DOI: https://doi.org/10.26642/jen-2023-1(103)-43-48
УДК 330.1

Н.В. Зачосова, д.е.н., проф.
О.В. Коваль, аспірант
Д.В. Сафонов, магістрант
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького

Активні та пасивні стратегії управління економічною безпекою суб'єктів господарювання в умовах традиційних та інноваційних загроз

Визначено обставини, у яких вітчизняні суб'єкти господарської діяльності намагаються функціонувати та досягати цілей свого існування. В умовах традиційних і новітніх загроз існує необхідність дослідження підходів до стратегічного безпеко орієнтованого менеджменту, що покликаний забезпечити безперервне функціонування та рентабельну роботу бізнес-структур, незважаючи на вплив викликів зовнішнього та внутрішнього середовища на цей процес. Метою дослідження є встановлення характерних ознак і формотворчих рис активних і пасивних стратегій управління економічною безпекою суб'єктів господарської діяльності, встановлення їх придатності до використання в умовах війни та під час післявоєнного відновлення економіки України. У процесі дослідження використано методи історичного аналізу, контент-аналізу, синтезу, узагальнення та графічної візуалізації. У результаті вдалося отримати набір факторів, які визначають особливості ефективного стратегічного управління економічною безпекою господарських структур, такі як: війна та окупація, поширення тенденцій Індустрій 4.0 та 5.0, мінливість державної економічної політики, конвергенція з країнами ЄС, глобальна пандемія COVID-19 та її наслідки, BANI World як зовнішнє середовище функціонування підприємств, установ, організацій. Виявлено характеристики активних і пасивних стратегій управління економічною безпекою на мікрорівні. Визначено їх відмінні риси та зроблено висновок, що найбільш ефективною стратегією управління економічною безпекою для підприємств України в умовах повномасштабної війни може стати стратегія, яка поєднає окремі характеристики активних і пасивних стратегій, тобто стратегія змішаного типу, що поміж іншого характеризуватиметься адаптивністю, гнучкістю, інтеграцією з генеральною стратегією та кадровою політикою суб'єкта господарювання.

Ключові слова: *економічна безпека; стратегічне управління; управління економічною безпекою; стратегія; ризик.*

Актуальність теми. Управління економічною безпекою є важливим завданням менеджменту суб'єктів господарювання як у мирний час, так і у період воєнного стану. Управлінські рішення щодо забезпечення економічної безпеки підприємств, установ, організацій, значна частина яких належить до переліку об'єктів критичної інфраструктури, мають бути спрямовані на підтримання стану їх фізичної цілісності, економічної незалежності, захист їх економічних інтересів та інтересів їх стейкхолдерів від внутрішніх і зовнішніх загроз. Водночас воєнні дії на територіях, де суб'єкти господарювання провадять свою діяльність, створюють значні додаткові виклики та ризики для їх економічної безпеки, а також є суттєвою обставиною для перегляду стратегій управління та розвитку бізнес-структур.

Стратегії управління економічною безпекою залежать від розмірів підприємств і виду їх економічної діяльності. Традиційно та логічно припустити, що на малих підприємствах стратегічне управління економічною безпекою або відсутнє, або має епізодичний характер. На середніх підприємствах безпеко орієнтоване стратегічне управління також важко назвати системним процесом. Однак для великих господарських структур, безперервна діяльність яких має значення для стану національної безпеки або які належать до переліку об'єктів критичної інфраструктури країни, обрання стратегій управління власною економічною безпекою у низці випадків має неабияку важливість і може становити інтерес навіть для державних органів влади. Тому менеджменту таких суб'єктів господарювання потрібно мати якісне науково-теоретичне підґрунтя та значний практичний досвід роботи в умовах ризиків для того, аби спланувати набір стратегічних орієнтирів щодо забезпечення економічної безпеки та розробити механізми управління наявними у підприємств ресурсами для їх досягнення на обраних часових горизонтах та із врахуванням впливу існуючих і можливих ризиків. Досі вітчизняним бізнес-об'єктам не доводилося працювати в умовах війни, тому вироблені практики стратегічного управління економічною безпекою потребують перегляду та оновлення із врахуванням нових реалій господарювання, а також з метою актуалізації параметрів і характеристик дієвих стратегій безпеко орієнтованого управління агентами економіки України.

