

# СИСТЕМА ПРОТИДІЇ ЗОВНІШНІМ ЗАГРОЗАМ ЕКОНОМІЧНІЙ БЕЗПЕЦІ ПІДПРИЄМСТВА

©2024 МИХАЙЛИЧЕНКО Н. М., СВИНАРЕНКО Т. І.

УДК 338.2  
JEL: D21; D29; D29; P42

## Михайличенко Н. М., Свиначенко Т. І. Система протидії зовнішнім загрозам економічній безпеці підприємства

Метою статті є дослідження та систематизація підходів до розробки комплексу заходів, спрямованих на протидію зовнішнім загрозам економічній безпеці підприємства. У статті проаналізовано структуру загроз економічній безпеці підприємства та запропоновано класифікацію зовнішніх загроз за рівнем виникнення, виділення яких на організаційному рівні підсистеми протидії зовнішнім загрозам економічній безпеці має бути першим кроком до вдосконалення системи економічної безпеки підприємства. Обґрунтовано необхідність запровадження на підприємстві інформаційно-аналітичної системи, яка має забезпечити оперативний і безперервний моніторинг, а також аналіз факторів ризику та їх тенденцій. За результатами проведеного дослідження пропонується у процесі розробки комплексу заходів протидії зовнішнім загрозам економічній безпеці підприємства враховувати класифікацію загроз за рівнями, на яких вони виникають. Так, рекомендується будувати трикомпонентний комплекс заходів протидії зовнішнім загрозам, що складається з: комплексу заходів протидії загрозам конкурентного (галузевого) середовища; комплексу заходів протидії загрозам економічній безпеці підприємства, що виникають на рівні національної економіки; комплексу заходів протидії глобальним загрозам і загрозам, що виникають на міжнародному рівні. Ефективна система протидії зовнішнім загрозам економічній безпеці підприємства послужить основою для забезпечення фінансової складової загальної економічної безпеки підприємства, забезпечить розвиток його матеріально-технічного забезпечення та зміцнення конкурентних позицій, а в результаті – стане основою для підтримки високого рівня фінансово-господарської ефективності незалежно від змін у галузевому, національно-економічному та глобально-економічному середовищі.

**Ключові слова:** економічна безпека підприємства, зовнішні загрози, загрози конкурентного середовища, загрози на рівні національної економіки, загрози на міжнародному рівні, глобальні загрози.

**Бібл.:** 8.

**Михайличенко Наталя Миколаївна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів, банківської справи та підприємництва, Донбаська державна машинобудівна академія (вул. Руська, 56, Тернопіль, 46001, Україна)

**E-mail:** [zmij.natalka@gmail.com](mailto:zmij.natalka@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-8193-394X>

**Свинаренко Тетяна Іванівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів, банківської справи та підприємництва, Донбаська державна машинобудівна академія (вул. Руська, 56, Тернопіль, 46001, Україна)

**E-mail:** [svtat@ukr.net](mailto:svtat@ukr.net)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-4954-5784>

UDC 338.2  
JEL: D21; D29; D29; P42

## Mykhaylychenko N. M., Svyachenko T. I. The System of Counteracting External Threats to the Economic Security of the Enterprise

The aim of the article is to study and systematize approaches to the development of a set of measures aimed at countering external threats to the economic security of enterprise. The article analyzes the structure of threats to the economic security of enterprise and proposes a classification of external threats by the level of occurrence, the allocation of which at the organizational level of the subsystem of counteraction to external threats to economic security should be the first step towards improving the system of economic security of enterprise. The necessity of introduction of an information-analytical system at the enterprise, which should ensure prompt and continuous monitoring, as well as analysis of risk factors and their tendencies, is substantiated. Based on the results of the carried out study, it is proposed in the process of developing a set of measures to counteract external threats to the economic security of enterprise to take into account the classification of threats by the levels at which they occur. Thus, it is recommended to build a three-component set of measures to counter external threats, consisting of: a set of measures to counter threats to the competitive (sectoral) environment; a set of measures to counteract threats to the economic security of the enterprise that occur at the level of the national economy; a set of measures to counter global threats and threats occurring at the international level. An efficient system of counteraction to external threats to the economic security of enterprise will serve as the basis for ensuring the financial component of the overall economic security of the enterprise, ensure the development of its material and technical support and strengthening of competitive positions, and as a result, will become the basis for maintaining a high level of financial and economic efficiency regardless of changes in the sectoral, national-economic and global-economic environment.

