

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-23>

УДК 658:338.246

БЕЗПЕКООРІЄНТОВАНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК ОСНОВА ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

SECURITY-ORIENTED MANAGEMENT AS A BASIS FOR THE EFFICIENCY OF BUSINESS ENTITIES

Савченко Володимир Федорович

доктор економічних наук, професор,
Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7637-2124>

Маклюк Олег Володимирович

старший викладач,
Північноукраїнський інститут імені Героїв Крут
Приватного акціонерного товариства «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7429-692X>

Savchenko Volodymyr

Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University

Makliuk Oleh

North Ukrainian Institute named after Heroes of Kruty
PJSC Private Joint-Stock Company «Higher education institution
«Interregional Academy of Personnel Management»

Стаття присвячена вивченню безпекоорієнтованого управління суб'єктами господарювання в умовах війни та післявоєнної відбудови, наданню пропозицій щодо стратегії і заходів підтримки бізнесу. Методологічною основою поданого матеріалу є методи аналізу, синтезу, порівняння та узагальнення, за допомогою яких було об'єднано аспекти післявоєнної відбудови в єдину стратегію, проаналізовано досвід інших країн, систематизовано результати дослідження і сформульовано висновки. Детально проаналізовані загрози діяльності суб'єктів господарської діяльності, а також основні виклики і загрози воєнного часу. Акцентовано увагу, що проблеми безпекоорієнтованого управління на основі поєднання зусиль держави та суб'єктів господарювання набувають особливої актуальності. Робиться загальний висновок, що всім зазначеним у статті заходам мають передувати міжнародні та внутрішні гарантії безпеки країни і її населення.

Ключові слова: безпекоорієнтоване управління, суб'єкти господарської діяльності, загрози, відбудова, інфраструктура, інноваційний розвиток, стратегія, проекти, міжнародний досвід.

The purpose of the article is to study the security-oriented management of business entities in the conditions of war and post-war reconstruction, to provide proposals on the strategy and measures to support domestic business. The methodological basis of the study includes methods of analysis, synthesis, comparison and generalisation, which were used to combine aspects of post-war reconstruction into a unified strategy, analyse the experience of other countries, systematise the research results and formulate conclusions. The article analyses in detail the threats to business entities that have accumulated over decades, as well as the main challenges and threats of martial law. It is emphasised that at present, the problems of security-oriented management based on a combination of efforts of the state, economic management bodies and business entities are becoming particularly relevant. It is proved that the basis for development should be resilience to challenges and threats, growth of production capacities, improvement of liquidity, financial stability, profitability, investment and innovation activities, and strengthening of human resources. The article presents the main strategic principles of economic security management of enterprises: complexity, efficiency, integration with the management system, systematicity, dynamism, legality, flexibility, adaptability and prospects. The author emphasises that the greatest losses suffered by companies were caused by the intensification of hostilities, uncertainty about financing, personnel problems and the blockade of the western and maritime borders.



The most promising development projects are identified by sector: defence, energy, agriculture, infrastructure and logistics, and industry. It summarises the experience of other countries that have faced the problems of post-war reconstruction in different years: Israel, Germany, France, Norway and Croatia. The author's general conclusion is that all these measures should be preceded by international and domestic guarantees of the security of the country and its population.

Keywords: security-oriented management, business entities, threats, reconstruction, infrastructure, innovative development, strategy, projects, international experience.

Постановка проблеми. Бойові дії на території України, тимчасова втрата її територій, руйнування об'єктів промисловості та житлового фонду, зменшення чисельності і міграція населення ставлять перед нашою державою надзвичайно складні завдання як у поточній діяльності, так і на перспективу післявоєнної відбудови. Зазначене вимагає об'єднаних зусиль науковців, управлінців і практиків щодо відбудовчих процесів на базі модернізованих управлінської та господарської систем.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам руйнування економічного потенціалу України та пошуку можливостей його відновлення на основі впровадження безпекоорієнтованого управління присвячені роботи багатьох науковців. Так В. І. Притис, Н. І. Гавловська та Є. М. Рудніченко здійснили дослідження інституціонального середовища процесу формування безпекоорієнтованого підходу в управлінні сучасними підприємствами [1]. А. Г. Івченко проаналізував концептуальні засади безпекоорієнтованого розвитку українських підприємств [2]. Узагальнення основних постулатів процесу безпекоорієнтованого управління у межах підприємства було здійснено Р. В. Морозом та О. В. Загороднюк [3]. Стащук О. В. здійснила систематизацію потенційних загроз фінансово-економічній безпеці підприємств мережевого бізнесу [4]. Особливості стратегічного управління економічною безпекою суб'єктів господарювання дослідили В. В. Байдала та А. В. Якимовська [5]. Л. Хомич та Н. Хрущ здійснили аналітичне дослідження впливу війни на економічну активність, а також на структурні зміни в економіці нашої країни [6]. Питання формулювання основних завдань та можливих викликів у процесі післявоєнної відбудови національної економіки були розглянуті у праці таких науковців, як Ю. Л. Орел, А. О. Прочан та О. П. Нестеренко [7]. Проте складність ситуації та динамічність змін і протиріч вимагають подальших пошуків і розробок.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Дослідити ситуацію і перспективи безпекоорієнтованого розвитку України в умо-