Аналіз останніх досліджень та публікацій, на які спираються автори. Ґрунтовно та комплексно до вирішення проблематики стратегічного управління суб'єктами господарювання підходить

© Н.В. Зачосова, О.В. Коваль, Д.В. Сафонов, 2023

В.О. Занора, який досліджує теоретико-методичні аспекти стратегічного менеджменту з різних позицій: через їх узагальнення та систематизацію [1, 2], у контексті можливостей використання стратегічного аналізу як основи управління проєктами розвитку підприємства [3], у напрямі розробки методик стратегічного управління інноваційними проєктами розвитку підприємств [4] та щодо здатності топменеджменту підприємств управляти стратегічними змінами [5]. Більш предметно у межах цього дослідження, а саме у царині стратегічного управління економічною безпекою, варто розглянути публікації таких вчених, як Л.Ю. Вдовиченко, М.В. Волосюк, які досліджують теоретико-методологічні аспекти формування механізму стратегічного управління економічною безпекою підприємства [6], І.О. Доценко, О.П. Мельничук, що узагальнено пропонують засади стратегічного управління фінансово-економічною безпекою підприємства [7], О.Кириченко, що встановлює теоретичні основи стратегічного управління системою економічної безпеки підприємства [8], Ю.Ю. Копча, що пропонує науковий підхід до формування стратегічних орієнтирів управління потенціалом економічної безпеки підприємств [9], О.В. Онищенко, Н.М. Яценко, Н.О. Гончаренко, які конкретизують роль економічної безпеки у стратегічному управлінні промисловим підприємством [10]. Авторами цього дослідження уже робилися спроби узагальнення проблематики стратегічного безпеко орієнтованого менеджменту у публікації [11], однак натепер вони дістали своє продовження у напрямі конкретизації характерних рис стратегій активного та пасивного управління економічною безпекою суб'єктів господарювання.

Метою статті є дослідження характерних ознак і формотворчих рис активних і пасивних стратегій управління економічною безпекою суб'єктів господарської діяльності, встановлення їх придатності до використання в умовах війни та під час післявоєнного відновлення економіки України.

Викладення основного матеріалу. На макрорівні розробка стратегічного плану управління національною економічною безпекою містить такі етапи: визначення стратегічних цілей → визначення переліку загроз національній економічній безпеці → оцінка рівня національної економічної безпеки → представлення напрямів національної безпеки → визначення заходів і тактика захисту безпеки національної економіки → встановлення заходів, способів і методів реалізації заходів національної економічної безпеки → здійснення контролю та моніторингу. На мікрорівні доцільно використовувати подібний алгоритм. Ефективне встановлення раціональних цілей стратегічного управління та правильне визначення їх досяжності у часі для актуального форсайту неможливе без оцінювання зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування суб'єкта господарювання та ідентифікації загрозотворних факторів, притаманних для них. Саме економічні умови, тенденції національної політики визначають, які цілі може встановити та з часом досягнути підприємство.

Фактори впливу на результативність стратегічного управління економічною безпекою станом на кінець 2022 року демонструє рисунок 1.

Довідка: розробка авторів

Рис. 1. Фактори впливу на результативність стратегічного управління економічною безпекою станом на кінець 2022 року

Таким чином, на організацію та реалізацію стратегічного управління економічною безпекою на мікрорівні суттєво впливають:

- відсутність традиції та практики стратегічного управління в цілому по підприємству як окремого напряму менеджменту (як у випадку з малими та частково середніми підприємствами) вимагає розширення візії власників і топменеджменту суб'єктів господарювання щодо важливості інформаційної та науково-методологічної підтримки планування їх діяльності та запровадження практики стратегічного менеджменту у площині забезпечення економічної безпеки бізнесу, а також його орієнтації на набуття конкурентних переваг і довгостроковий розвиток;
- неможливість прогнозу умов і обставин, у яких суб'єкту господарювання доведеться провадити свою діяльність через певний проміжок часу (раніше важко прогнозованими в Україні були явища, що могли трансформувати національну економіку через 3–5 років; в умовах війни стратегічним плануванням і прогнозуванням можна вважати часовий горизонт у 1 рік і більше; фактично ж мало хто з представників менеджменту підприємств готовий брати на себе відповідальність за прогноз навіть на тиждень – місяць, у першу чергу через непередбачуваність траєкторії ракетних обстрілів регіонів України);
- недоступність ресурсної бази для поповнення активів; втрата наявних ресурсів (через руйнування, окупацію, міграцію населення, припинення партнерських зв'язків із країною-агресором і дружніми їй державами);
- зміна економічної поведінки підприємств, установ і організацій та підходів до управління ними у реаліях BANI World, тобто їх пристосування до постійних порушень (руйнувань), крихкості економічних відносин, явищ і процесів, до тривожності та негативних очікувань від подій майбутнього, які впливатимуть на діяльність господарських структур у перспективі; нелінійності та незрозумілості у організації бізнес-процесів, при реалізації планів і програм економічного розвитку; в таких реаліях ведення бізнесу велике значення відіграє грамотний стратегічний план, сформований на основі конкретних, добре прорахованих показників, які не мають бути надто амбітними, але водночас повинні досягатися при реалізації різних економічних сценаріїв зі значною кількістю можливих похибок. Можна рекомендувати підприємствам розробку набору стратегічних альтернатив (альтернативних стратегій) або ініціювати використання однієї, але гнучкої стратегії, здатної трансформуватися під мінливість зовнішнього середовища функціонування підприємства;
- перебудова парадигм функціонування суб'єктів господарювання та управління ними у відповідності до тенденцій Індустрій 4.0 та 5.0 вимагає зваженого поєднання у стратегічному баченні топменеджменту вітчизняних підприємств акцентів на технічне переоснащення та цифровізацію бізнес-процесів із людиноцентризмом і соціальними акцентами формування та розвиток власного економічного потенціалу (Індустрія 4.0 характеризується усуненням людини – працівника – від виробничих і інших бізнес-процесів на підприємствах, тотальною автоматизацією, цифровізацією, стрімким поширенням Інтернету речей та Інтернету людей; Індустрія 5.0 вирізняється переходом до зеленої і циркулярної економіки з акцентом на сталому розвитку та посиленні стійкості та опору систем до нових викликів і потрясінь різної природи походження із визнанням пріоритетної ролі людини в усіх економічних процесах і підтриманням концепції того, що технології відіграють допоміжну, другорядну роль порівняно з кадровим ресурсом і соціальною результативністю бізнес-процесів);
- глобальна пандемія та її наслідки призвели до необхідності існування одразу двох стратегій: організації та реалізації господарського процесу у формі онлайн-активності та у режимі функціонування офлайн; можливою та навіть бажаною є змішана модель стратегії управління економічною безпекою за цим параметром, однак після повної автоматизації більшості або усіх бізнес-процесів підприємств певних індустрій у найближчому майбутньому прогнозується підвищення рівня популярності саме стратегії безпеко орієнтованого управління у режимі онлайн;
- нестабільність і мінливість економічної політики були характерними для України з моменту здобуття нею незалежності та відходу від планової економіки: зміни у фіскальних правилах і режимах, переспрямування векторів грошово-кредитної політики, залишення можливостей для виникнення прихованих монополій через умисні та випадкові прогалини у законодавстві, встановлення обмежень на певні види діяльності, валютні обмеження і відсутність або наявність пільгового кредитування та інших форм фінансової підтримки бізнесу стримують інвестиційну активність і інтерес з боку інвесторів через неможливість прогнозування змін у економічному середовищі, які можуть бути ініційованими владними структурами;
- конвергенція з країнами ЄС визначає необхідність запровадження стандартів Євросоюзу щодо якості продукції і послуг, а також вимог до організації бізнес-процесів, норм ризико орієнтованого управління, соціальної відповідальності бізнесу тощо; автоматизація, інформатизація виробництва, доступні фінансові ресурси дозволяють іноземним виробникам знижувати собівартість, а відтак і ціну товарів і сервісів, що надає їм конкурентні переваги порівняно з українськими компаніями. Посилення конкурентної боротьби не лише на зовнішніх, але і на внутрішньому ринку спонукає вітчизняні підприємства спрямовувати свої стратегії на пошук шляхів визначення та завоювання власної ринкової