**Keywords:** economic security of enterprise, external threats, threats of the competitive environment, threats at the level of the national economy, threats at the international level, global threats.

**Bibl.:** 8.

**Mykhaylychenko Natalya M.** – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance, Banking and Entrepreneurship, Donbass State Academy of Machine Building (56 Ruska Str., 46001, Ukraine)

**E-mail:** [zmij.natalka@gmail.com](mailto:zmij.natalka@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-8193-394X>

**Svyachenko Tetiana I.** – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance, Banking and Entrepreneurship, Donbass State Academy of Machine Building (56 Ruska Str., 46001, Ukraine)

**E-mail:** [svtat@ukr.net](mailto:svtat@ukr.net)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-4954-5784>

Сучасне бізнес-середовище є динамічною частково непрозорою системою, господарська діяльність у якій стикається як з можливостями, так і з загрозами, що робить особливо актуальними питання забезпечення економічної безпеки підприємства. Економічна безпека підприємства є складним комплексним поняттям, що характеризує такий стан суб'єкта господарювання, за якого він є максимально захищеним від загроз різного характеру. Це означає, що рівень економічної безпеки підприємства тим вищий, що менше ефективність його фінансово-господарської діяльності залежить від реалізації негативних сценаріїв, зумовлених тими чи іншими загрозами. Залежно від локалізації джерела всю сукупність загроз можна розділити на зовнішні (екзогенні) та внутрішні (ендогенні). Оскільки зовнішні загрози, на відміну від внутрішніх, неможливо повністю усунути внаслідок їх незалежності від прийняття управлінських рішень на рівні підприємства, їм слід приділяти особливу увагу. Для протидії зовнішнім загрозам економічній безпеці суб'єкта господарювання його менеджменту необхідно забезпечити розробку комплексу спеціальних заходів, спрямованих на запобігання негативним наслідкам для підприємства в разі реалізації тієї чи іншої зовнішньої загрози. Тому питання розробки заходів зовнішньої економічної безпеки є особливо актуальними в поточній ситуації.

Проблеми економічної безпеки підприємств вивчали такі вітчизняні фахівці: Гапак Н. М. [1], Грибніненко О. М., Шагоян С. М. [2], Дуб Б. С. [3], Колодяжна І. В., Букріна К. А. [4], Сосновська О. О., Житар М. О. [5], Халіна В. Ю. [6], Штангрет А. М., Котляревський Я. В., Караїм М. М. [7], Ярова Ю. О., Артеменко Л. Л. [8] та ін.

Незважаючи на достатньо глибоке опрацювання проблем економічної безпеки підприємств, робіт, присвячених розробці комплексу заходів протидії зовнішнім загрозам економічній безпеці суб'єкта господарювання, все ще бракує, що і зумовило напрямок і мету даного дослідження.

*Мета* дослідження – систематизувати підходи до розробки комплексу заходів, спрямованих на протидію зовнішнім загрозам економічній безпеці підприємства.

У більшості компаній система економічної безпеки не диференціюється за джерелом виникнення загроз, що може знижувати ефективність її функціонування. У системі інформаційного забезпечення економічної безпеки найчастіше не виді-

ляється підсистема протидії зовнішнім загрозам і підсистема протидії внутрішнім загрозам, хоча заходи протидії цим двом типам загроз суттєво різняться.

Якщо внутрішні загрози повною мірою підлягають регулюванню та контролю з боку менеджменту підприємства, то прямий вплив на джерела зовнішніх загроз здебільшого неможливий. У цьому випадку необхідно вдаватися до таких заходів управління ризиком, як страхування, диверсифікація, уникнення тощо [2; 5].