вах воєнного стану та шляхи післявоєнного інноваційного зростання, надати конкретні обґрунтовані висновки.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах воєнного стану та післявоєнної відбудови, особливо на перших її етапах, крім загроз підприємств, що накопилися, додалися знищення майна суб'єктів господарської діяльності, втрата земельного фонду чи проблеми з його повноцінним використанням, мобілізація кадрів до збройних сил. Тому проблеми безпекоорієнтованого управління в цей період на основі поєднання зусиль держави, недержавних органів управління економікою та самих суб'єктів господарювання набувають особливої актуальності [1].

Розробки вчених охоплюють інституціональне середовище безпекоорієнтованого управління, основні загрози розвитку підприємств, напрямки розвитку та шляхи реагування на небезпеки і їх похідні [2].

При цьому безпекоорієнтоване управління суб'єктами господарювання розглядається як складова у загальній системі безпекоорієнтованої економіки на рівнях держави, регіону та галузей (на думку авторів, в останньому випадку доцільніше визначення «кластерів»).

У 1921 році було створено Бюро економічної безпеки України, серед основних завдань якого: розробка заходів усунення ризиків і загроз; виявлення ризиків у економічній сфері; запобігання кримінальних правопорушень; розробка та реалізація заходів щодо ліквідації правопорушень; забезпечення прозорості при використанні міжнародної військової, фінансової, гуманітарної допомоги [8].

У «Методичних рекомендаціях щодо розрахунку рівня економічної безпеки України» від 29.10.2023 р. [9] визначені основні постулати і терміни зазначених понять, а саме: стійкість до внутрішніх та зовнішніх загроз, здатність забезпечувати високу конкурентоспроможність; стабільне і збалансоване економічне зростання.

Базовими для розвитку мають стати: стійкість до викликів і загроз; зростання виробничих потужностей; покращення ліквідності; фінансова стійкість; рівень прибутковості;

інвестиційна та інноваційна діяльність; контрактна діяльність; посилення кадрового потенціалу [3].

В умовах воєнного стану та післявоєнної відбудови фінансово-економічна безпека, разом з іншими складовими, є одним з найважливіших факторів діяльності та розвитку в найближчому майбутньому і перспективі, оскільки визначає можливості суб'єктів господарювання щодо інвестицій, сплати податків, виробництва продукції. Негативні зміни, що відбуваються в економіці, є наслідком зниження активної діяльності підприємств, посилення фінансових ризиків, скорочення чисельності працюючих. Водночас достатній рівень фінансової безпеки в умовах війни забезпечує успішне функціонування підприємств [10–11].

Формування фінансових резервів на підприємствах на випадок непередбачуваних подій, особливо пов'язаних з війною, необхідне в частині збереження майбутнього потенціалу, хоча і призводить до зниження сьогоденних обсягів виробництва. «Пом'якшуючим» засобом безпечного функціонування є використання фінансових інструментів, таких як інвестиції зі стабільними доходами, форвардні контракти, страхування.

Велику роль відіграють нефінансові заходи: диверсифікація продуктового портфелю, розробка та реалізація стратегії управління ресурсами, оптимізація витрат в умовах нестабільності, взаємодія з програмами підтримки бізнесу, запобігання фінансовим порушенням [4].

Окремо зупинимось на загрозах фінансовій стабільності, основні з яких: зниження довіри інвесторів; висока вартість позикових ресурсів; послаблення кредитоспроможності підприємств; збільшення витрат на безпеку працюючих, охорону майна; скорочення попиту на ринках; перенесення виробництва на інші території; зростання цін на енергоносії і ресурси; зміна логістичних шляхів руху товарів при виробництві і збуті.

Сучасні умови господарювання характеризуються нестабільністю і мінливістю. Це вимагає від керівництва підприємств постійно пристосовуватися до змін, що дозволить максимізувати роботу, раціонально використовувати ресурси, захистити активи [12].

