зниження рівнів заробітних плат тощо. Такі заходи відбиваються на продуктивності праці, ефективності господарювання і можливостях забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Варто враховувати, що наслідки реалізації кадрових ризиків мають пролонговану дію, оскільки зниження рівня кадрового потенціалу підприємств буде потребувати суттєвих інвестицій як в розвиток персоналу, так і в забезпечення його лояльності.

Зростають ризики роботи з контрагентами, зокрема в плані можливості подальшої співпраці й виконання договірних умов, а також щодо вибору надійних потенційних партнерів.

Ризики втрати майна обумовили актуальність питання реєстрації прав на активи. Під час господарської діяльності часто не переймаються питаннями отримання документів на обладнання та реєстрації торговельної марки. Але без таких

документів, звичайно, що не можливо довести права на них. Це стосується і складання актуальних на сьогодні процесуальних документів щодо фіксації вибуття активів з власності компанії.

Слід звернути увагу і на посилення репутаційних ризиків. Оскільки нині набирає обертів новий спосіб усунення конкурентів, коли проводиться антирепутаційна піар-кампанія найчастіше через «зливні» телеграм канали новин. Не кожен бізнес може пережити такий удар та довести, що здійснено наклеп. Крім того, згодом «несподівано» до підприємства приходять з обшуками, після яких у компанії може не залишитися активів.

За умов зростання ризиків, щоб залишитися на плаву підприємства вимушені переналаштовувати внутрішні бізнес-процеси та формувати дієву високоадаптивну безпекову політику.

До основних особливостей забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання в умовах воєнного стану можна віднести [4-6]:

- адаптація стратегії та фокусу бізнесу під актуальні потреби ринку, аналіз асортиментної політики підприємницького утворення, її оптимізація на користь найбільш затребуваних з боку споживачів категорій товарів та послуг;

- провадження обґрунтованої кадрової політики, як в контексті забезпечення фізичної захищеності персоналу, так і щодо оптимізації структури його кількісного та якісного складу, залучення дистанційних форм трудової діяльності;

- організація адаптивної логістики, комплексний аудит існуючої системи забезпечення та постачання, формування резервних планів на випадок виникнення непередбачених обставин;

- дебіюрократизація системи адміністрування підприємством, що включає в себе не лише зміну прийнятих управлінських підходів, але й поступову цифровізацію процесів управління підприємством;

- забезпечення інтеграції ризик менеджменту у бізнес-процеси організації;

- сценарне моделювання організації повноцінного функціонування підприємства на випадок руйнації складових елементів виробничої інфраструктури і здійснення релокації підприємства.

**Висновки.** Підсумовуючи, викладені вище результати дослідження, можна стверджувати, що забезпечення ефективної безпекової політики суб'єктів господарювання потребує мобілізації управлінського потенціалу підприємства для пошуку дієвих інструментів попередження і нейтралізації дії актуальних ризиків, загроза реалізації яких суттєво зросла в умовах війни. Розуміння і своєчасне врахування наявних і потенційних небезпек та адекватне реагування на вірогідність їх виникнення на сьогоднішній день є важливою умовою виживання вітчизняного бізнесу і формування базису забезпечення стійкого розвитку українських підприємств.