Тому першим кроком до вдосконалення системи економічної безпеки підприємства має бути виділення на організаційному рівні підсистеми протидії зовнішнім загрозам економічній безпеці.

Своєю чергою, зовнішні загрози також можуть бути класифіковані за своїм джерелом на:

- ✦ *загрози конкурентного середовища*: ризик появи нових підприємств, що діють у галузі, що може призвести до загострення цінової конкуренції та переділу ринків збуту; ризик появи кілер-інновацій, здатних повністю перевернути уявлення про ринок і продукт (наприклад, поява технології цифрового фото на ринку фотоапаратури або поява смартфона, що повністю змінила переділ ринку мобільних телефонів); ризик підвищення цін із боку постачальників тощо;
- ✦ *загрози на рівні національної економіки*: зміна трудового та податкового законодавства та інших нормативно-правових актів, що стосуються господарської діяльності підприємства; скорочення платоспроможного попиту населення; інфляційні процеси, що впливають на вартість виробничих ресурсів; коливання курсу національної валюти, зумовлені внутрішніми економічними чинниками тощо;
- ✦ *загрози на міжнародному рівні (воєнні дії, санкції, «торговельні війни» та ін.) та глобальні загрози*: глобальні фінансові кризи, зростання цін на імпортовані ресурси, коливання курсу національної валюти, зумовлені зовнішніми економічними факторами, протипандемічні обмеження, що впливають на бізнес (зрив постачання ресурсів, зрив угод з експортних операцій) тощо.

Ці три типи загроз суттєво відрізняються за своєю специфікою, характером, інформаційними контурами, що підлягають моніторингу, відстежуваними параметрами (індикаторами), тому, щоб система протидії зовнішнім загрозам економіч-

Роботу виконано в рамках Держбюджетної НДР Дк-05-22 «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національної економічної системи у глобальному, регіональному та локальному вимірах».

ній безпеці підприємств працювала максимально ефективно, рекомендується будувати на підприємстві трикомпонентний комплекс заходів протидії загрозам, що складається з:

- ✦ підсистеми протидії загрозам конкурентного (галузевого) середовища;
- ✦ підсистеми протидії загрозам економічній безпеці підприємства, що виникають на рівні національної економіки;
- ✦ підсистеми протидії міжнаціональним та глобальним загрозам.

Остання підсистема відіграє особливу роль для підприємств, що працюють на експорт, а також для підприємств, що використовують виробничі фактори, які імпортуються (наприклад, сировина, комплектуючі, обладнання). Разом із тим, ігнорувати цю підсистему не варто і тим підприємствам, які орієнтовані на внутрішній ринок і не імпортують ресурси, оскільки в сучасних умовах такі фактори ризику, як економічна криза або пандемія, що тягне за собою обмеження, досить швидко перетікають між країнами. Тому відстежувати глобальні ризики необхідно всім, оскільки за досить обмежений проміжок часу вони можуть стати локальними.

**Н**аступний захід, без якого неможливо собі уявити сучасну систему протидії зовнішнім загрозам економічній безпеці підприємства, – це впровадження на підприємстві інформаційно-аналітичної системи, яка забезпечує оперативний і безперервний моніторинг, а також аналіз факторів ризику та їх тенденцій [1; 4]. Результати такого аналізу повинні бути основою для ухвалення управлінських рішень, спрямованих на протидію конкретним зовнішнім загрозам економічній безпеці підприємства.

Інформаційно-аналітична система дозволяє забезпечити:

- ✦ оперативне надходження інформації про поточний стан певного контуру зовнішнього середовища (конкурентно-галузевого, національно-економічного чи глобального), а також тенденції його зміни;
- ✦ здійснення контролю за факторами зовнішнього середовища, здатними вчинити негативний вплив на господарську діяльність підприємства;
- ✦ фіксування даних з метою формування інформаційної бази та подальшого аналізу в ретроспективі для розробки альтернативних стратегічних сценаріїв діяльності;
- ✦ оперативне виявлення та аналіз нових загроз, оцінку ступеня їхнього можливого впливу на господарську діяльність підприємства.