До основних загроз економічній безпеці підприємств в умовах воєнного стану відносяться: руйнування інфраструктури економіки країни; внутрішня та зовнішня міграція населення; відтік робочої сили на підприємствах, в

тому числі в результаті призову до лав збройних сил України; висока ймовірність невиконання договірних зобов'язань; втрата майна в результаті бойових дій; пошкодження енергетичної інфраструктури; невпевненість і значні ризики при інвестиційній діяльності тощо.

Доцільно коротко зупинитися, поряд із зовнішніми, на внутрішніх загрозах економічній безпеці підприємств, які теж потребують аналізу та управління щодо мінімізації ризиків. До них доцільно віднести: несвоєчасне реагування на виклики зовнішнього середовища; недостатню інформаційну безпеку; слабкі безпекові заходи; неефективне управління; незадовільну організацію виробничих процесів; відсутність фінансового планування; нераціональне використання наявних ресурсів; фізично і морально застарілі технології; ризиковані інвестиційні проекти; кадрові помилки [13].

Підсумовуючи, на діяльність підприємств в сучасних умовах впливають як зовнішні, так і внутрішні загрози, що створюють небезпеку для їх економічної діяльності [14]. Тому сучасний етап функціонування економіки вимагає нових підходів до стратегічного управління економічною безпекою та розроблення стратегії, що протистоятиме зовнішнім і внутрішнім загрозам, підтримуватиме достатню конкурентоспроможність.

Формування стратегічного управління безпекою підприємства має базуватися на стратегічних принципах (таблиця 1).

Підсумовуючи, стратегія економічної безпеки підприємства – це заздалегідь спрямована реакція суб'єкта господарювання на зміну зовнішнього і внутрішнього середовища для досягнення визначених цілей [15, с. 244].

При встановленні цілей застосуємо комплексний підхід з урахуванням потреб підприємства, зовнішніх і внутрішніх чинників, індикаторів за складниками безпеки, інтенсивності технологічних процесів.

Україна впродовж років незалежності відстоює свій євроінтеграційний вибір і вже три роки перебуває в умовах повномасштабного вторгнення на свою територію російських військ. Масштаби руйнування економіки величезні, особливо в галузях, що складають основу експортного потенціалу.

Найбільші втрати бізнес поніс від посилення інтенсивності бойових дій, невизначеності щодо фінансування, кадрових проблем, блокади західних і морських кордонів. Відновлення потребуватиме не тільки значних інвестицій і відтинку часу, а і трансформацій,

Таблиця 1

Основні стратегічні принципи управління економічною безпекою підприємства

№ п/п	Стратегічні принципи	Характеристика
1.	Комплексність	Має бути як комплексна управлінська система, що забезпечує розроблення взаємопов'язаних і збалансованих рішень
2.	Ефективність	Ефект від окремих заходів та системи в цілому
3.	Інтегрованість із системою управління	Поєднання управління економічною безпекою підприємства з іншими системами його діяльності
4.	Системність	Чітка ідентифікація та взаємозв'язок цілей, ефективність механізмів реалізації
5.	Динамічність	Швидке реагування на несприятливий вплив факторів зовнішнього і внутрішнього середовища
6.	Законність	Здійснюється на базі чинного законодавства
7.	Гнучкість	Пристосованість до умов зовнішнього і внутрішнього середовища
8.	Адаптивність	Реальне розуміння рівня загрози, адекватність за витратами на її ліквідацію
9.	Перспективність	Не суперечити стратегічним цілям і напрямкам економічного розвитку підприємства

Джерело: складено авторами з використанням [5]

пов'язаних зі змінами глобального ринку, де потрібно зайняти нішу не сировинного додатку до економік розвинених країн, а виробника продукції із високою доданою вартістю. Проте підприємці не мають достатніх фінансових ресурсів для інноваційних проєктів. В більшості випадків не виправдалися сподівання залучити капітал стратегічних інвесторів, дуже обмежені грантові кошти.

Війна значно збільшила потребу в закладах охорони здоров'я та надання соціальної допомоги, продуктивність яких значно покращилася. Деякі позитивні зміни відбуваються на ринку освітніх послуг.

Найбільш перспективні проєкти розвитку за галузевою приналежністю наведено в таблиці 2.

Урядом України надано найбільш перспективні проєкти розвитку, куди першочергово залучатимуться інвестиції. Їх перелік окреслено в таблиці 2.

Автори вважають важливим, щоб ІТ-сектор став локомотивом розвитку інших сфер, інтегруючи ресурси учасників економічної діяльності, розширюючи їх можливості потужної присутності на ринку.