### Література:

1. Дикань В.Л., Воловельська І.В., Маковоз О.В. Економічна безпека підприємства : навч. посібник. Харків : УкрДАЗТ, 2011. 266 с.
2. Козаченко Г.В., Пономарьов В.П., Ляшенко О.М. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення : монографія. Київ : Лібра, 2003. 280 с.
3. Лисенко А.О., Грабар Д.О. Аналіз сутності поняття економічної безпеки підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2020. № 1 (24). С. 101–109.
4. Прохорова В., Крутова А., Дяченко К. Економічна безпека підприємств України в умовах дестабілізаційного розвитку. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка»*. 2022. Випуск 14(28). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-14\(28\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0654-14(28)-10) (дата звернення: 18.11.2023).
5. Тульчинська С.О., Солосіч О.С. Концептуальні засади забезпечення економічної безпеки підприємництва в умовах воєнного стану. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2022. № 3 (79). С. 97–102.
6. Чайкіна А. Особливості інтеграції ризик-менеджменту в систему управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1337> (дата звернення: 19.11.2023).
7. Шемаєва Л.Г. Економічна безпека підприємств у стратегічній взаємодії з суб'єктами зовнішнього середовища : автореф. дис. ... д-ра екон. наук. Київ, 2010. 39 с.
8. Штангрет А. М., Котляревський Я.В., Караїм М.М. Економічна безпека підприємства в умовах антикризового управління: концептуальне визначення та механізм забезпечення. Львів : УАД, 2012. 288 с.
9. Як після війни Україна має відновлювати економіку та бізнес. Велике дослідження. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/deloitte-press/2022/how-should-ukraine-rebuild-its-economy-and-business-after-the-war.html> (дата звернення: 20.11.2023).

### References:

1. Dykan V. L., Volovelska I. V., Makovoz O. V. (2011) *Ekonomiczna bezpeka pidpryiemstva: navch. posibnyk* [Economic security of the enterprise: training: manual]. Kharkiv: UkrDAZT. (in Ukrainian)
2. Kozachenko Gh. V., Ponomarjov V. P., & Ljashenko, O. M. (2003) *Ekonomiczna bezpeka pidpryiemstva: sutnistj ta mekhanizm zabezpechennja* [Economic security of the enterprise: essence and mechanism of maintenance]: monograph. Kyiv: Libra. (in Ukrainian)

3. Lysenko A. O., Hrabar D. O. (2020) Analiz сутnosti poniattia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [Analysis of the essence of the concept of economic security of the enterprise]. *Problemy i perspektyvy rozvytku pidpriemnytstva*, no. 1 (24), pp. 101–109.
4. Prokhorova V., Krutova A., Diachenko K. (2022) Ekonomichna bezpeka pidpriemstv Ukrainy v umovakh destabilizatsiinoho rozvytku [Economic security of Ukrainian enterprises in conditions of destabilizing development]. *Adaptive management: theory and practice. Series "Economy"*, vol. 14(28). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-14\(28\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0654-14(28)-10) (accessed November 18, 2023).
5. Tulchynska S. O., Solosich O. S. (2022) Kontseptualni zasady zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemnytstva v umovakh voiennoho stanu [Conceptual principles of ensuring the economic security of entrepreneurship in the conditions of martial law]. *Naukovyi pohliad: ekonomika ta upravlinnia*, no. 3 (79), pp. 97–102.
6. Chaikina A. (2022) Osoblyvosti intehratsii ryzyk-menedzhmentu v systemu upravlinnia pidpriemstvom [Features of the integration of risk management into the enterprise management system]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 39. Available at: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1337> (accessed November 19, 2023).
7. Shemaieva L. H. (2010) *Ekonomichna bezpeka pidpriemstv u stratehichnii vzaiemodii z subiektamy zovnishnoho seredovyshcha*: avtoref. dys. ... d-ra ekon. nauk [Economic security of enterprises in strategic interaction with external environment subjects: autoref. thesis... Dr. Econ. of science]. Kyiv, 39 p. (in Ukrainian)
8. Stangert A. M., Kotliarevskiy Ya. V., Karaim M. M. (2012) *Ekonomichna bezpeka pidpriemstva v umovakh antykryzovoho upravlinnya: kontseptual'ne vyznachennya ta mekhanizm zabezpechennya* [Economic security of the enterprise in the conditions of anti-crisis management: conceptual definition and the mechanism of maintenance]. (in Ukrainian)
9. Iak pislia viiny Ukraina maie vidnovliuvaty ekonomiku ta biznes. Velyke doslidzhennia [How Ukraine should restore the economy and business after the war. Great research]. Available at: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/deloitte-press/2022/how-should-ukraine-rebuild-its-economy-and-business-after-the-war.html> (accessed November 20, 2023).

*Стаття надійшла до редакції 24.11.2023 р.*