Для того, щоб система протидії зовнішнім загрозам економічній безпеці підприємства функціонувала максимально ефективно, необхідний безперервний моніторинг факторів за допомогою такої інформаційно-аналітичної системи. При цьому необхідно також забезпечити процес оперативного реагування менеджменту підприємства на зміни в параметрах, що відстежуються даною системою, оскільки знати про зростаючий ризик недостатньо, необхідно оперативно реагувати на нього шляхом розробки комплексу заходів, покликаних нівелювати його негативний вплив.

**О**скільки повністю уникнути ризиків у господарській діяльності підприємства неможливо, керівництво підприємства має визначити рівень прийнятного ризику. Ефективний захист від ризиків не може мати на меті створення абсолютно безризикового бізнесу, оскільки ризик – іманентна характеристика бізнесу як від початку ризикованої за своєю природою діяльності. Але прагнути максимально знизити ризик не тільки можна, але й необхідно. При цьому слід враховувати наявний взаємозв'язок між рівнем ризику та прибутковістю діяльності [6; 8].

З іншого боку, в окремих випадках поява ризику може означати не тільки нові небезпеки, але й можливості. Наприклад, ризик появи інноваційної технології, здатної «перевернути» галузь, можна використовувати для зміцнення позицій компанії та навіть для збільшення частки ринку. Тому проблема визначення прийнятного для компанії рівня ризику є надзвичайно актуальною.

Інформаційно-аналітична система протидії зовнішнім загрозам економічній безпеці підприємства має бути спрямована не лише на виявлення небезпек, але й на кількісне визначення рівнів ризиків, пов'язаних із веденням фінансово-господарської діяльності підприємства.

Необхідно здійснювати не лише аналіз факторів, але й оцінку економічної шкоди, яку ці фактори можуть спричинити. Крім того, необхідно досліджувати наявність взаємозв'язків між ризиками, тісноту таких зв'язків, а також зміну ризиків у часі. Зокрема, ризик зниження платоспроможності населення може більшою чи меншою мірою реалізуватися як ризик скорочення продажів для конкретного підприємства. Для того, щоб оцінити рівень взаємозв'язку цих явищ, необхідно проаналізувати рівень еластичності попиту за кожною товарною групою [7].

Можна запропонувати такі кількісні та якісні методи оцінки зовнішніх загроз економічній безпеці підприємства:



- ✦ *метод ідентифікації загроз* – полягає в комплексному вивченні даних про сферу діяльності підприємства та ризиків, пов'язаних з нею; потребує істотних витрат часу та коштів на формування масиву даних;
- ✦ *метод аналогій* – полягає в зіставленні підприємства за низкою ознак з іншими підприємствами в галузі, зокрема сюди можна зарахувати конкурентний бенчмаркінг;
- ✦ *причинно-наслідковий аналіз* – пошук варіантів зниження ризиків господарської діяльності; він вимагає евристичної диференціації ризикових подій та логічного аналізу їх причин і наслідків, на підставі чого мають бути вироблені заходи щодо зниження ризиків;
- ✦ *сценарний аналіз* – виявлення найбільш істотних ризиків стратегічного рівня та формування на цій основі сценаріїв альтернативних стратегій підприємства, розроблених на випадок реалізації даних ризиків;
- ✦ *метод поділу фінансово-господарської діяльності підприємства на елементи* з подальшим виявленням специфічних ризиків для кожного з них;
- ✦ *метод експертних оцінок у комплексі з математико-статистичним і логічним апаратом* – потребує організаційних витрат для отримання точних вихідних даних, а також досить дорогих програмних продуктів;
- ✦ *метод карт загроз* – дозволяє оцінити ризики діяльності за цілим рядом параметрів з їх відображенням за групами відповідних шкал; дозволяє візуалізувати структуру ризиків та проаналізувати, наскільки фактичний рівень ризикованості діяльності компанії відповідає прийнятному рівню ризику.