Поки що найвищі темпи відновлення України демонструє в таких галузях: будівництво –

Таблиця 2

Перспективні проєкти розвитку економіки України

Галузі	Кількість проєктів, одиниць	Загальний обсяг інвестицій для реалізації, млрд грн
Енергетика	Більше 50	177
Розбудова інфраструктури і логістика	Понад 30	123
АПК	Більше 300	34
Оборонно-промисловий комплекс	Понад 10	43
Промисловість	Понад 20	16
Металургія та металообробка	Понад 20	26
Технологічні стартапи	Понад 2000	11
Розробка природних ресурсів	Більше 10	56
Фармацевтика	Понад 30	19

Джерело: систематизовано авторами за [6]

фінансування на інфраструктуру, пошкоджену агресором, дало можливість відтворення зруйнованого; сільське господарство – були відкриті торгові шляхи для зерна та іншої продовольчої продукції; переробна промисловість – зріс попит на інженерні та будівельні матеріали, а також виробництво харчових продуктів. Це призвело до зростання обороту також у внутрішній торгівлі. До 01 січня 2024 року до Державного бюджету надійшло близько 750 млрд дол. Фінансування бюджетних напрямків, особливо соціальних видатків, стабілізувало фінансову ситуацію. Майже 91 відсоток підприємств з початку війни повністю або частково відновили діяльність.

Основною перешкодою для посилення підприємницької діяльності є недостатнє фінансування. Високі процентні ставки комерційних банків ускладнюють проблему. Для пом'якшення ситуації на рівні держави запроваджено програму пільгового кредитування «Доступні кредити 5-7-9 %». Інші проблеми, які перешкоджають розвитку підприємництва: низька купівельна спроможність споживача; обмежена підтримка з боку держави та місцевої влади; неформальна зайнятість; підвищені витрати виробництва; заборона на закордонні відрядження чоловічої статі; складна логістика [16].

Керований розвиток безпекоорієнтованістю дозволяє гнучко реагувати на ризики та ефективно діяти в умовах економічних і соціальних загроз. Практичний досвід засвідчує, що збільшення безпекоорієнтованості пов'язано зі зростанням управлінської централізації і зменшенням бізнес-проектів. Воно знижує ризики, водночас зменшуючи прибуток сьогодні, проте в довгостроковій перспективі дає більш стабільні сумарні результати [17].

Культура в безпекоорієнтованому управлінні відіграє значну роль в системі управління, впливає на результати діяльності. Для прикладу звернемося до найбільш успішних моделей: японської (східної) та англо-саксонської, де вони особливо ефективні. Там окремо застосовується рівень національної безпеки, а безпека діяльності підприємств пов'язується з менеджментом, ризикологією, юриспруденцією та іншими [18].

Водночас, згідно з дослідженнями Герберта Саймона, 80% економічної діяльності у США припадає на роботу усередині підприємства, що не відповідає постулатам неокласичної теорії, коли основна діяльність суб'єкта

господарювання проходить на конкурентному ринку.

При формуванні системи безпекоорієнтованого управління необхідно враховувати підходи до інновацій виконавців і підрозділів у цілому, погляди на доцільність критерію вартості, характер організаційної культури [19, с. 8].

Після завершення війни розпочнеться повномасштабне відновлення економіки України як на загальнодержавному рівні, так і на рівні територій. При цьому необхідне створення системи моніторингу для осіб, що переселяються у нові громади, в тому числі: переселенців на постійну зміну місця проживання; проживаючих тільки на короткий термін; груп перебування від кількох місяців до одного року.

Приклади країн, що пройшли через післявоєнне відновлення засвідчують, що універсальних шляхів не існує. Кожна країна спирається на свої геополітичні, економічні, культурні особливості та використовує їх у відбудовчих процесах. Проте є і загальні підходи до вирішення проблеми: залучення зовнішніх фінансових ресурсів; державне антикризове регулювання; створення експортно-орієнтованої економіки; розвиток високотехнологічних галузей; лібералізація економіки [20, с. 19].

Узагальнюючи досвід інших країн, що у різні роки стикалися з проблемами повоєнного зростання 40-х років (з недопущенням перекосів екстенсивної економіки), основні напрямки відбудови української економічної системи мають бути такі (рисунк 1):

Внаслідок бойових дій, а також демографічної ситуації, міграції населення і призову чоловічої частини жителів великого знелюднення зазнали сільські території. Проблема в певній мірі можна вирішити завдяки розвитку сільськогосподарської кооперації, що забезпечить населення робочими місцями, сприятиме поверненню людей до попередніх місць проживання, а також їх міграції з інших територій [21].

Для зменшення впливу негативних наслідків війни на ринок праці на державному рівні мають розроблятися загальнодержавні навчальні програми для перенавчання безробітних на спеціальності, необхідні для поточного моменту, а також підтримки підприємницьких ініціатив [22].