ніші, але водночас, з позиції забезпечення економічної безпеки, цей цільовий орієнтир має балансуватись із тими ризиками, що будуть супроводжувати процес його досягнення.

Зважаючи на наведені факти, у таблиці 1 вказано характерні риси активних і пасивних стратегій управління економічною безпекою суб'єктів господарювання, що можуть бути запропоновані у наявних умовах ведення підприємницької діяльності в Україні.

Таблиця 1

Характерні риси активних і пасивних стратегій управління економічною безпекою суб'єктів господарювання

Параметри	Активні стратегії	Пасивні стратегії
Ресурсне забезпечення	Використання власних, залучених, позичених ресурсів, встановлення нових партнерських зв'язків, розширення мережі відносин з контрагентами щодо забезпечення економічної безпеки; пріоритет спрямування ресурсів на підтримання рівня економічної безпеки	Фінансування потреб управління економічною безпекою за залишковим принципом; використання виключно власних ресурсів, відмова від ризиків, що супроводжують процеси залучення додаткових ресурсів
Персонал	Залучення персоналу до формування та реалізації стратегії; роз'яснювальна робота щодо ролі кожного працівника у забезпеченні економічної безпеки, однак обмежений доступ персоналу до процесу управління економічною безпекою, звітування щодо її стану безпосередньому керівництву підприємства	Працівники розглядаються як виконавці рішень щодо забезпечення економічної безпеки, а їх дії та/або бездіяльність визнаються загрозами стану інтелектуально-кадрової безпеки підприємства
Схильність до ризику	Перевага надається безпеко орієнтованим рішенням, які покликані збалансувати господарський ризик, витрати ресурсів на управління ним і позитивний результат, який підприємство може отримати від взяття на себе ризику	Відмова від ризиків задля утримання високого рівня економічної безпеки, навіть якщо є ймовірність отримати від них позитивний економічний ефект; в ідеалі – підтримання мінімального рівня ризиків
Взаємодія із зовнішнім середовищем	Активна взаємодія, залучення фахівців з управління економічною безпекою зі сторонніх організацій, консультування, коучинг; оцінювання ризиків зовнішнього середовища, їх врахування у основній діяльності	Спрямованість на ризики внутрішнього середовища, відмова від залучення сторонніх експертів або помірне консультування з ними; намагання уникнути зовнішніх ризиків
Часовий горизонт	Стратегія формується максимум на три роки, періодично переглядається (раз на рік або за потреби, під час появи нових загроз і ризиків, які не можна ігнорувати)	Стратегія розробляється за класичним сценарієм на п'ять років; перегляд відбувається за необхідності, переважно у випадках, коли неефективність діючої стратегії стає очевидною