**Ц**ей методичний інструментарій рекомендується застосовувати як у системі внутрішнього ризик-менеджменту, так і у системі протидії зовнішнім загрозам економічній безпеці підприємства. У зв'язку з цим слід зазначити, що весь комплекс ризиків компанії можна поділити на загальні бізнес-ризиків та спеціальні ризиків: перші властиві підприємницькій діяльності загалом, а другі є специфічними фінансовими загрозами для конкретного підприємства.

Одним із найважливіших завдань підсистеми протидії зовнішнім загрозам галузевого (конкурентного) рівня є оцінка ситуації в конкурентному середовищі. Для цього можуть використовуватись такі інструменти ризик-менеджменту, що поєднують у собі кількісну та якісну компоненти: зокрема, матриця BCG, модель Портера, SWOT-аналіз [2].

Так, п'ятифакторна модель Портера дає можливість оцінити ризики конкурентного середовища, виходячи з п'яти позицій, що визначають рівень конкуренції в галузі. Матриця BCG також дозволяє оцінити галузеві ризики, але вже стосовно продукції підприємства. SWOT-аналіз дозволяє проаналізувати можливості та небезпеки галузевого середовища у прив'язці до сильних і слабких сторін підприємства. Таким чином, аналіз конкурентних ризиків у галузі доповнюється аналізом можливостей, що відкриваються перед підприємством за умови підсилення його позитивних сторін та усунення недоліків.

**Т**акий комплексний підхід є доцільним саме тому, що зовнішні загрози при вмілому їх використанні можуть стати основою для посилення конкурентних позицій підприємства.

Зокрема, прикладом цього можуть бути підприємства громадського харчування, які правильно оцінили загрози для свого бізнесу в ситуації запровадження протиепідемічних обмежень під час пандемії COVID-19 та заздалегідь налагодили механізм доставки їжі додому. Тим самим вони виграли частину ринку в конкурентів, які приймали ситуативні управлінські рішення вже безпосередньо в ситуації локдауну. Аналіз ризиків необхідний не для того, щоб їх уникнути (чого можна досягти повною мірою лише шляхом закриття бізнесу), а для того, щоб розробити систему заходів, спрямованих не так на протидію загрозам, як на їх використання для переформатування та розвитку бізнесу.

Для того, щоб система протидії зовнішнім загрозам економічній безпеці підприємства працювала максимально ефективно, вона повинна формувати оперативні інформаційні потоки для розробки варіантів управлінських рішень та обґрунтування рекомендацій. Менеджмент підприємства повинен приймати управлінські рішення зі швидкістю не нижчою, ніж швидкість виникнення негативних змін. В ідеалі ж аналітична система має забезпечувати прогностичну функцію – тобто передбачення ризиків.

З цього погляду представляється цікавою концепція ефективної управлінської системи, запропонована Дуб Б. С. [3].

На обґрунтовану думку зазначеного автора, дана концепція передбачає:

- ✦ організацію моніторингу та оперативного виявлення зовнішніх загроз економічній безпеці підприємства;
- ✦ розробку комплексу заходів щодо усунення виявлених економічних загроз (або їх перекваліфікації з точки зору нових можливостей для розвитку підприємства);

- ✦ забезпечення подальшого контролю, спрямованого на попередження зовнішніх економічних загроз та їх корекцію [3].

Система протидії зовнішнім загрозам економічній безпеці підприємства, побудована з урахуванням даної концепції, буде достатньо ефективною, щоб забезпечити сталий розвиток такого підприємства навіть в умовах економічного середовища, що безперервно змінюється.

Ступінь надійності системи управління економічною безпекою визначається тими управлінськими технологіями та інструментами, якими вона оперує.