Автори акцентують увагу на тому, що найбільш важливим у післявоєнному будівництві мають стати надійні зобов'язання щодо запо-

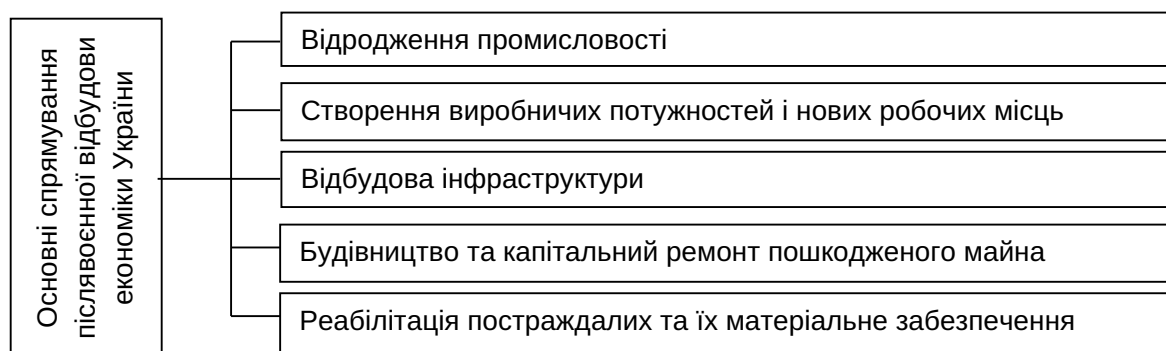


Рис. 1. Напрямки післявоєнної відбудови економіки України

Джерело: розроблено авторами з використанням джерела [7]

бігання подальшої ескалації війни на території України. При цьому гарантії безпеки мають бути надані як міжнародним співтовариством, так і досягтися на рівні нашої держави [7].

Останні роки виявилися дуже складними для промисловості. З'явилися чи посилюються нові проблеми та загрози через активізацію бойових дій, мобілізацію кваліфікованих кадрів, перебої в електропостачанні, зростання податків, значне зниження чисельності та купівельної спроможності, послаблення можливостей експорту, знецінення гривні, коливання валютного курсу тощо. Зазнали руйнування дороги, мости, виробничі і складські потужності, що ускладнює виробничі чи збутові ланцюги. Ці та інші фактори послабили економічну активність підприємств усіх секторів [23].

Тому доцільно ще раз повернутися до міжнародного досвіду, зокрема зосередивши увагу на таких країнах: Ізраїль – тісна співпраця з наукою, спеціалізація на високотехнологічних галузях, державна підтримка; Німеччина – реконструкція економіки після другої світової війни, працелюбність нації, соціальна консолідація; Франція – розробка стратегічних планів розвитку пріоритетних галузей, інвестиції в наукові розробки, антимонопольні закони для стимулювання конкуренції; Норвегія – інвестиції в освіту і науку, розробка нових технологій та продуктів, розумне використання власних природних ресурсів; Хорватія – залучення приватних інвестицій, державні облигації, економічні та політичні реформи для покращення інвестиційного клімату.

Враховуючи світові напрацювання і власний поки що небагатий історичний досвід, необхідно зосередитися на наступних проблемах: інвестиції в освіту та підготовку

кадрів; створення сприятливого інвестиційного клімату; впровадження інновацій у виробництво; модернізація виробництва; розширення експорту; перехід до галузей з високою доданою вартістю (наукоємкі послуги, інформаційні технології, електроніка, машинобудування) [24].

Висновки. В умовах бойових дій та на перших етапах відбудови перед безпекоорієнтованим управлінням постають складні завдання щодо подолання загроз, які, в першу чергу, стосуються руйнування структури економіки, втрати майна в результаті бойових дій, пошкодження енергетичної інфраструктури, забезпечення безпеки персоналу суб'єктів господарювання, відтоку робочої сили в результаті фізичних втрат через бомбардування та на фронті, а також міграції населення. Сучасний етап функціонування економіки вимагає нових підходів до стратегічного управління економічною безпекою та розроблення стратегії, яка протистоятиме зовнішнім і внутрішнім загрозам, дозволить досягти достатньої конкурентоспроможності. Відновлення потребуватиме не тільки значних інвестицій і відтинку часу, а і трансформацій, пов'язаних із змінами глобального ринку, де потрібно зайняти нішу не сировинного додатку до економік розвинених країн, а виробника продукції з високою доданою вартістю. Приклади країн, що пройшли через післявоєнне відновлення, засвідчують, що універсальних шляхів не існує. Задіяні їх геополітичні, економічні, культурні особливості, менталітет населення. Проте загальноприйнятими виступають: залучення зовнішніх фінансових ресурсів; державне антикризове регулювання; експортно-орієнтована економіка; розвиток галузей з високою доданою вартістю.