Довідка: розробка авторів

Найбільш дієвою в умовах війни та під час післявоєнного відновлення економіки буде стратегія управління економічною безпекою, яка поєднає активні та пасивні характеристики, тобто змішана стратегія. Її метою має стати планування, розробка та реалізація управлінських рішень, які забезпечать бажану результативність бізнес-процесів в умовах впливу на їх перебіг традиційних економічних ризиків, а також інноваційних загроз, які виникли з моменту початку повномасштабної війни, і сформувались у середовищі зміни парадигм ведення бізнесу та під час поширення глобальної пандемії. Експерти стверджують, що суб'єкти господарювання мають прагнути до максимальної мобільності – в ідеалі до можливості швидко переносити наявні ресурси у інший регіон, а бізнес-процеси організовувати так, щоб ними можна було керувати дистанційно, з будь-якої точки планети. Однак не всі види економічної діяльності дають такі можливості. Зокрема, підприємства критичної інфраструктури мають такі активи, які потребують захисту, а також раціонального менеджменту. Підтримання функціонального стану таких суб'єктів господарювання та забезпечення їх економічної незалежності, що є важливою для структур, діяльність яких має національне значення, вимагає планування заходів менеджменту їх економічної безпеки у довгостроковій та короткостроковій перспективах.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Дослідження активних і пасивних стратегій управління економічною безпекою суб'єктів господарювання в умовах традиційних та інноваційних загроз дало змогу зробити такі висновки:

1. Факторами впливу на результативність стратегічного управління економічною безпекою станом на кінець 2022 року є: відсутність традиції та практики стратегічного управління на вітчизняних підприємствах як окремого напряму менеджменту; неможливість прогнозу умов і обставин, у яких суб'єкту господарювання доведеться провадити свою діяльність через певний проміжок часу; недоступність ресурсної бази для поповнення активів; втрата наявних ресурсів через воєнні дії та

окупацію; зміна економічної поведінки підприємств, установ і організацій та підходів до управління ними у реаліях BANI World; необхідність адаптації практик функціонування господарських структур та управління ними відповідно до тенденцій Індустрій 4.0 та 5.0; глобальна пандемія та її наслідки; нестабільність і мінливість державної економічної політики; конвергенція з країнами ЄС як єдиний можливий шлях партнерства та взаємодії на зовнішніх ринках товарів і послуг;

2. Характерними рисами активних і пасивних стратегій управління економічною безпекою суб'єктів господарювання визначено: різні підходи до ресурсного забезпечення розробки та реалізації стратегій безпеко орієнтованого управління; спрямування кадрової політики на людиноцентризм або на бачення у персоналі загрози для стану економічної безпеки підприємства; схильність до ризику як у процесі підприємницької діяльності – гонитва за прибутком, так і під час розробки безпеко орієнтованих заходів і стратегічних орієнтирів; вектори взаємодії із зовнішнім середовищем – визнання його джерелом додаткових загроз і ризиків, але водночас і можливостей, або спроба підтримання внутрішнього гомеостазу системи економічної безпеки суб'єкта господарювання і нехтування зовнішніми загрозами; часовий горизонт – амбіції творців стратегії щодо передбачення актуальних векторів безпеко орієнтованого управління мають враховувати надзвичайну мінливість умов ведення бізнесу у сучасних реаліях. Найбільш ефективною стратегією управління економічною безпекою для підприємств України в умовах повномасштабної війни може стати стратегія, яка поєднає окремі характеристики активних і пасивних стратегій, тобто стратегія змішаного типу, що з-поміж іншого характеризуватиметься адаптивністю, гнучкістю, інтеграцією з генеральною стратегією та кадровою політикою суб'єкта господарювання.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці стратегії управління економічною безпекою суб'єкта господарювання, у якій буде конкретизовано ризики економіки воєнного стану та післявоєнного періоду й запропоновано інструменти реагування на них і управління ними.

Список використаної літератури:

1. *Занора В.О.* Узагальнення науково-методичних підходів до стратегічного управління підприємством / *В.О. Занора* // Вісник Черкаського університету. Сер. : Економічні науки. – 2015. – № 33 (366). – С. 59–63.
2. *Захарченко Ю.І.* Стратегічне управління: узагальнення різновидів стратегій підприємств готельно-ресторанного господарства / *Ю.І. Захарченко, В.О. Занора* // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2016. – № 5 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.easterneurope-ebm.in.ua/5-2016-ukr.
3. *Занора В.О.* Стратегічний аналіз як основа управління проєктами розвитку підприємства / *В.О. Занора* // Європейський журнал економіки та менеджменту. – 2020. – № 6 (1). – С. 151–157.
4. *Занора В.О.* Стратегічне управління інноваційними проєктами розвитку підприємства: методологічні положення / *В.О. Занора* // Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики. – 2021. – № 1 (55). – С. 72–85.
5. *Занора В.О.* Стратегічне управління розвитком та управління стратегічними змінами на підприємстві / *В.О. Занора, А.О. Бут, Ю.С. Матухно* // Економіка та суспільство. – 2021. – № 32. DOI: 10.32782/2524-0072/2021-32-81.
6. *Вдовиченко Л.Ю.* Теоретико-методологічні аспекти формування механізму стратегічного управління економічною безпекою підприємства / *Л.Ю. Вдовиченко, М.В. Волосюк* // Бізнес Інформ. – 2020. – № 10. – С. 469–477.
7. *Доценко І.О.* Стратегічне управління фінансово-економічною безпекою підприємства / *І.О. Доценко, О.П. Мельничук* // Держава та регіони. Сер. : Економіка та підприємництво. – 2018. – № 3. – С. 79–84.
8. *Кириченко О.* Теоретичні засади стратегічного управління системою економічної безпеки підприємства / *О.Кириченко* // Науковий вісник Одеського національного економічного університету. – 2016. – № 1. – С. 70–83.
9. *Копча Ю.Ю.* Науковий підхід до формування стратегічних орієнтирів управління потенціалом економічної безпеки підприємств / *Ю.Ю. Копча* // Бізнес Інформ. – 2019. – № 7. – С. 330–336.
10. *Онищенко О.В.* Роль економічної безпеки у стратегічному управлінні промисловим підприємством / *О.В. Онищенко, Н.М. Яценко, Н.О. Гончаренко* // Інтернаука : Міжнародний науковий журнал. Сер. : Економічні науки. – 2022. – № 4. – С. 119–127.
11. *Зачосова Н.В.* Стратегічне управління ризиками в системі економічної безпеки суб'єктів господарювання в умовах Індустрії 4.0 / *Н.В. Зачосова, О.В. Коваль, В.В. Шевченко* // Проблеми системного підходу в економіці. – 2020. – Вип. 5. – С. 47–51.

References:

1. Zanora, V.O. (2015), «Uzagal'nennja naukovo-metodychnyh pidhodiv do strategichnogo upravlinnja pidpryjemstvom», *Visnyk Cherkas'kogo universytetu*, Ser. *Ekonomichni nauky*, No. 33 (366), pp. 59–63.
2. Zaharchenko, Ju.I. and Zanora, V.O. (2016), «Strategichne upravlinnja: uzagal'nennja riznovydiv strategij pidpryjemstv gotel'no-restorannogo gospodarstva», *Shidna Jevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnja*, No. 5, [Online], available at: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/5-2016-ukr
3. Zanora, V.O. (2020), «Strategichnyj analiz jak osnova upravlinnja proektamy rozvytku pidpryjemstva», *Jevropejs'kyj zhurnal ekonomiky ta menedzhmentu*, No. 6 (1), pp. 151–157.