Основними напрямками відбудови української економічної системи мають стати: відродження промисловості; створення виробничих потужностей і нових робочих місць; відбудова

інфраструктури; будівництво нового та капітальний ремонт пошкодженого житла; посилення соціальної сфери; реабілітація постраждалих та їх матеріальне забезпечення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Притис В. І., Гавловська Н. І., Рудніченко Є. М. Інституціональне середовище формування системи безпекоорієнтованого управління промисловими підприємствами в умовах глобалізаційних змін. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2018. № 6(1). С. 230–232. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2018-264-6\(1\)-230-232](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2018-264-6(1)-230-232) (дата звернення: 28.07.2025).
2. Івченко А. Г. Концептуальні засади забезпечення безпекоорієнтованого розвитку підприємств в Україні. *Вісник економічної науки України*. 2023. № 2 (45). С. 129–137. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.2\(45\).129-137](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.2(45).129-137) (дата звернення: 28.07.2025).
3. Мороз Р. В., Загороднюк О. В. Постулати безпекоорієнтованого управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-116> (дата звернення: 28.07.2025).
4. Стащук О. В. Загрози фінансово-економічній безпеці підприємств мережових структур в умовах невідомості. *Підприємство і торгівля*. 2023. № 39. С. 260–265. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-39-33> (дата звернення: 28.07.2025).
5. Байдала В. В., Якимовська А. В. Стратегічне управління економічною безпекою підприємств. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 3. С. 241–245.
6. Хомич Л., Хрущ Н. Аналітична оцінка впливу війни на економічну активність і структурні зміни в економіці України. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-97> (дата звернення: 28.07.2025).
7. Орел Ю. Л., Прочан А. О., Нестеренко О. П. Перспективи післявоєнного відновлення економіки України: реалії сьогодення. *Академічні візії*. 2024. Випуск 31. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1060/940> (дата звернення: 28.07.2025).
8. Про Бюро економічної безпеки України: Закон України від 28.01.2021 № 1150-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1150-20#Text> (дата звернення: 28.07.2025).
9. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо розрахунку рівня економічної безпеки України: Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 29.10.2013 № 1277. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1277731-13#Text> (дата звернення: 28.07.2025).
10. Ареф'єва О. В., Кузенко Т. Б. Економічні основи формування фінансової складової економічної безпеки. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 1. С. 101–107.
11. Сусіденко О. В. Фінансова безпека підприємства: теорія, методи, практика : монографія. Київ : ЦУЛ, 2016. 128 с.
12. Melikhova T. (2018). Scientific approaches to determining the essence of the concept of «economic security of the enterprise». *Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University. Series: International Economic Relations and World Economy*, vol. 17(1), pp. 167–170. (in Ukrainian).
13. Tochylyna Yu. Yu., Sakevych L. S. (2020). Organizational and economic mechanism of investing in innovation on the basis of public-private partnership. *Black Sea Economic Studies: Scientific Journal*, vol. 51, pp. 233–238. (in Ukrainian).
14. Крилов Д. В. Характеристика загроз економічній безпеці підприємства в сучасних умовах. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 13. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-13-04-07> (дата звернення: 28.07.2025).
15. Ковальчук А. М. Чинники стратегічного управління економічною безпекою підприємства в умовах змін. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2021. № 18. С. 88–93.
16. Оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. Київ : Програма розвитку ООН в Україні. 2024. 86 с.
17. F Stevens, J. Enterprise. Risk Management for the Safety Professional. 2007. № 560. P. 22. URL: <https://aeasseincludes.asp.org/proceedings/2007/docs/560.pdf> (дата звернення: 28.07.2025).
18. Овчаренко Є. І. Система економічної безпеки підприємства: формування та цілепокладання : монографія. Лисичанськ : «ПромЕнерго», 2015. 483 с.
19. Галгаш М. Р. Проблематика формування безпекоорієнтованого управління в організаціях. *Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля*. 2024. № 4 (284). С. 5–14. DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2024-284-4-5-14> (дата звернення: 28.07.2025).

20. Вітер О., Килин О., Стручок Н. Європейські стратегії післявоєнної відбудови економіки. *Таврійський науковий вісник*. 2023. № 16. С. 15–21. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.2> (дата звернення: 28.07.2025).
21. Охріменко О., Попов Р. Повоєнна відбудова України: потенціал та стратегія перетворень. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-7> (дата звернення: 28.07.2025).
22. Khatser M. Socio-economic challenges of Ukraine in the war and post-war period. *Management and entrepreneurship: trends of development*. 2022. № 4 (22). P. 86–95. DOI: <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2022-4/22-08> (дата звернення: 28.07.2025) (in Ukrainian).
23. Бізнес негативно оцінив ділову активність – підсумки опитування підприємств у травні 2024 року. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/biznes-negativno-otsiniv-dilovu-aktivnist-pidsumki-opituvannya-pidpriemstv-u-travni> (дата звернення: 28.07.2025).
24. Сергійчук С., Сергійчук Д. Сучасні виклики і перспективи для розвитку вітчизняного підприємництва в умовах війни і повоєнного відновлення. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-43> (дата звернення: 28.07.2025).

REFERENCES:

1. Prytys V. I., Havlovska N. I., Rudnichenko Y. M. (2018). Instytutsionalne seredovyshche formuvannia systemy bezpekoorrientovanoho upravlinnia promyslovymy pidpriemstvamy v umovakh hlobalizatsiinykh zmin [Institutional environment of the formation of a safety-oriented management system for industrial enterprises under globalization changes]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Bulletin of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, vol. 6(1), pp. 230–232. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2018-264-6\(1\)-230-232](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2018-264-6(1)-230-232) (accessed July 28, 2025).
2. Ivchenko A. H. (2023). Kontseptualni zasady zabezpechennia bezpekoorrientovanoho rozvytku pidpriemstv v Ukraini [Conceptual principles of ensuring safety-oriented development of enterprises in Ukraine]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy – Bulletin of Economic Science of Ukraine*, vol. 2(45), pp. 129–137. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.2\(45\).129-137](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.2(45).129-137) (accessed July 28, 2025).
3. Moroz R. V., Zahorodniuk O. V. (2024). Postulaty bezpekoorrientovanoho upravlinnia pidpriemstvom [Postulates of safety-oriented enterprise management]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-116> (accessed July 28, 2025).
4. Stashchuk O. V. (2023). Zahrozy finansovo-ekonomichnoi bezpetsi pidpriemstv merezhevykh struktur v umovakh nevyznachenosti [Threats to the financial and economic security of enterprises in network structures under uncertainty]. *Pidpriemnytstvo i torhivlia – Entrepreneurship and Trade*, vol. 39, pp. 260–265. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-39-33> (accessed July 28, 2025).
5. Baidala V. V., Yakymovska A. V. (2023). Stratehichne upravlinnia ekonomichnoi bezpekoiu pidpriemstv [Strategic management of enterprise economic security]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky – Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, vol. 8(3), pp. 241–245. (in Ukrainian).
6. Khomych L., Khrushch N. (2024). [Analitichna otsinka vplyvu viiny na ekonomichnu aktyvnist i strukturni zminy v ekonomitsi Ukrainy] Analytical assessment of the impact of the war on economic activity and structural changes in the Ukrainian economy. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-97> (accessed July 28, 2025).
7. Orel Y. L., Prochan A. O., Nesterenko O. P. (2024). Perspektyvy pisliavoiennoho vidnovlennia ekonomiky Ukrainy: realii sohodennia [Prospects for the post-war recovery of Ukraine's economy: Current realities]. *Akademichni vizii – Academic Visions*, vol. 31. Available at: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1060/940> (accessed July 28, 2025).
8. Verkhovna Rada of Ukraine. (2021, January 28). *Pro Biuro ekonomichnoi bezpeky Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 28.01.2021 № 1150-IX* [On the Bureau of Economic Security of Ukraine: Law of Ukraine № 1150-IX]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1150-20#Text> (accessed July 28, 2025).
9. Ministry of Economic Development and Trade of Ukraine. (2013, October 29). *Pro zatverdzhennia Metodichnykh rekomendatsii shchodo rozrakhunku rivnia ekonomichnoi bezpeky Ukrainy: Nakaz Ministerstva ekonomichnogo rozvytku i torhivli Ukrainy vid 29.10.2013 № 1277* [On the approval of Methodological recommendations for calculating the level of economic security of Ukraine: Order № 1277]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1277731-13#Text> (accessed July 28, 2025).
10. Arefieva O. V., Kuzenko T. B. (2009). Ekonomichni osnovy formuvannia finansovoi skladovoi ekonomichnoi bezpeky [Economic foundations for the formation of the financial component of economic security]. *Aktualni problemy ekonomiky – Actual Problems of Economics*, vol. 1, pp. 101–107. (in Ukrainian).