4. Zanora, V.O. (2021), «Strategichne upravlinnja innovacijnymy projektamy rozvytku pidpryjemstva: metodologichni polozhennja», *Ekonomika, finansy, menedzhment: aktual'ni pytannja nauky i praktyky*, No. 1 (55), pp. 72–85.
5. Zanora, V.O., But, A.O. and Matuhno, Ju.S. (2021), «Strategichne upravlinnja rozvytkom ta upravlinnja strategichnymy zminamy na pidpryjemstvi», *Ekonomika ta suspil'stvo*, No. 32, doi: 10.32782/2524-0072/2021-32-81.
6. Vdovychenko, L.Ju. and Volosjuk, M.V. (2020), «Teoretyko-metodologichni aspekty formuvannja mehanizmu strategichnogo upravlinnja ekonomichnoju bezpekoju pidpryjemstva», *Biznes Inform*, No. 10, pp. 469–477.
7. Docenko, I.O. and Mel'nychuk, O.P. (2018), «Strategichne upravlinnja finansovo-ekonomichnoju bezpekoju pidpryjemstva», *Derzhava ta regiony*, Ser. *Ekonomika ta pidpryjemnyctvo*, No. 3, pp. 79–84.
8. Kyrychenko, O. (2016), «Teoretychni zasady strategichnogo upravlinnja systemoju ekonomichnoi' bezpeky pidpryjemstva», *Naukovyj visnyk Odes'kogo nacional'nogo ekonomichnogo universytetu*, No. 1, pp. 70–83.
9. Kopcha, Ju.Ju. (2019), «Naukovyj pidhid do formuvannja strategichnyh orijentyriv upravlinnja potencialom ekonomichnoi' bezpeky pidpryjemstv», *Biznes Inform*, No. 7, pp. 330–336.
10. Onyshhenko, O.V., Jacenko, N.M. and Goncharenko, N.O. (2022), «Rol' ekonomichnoi' bezpeky u strategichnomu upravlinni promyslovym pidpryjemstvom», *Internauka*, Mizhnarodnyj naukovyj zhurnal, Ser. *Ekonomichni nauky*, No. 4, pp. 119–127.
11. Zachosova, N.V., Koval', O.V. and Shevchenko, V.V. (2020), «Strategichne upravlinnja ryzykamy v systemi ekonomichnoi' bezpeky sub'jektiv gospodarjuvannja v umovah Industrii' 4.0», *Problemy systemnogo pidhodu v ekonomici*, Issue 5, pp. 47–51.

Зачосова Наталія Володимирівна – доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту та державної служби Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького.

https://orcid.org/0000-0002-7905-0494.

Наукові інтереси:

– управління фінансово-економічною безпекою;
– стратегічне управління в умовах ризиків.

E-mail: natazachosova@gmail.com.

Коваль Олексій Вікторович – аспірант кафедри менеджменту та державної служби Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького.

https://orcid.org/0000-0002-3790-0331.

Наукові інтереси:

– стратегічний та безпеко орієнтований менеджмент.

E-mail: oleksii.koval.aba@gmail.com.

Сафонов Даніїл Віталійович – магістрант кафедри менеджменту та державної служби Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького.

https://orcid.org/0000-0003-0391-8987.

Наукові інтереси:

– стратегічне управління суб'єктами господарської діяльності.

E-mail: safonov.daniil418@vu.cdu.edu.ua.

Zachosova N.V., Koval O.V., Safonov D.V.

Active and passive strategies for managing the economic security of economic entities in the conditions of traditional and innovative threats

The circumstances in which domestic subjects of economic activity try to function and achieve the goals of their existence are determined. In the conditions of traditional and new threats, there is a need to research approaches to strategic security-oriented management, which is designed to ensure continuous functioning and profitable operation of business structures, regardless of the influence of external and internal environmental challenges on this process. The purpose of the study is to establish the characteristics and formative features of active and passive strategies for managing the economic security of economic entities, to establish their suitability for use in war conditions and during the post-war recovery of Ukraine's economy. The methods of historical analysis, content analysis, synthesis, generalization and graphic visualization were used in the research process. As a result, it was possible to obtain a set of factors that determine the features of effective strategic management of the economic security of economic structures, such as: war and occupation, the spread of Industry 4.0 and 5.0 trends, the variability of state economic policy, convergence with EU countries, the global pandemic of COVID-19 and its consequences, BANI World as an external environment for the functioning of enterprises, institutions, and organizations. The characteristics of active and passive economic security management strategies at the micro level are identified, their distinguishing features are determined, and it is concluded that the most effective economic security management strategy for Ukrainian enterprises in the conditions of a full-scale war can be a strategy that combines individual characteristics of active and passive strategies – that is, a strategy of mixed type, which, among other things, will be characterized by adaptability, flexibility, integration with the general strategy and personnel policy of the business entity.

Keywords: economic security; strategic management; management of economic security; strategy; risk.

Стаття надійшла до редакції 30.01.2023.