11. Susidenko O. V. (2016). *Finansova bezpeka pidpriemstva: teoriia, metody, praktyka : monohrafiia* [Financial security of an enterprise: Theory, methods, practice: monograph]. Kyiv: TsUL, 28 p. (in Ukrainian).
12. Melikhova, T. (2018). Naukovi pidkhody do vyznachennia sutnosti poniattia «ekonomichna bezpeka pidpriemstva» [Scientific approaches to determining the essence of the concept of «economic security of the enterprise»]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnogo universytetu. Seriya : Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo – Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University. Series: International economic relations and world economy*, vol. 17(1), 167–170. (in Ukrainian).
13. Tochylyna Yu.Yu., Sakevych L.S. (2020) Orhanizatsiino-ekonomichni mekhanizm investuvannia innovatsiinoi diialnosti na zasadakh derzhavno-pryvatnoho partnerstva. [Organizational and economic mechanism of investing in innovation on the basis of public-private partnership]. *Prychornomorski ekonomichni studii: naukovyi zhurnal – Black Sea Economic Studies: scientific journal*, vol. 51, 233–238. (in Ukrainian).
14. Krylov D. V. (2024). Kharakterystyka zahroz ekonomichnii bezpetsi pidpriemstva v suchasnykh umovakh [Characteristics of threats to the economic security of the enterprise in modern conditions]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: ekonomika ta upravlinnia – Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*, vol. 13. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-13-04-07> (accessed July 28, 2025).
15. Kovalchuk A. M. (2021). Chynnyky stratehichnoho upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu pidpriemstva v umovakh zmin [Factors of strategic management of enterprise economic security under conditions of change]. *Ekonomichniy visnyk NTUU «Kyivskiy politekhnichnyi instytut» – Economic Bulletin of NTUU «Kyiv Polytechnic Institute»*, vol. 18, pp. 88–93. (in Ukrainian).
16. United Nations Development Programme in Ukraine. (2024). *Otsinka vplyvu viiny na mikro-, mali ta seredni pidpriemstva v Ukraini* [Assessment of the impact of the war on micro, small and medium-sized enterprises in Ukraine]. Kyiv: UNDP, 86 p. (in Ukrainian).
17. Stevens F. (2007). Enterprise. Risk Management for the Safety Professional, vol. 560, p. 22. Available at: <https://aeasseincludes.asp.org/proceedings/2007/docs/560.pdf> (accessed July 28, 2025).
18. Ovcharenko Y. I. (2015). *Systema ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva: formuvannia ta tsilepokladannia : monohrafiia* [The enterprise economic security system: Formation and goal-setting : monograph]. Lysychansk: PromEnergo, 483 p. (in Ukrainian).
19. Halhash M. R. (2024). Problematyka formuvannia bezpekoorientovanoho upravlinnia v orhanizatsiakh [Issues in the formation of security-oriented management in organizations]. *Ckhidnoukrainskyi natsionalnyi universytet imeni Volodymyra Dalia – East Ukrainian National University Named After Volodymyr Dahl Bulletin*, vol. 4(284), pp. 5–14. DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2024-284-4-5-14> (accessed July 28, 2025).
20. Viter O., Kylyn O., Struchok N. (2023). Yevropeyski stratehii pisliavoiennoi vidbudovy ekonomiky [European strategies for post-war economic recovery]. *Tavriyskyi naukovyi visnyk – Tavriya Scientific Bulletin*, vol. 16, pp. 15–21. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.2> (accessed July 28, 2025).
21. Okhrimenko O., Popov R. (2022). Povoienna vidbudova Ukrainy: potentsial ta stratehiia peretvoren [Post-war reconstruction of Ukraine: Potential and transformation strategy]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-7> (accessed July 28, 2025).
22. Khatser M. (2022). Socio-economic challenges of Ukraine during the war and post-war period. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, vol. 4(22), pp. 86–95. DOI: <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2022-4/22-08> (accessed July 28, 2025).
23. National Bank of Ukraine. (2024, May). *Biznes nehatyvno otsyniv dilovu aktivnist – pidsumky opytuvannia pidpriemstv u travni 2024 roku* [Business negatively assessed business activity: Results of the enterprise survey in May 2024]. Available at: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/biznes-negativno-otsiniv-dilovu-aktivnist-pidsumki-opituvannya-pidpriemstv-u-travni> (accessed July 28, 2025).
24. Serhiichuk S., Serhiichuk D. (2024). Suchasni vyklyky i perspektyvy dlia rozvytku vitchyznianoho pidpriemnytstva v umovakh viiny i povoiennoho vidnovlennia [Modern challenges and development prospects for domestic entrepreneurship in the context of war and post-war recovery]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-43> (accessed July 28, 2025).