До останніх можна віднести:

- ✦ формування групи відповідальних за зовнішню економічну безпеку осіб;
- ✦ глибоку аналітичну діагностику актуальних у теперішньому та можливих у майбутньому зовнішніх економічних загроз;
- ✦ встановлення кількісних, часових, просторових та інших параметрів, які служитимуть критеріями при моніторингу зовнішніх загроз;
- ✦ планування заходів, спрямованих на зниження негативного впливу зовнішніх економічних загроз;
- ✦ оцінку результатів, досягнутих у процесі здійснення цих заходів протидії зовнішнім загрозам економічній безпеці підприємства.

Разом із тим, коли ми говоримо про ефективність будь-якої економічної підсистеми, якою і є система протидії зовнішнім загрозам економічній безпеці підприємства, ми повинні уявляти той позитивний економічний ефект, який забезпечить її впровадження, а також зіставляти його з тими витратами, які супроводжуватимуть її впровадження.

У зв'язку з цим на початковому етапі впровадження такої системи необхідно проаналізувати такі фактори:

- 1) початкові витрати на впровадження системи протидії зовнішнім загрозам економічній безпеці підприємства;
- 2) поточний бюджет управління зовнішньою економічною безпекою;
- 3) попередження фінансових втрат, що забезпечується на етапі початкової діагностики;
- 4) запобігання втратам у поточній фінансово-господарській діяльності, які можуть виникнути внаслідок негативного впливу зовнішніх загроз економічній безпеці підприємства.

Позитивний економічний ефект спостерігатиметься в тому випадку, якщо в сукупності перший і другий фактори повністю перекриваються

третім і четвертим. А ефективність можна визначити як співвідношення суми третього та четвертого факторів та суми першого та другого. Якщо показник ефективності перевищуватиме одиницю, це означатиме, що система протидії зовнішнім загрозам економічній безпеці підприємства, що впроваджується, принесе позитивний економічний ефект, який перевищуватиме витрати, необхідні для впровадження такої системи та підтримки її поточної діяльності.

## ВИСНОВКИ

Ефективна система протидії зовнішнім загрозам економічній безпеці підприємства стане основою для забезпечення фінансової складової загальної економічної безпеки підприємства, для розвитку його матеріально-технічного забезпечення та зміцнення конкурентних позицій, а в результаті – стане основою для підтримки високого рівня фінансово-господарської ефективності незалежно від змін у галузевому, національно-економічному та глобально-економічному середовищі. ■

## БІБЛІОГРАФІЯ

1. Гапак Н. М. Економічна безпека підприємства: сутність, зміст та основи оцінки. *Науковий вісник Ужгородського університету: Серія «Економіка»*. 2013. Вип. 3. С. 62–65.
2. Грибіненко О. М., Шагоян С. М. Сутність та шляхи забезпечення економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2017. Вип. 22. Ч. 1. С. 98–100. URL: [http://www.ej.kherson.ua/journal/economic\\_22/1/25.pdf](http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_22/1/25.pdf)
3. Дуб Б. С. Інтеграція та синергія видів менеджменту для вдосконалення системи економічної безпеки підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2016. № 4. С. 47–53. URL: <https://economdevelophment.in.ua/index.php/journal/article/view/334/319>
4. Колодяжна І. В., Букріна К. А. Економічна безпека в системі сталого функціонування підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2019. Вип. 23. Ч. 1. С. 135–140. URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/23\\_1\\_2019ua/30.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/23_1_2019ua/30.pdf)
5. Сосновська О. О., Житар М. О. Економічна безпека підприємства: сутність та ознаки забезпечення. *Облік і фінанси*. 2018. № 3. С. 124–132. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/185262433.pdf>
6. Халіна В. Ю. Методичний підхід щодо оцінки рівня економічної безпеки підприємства. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Серія «Економічні науки»*. 2014. Вип. 1. С. 173–181. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei\\_2014\\_1\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei_2014_1_24)

7. Штангрет А. М., Котляревський Я. В., Караїм М. М. Економічна безпека підприємства в умовах антикризового управління: концептуальне визначення та механізм забезпечення: монографія. Львів: УАД, 2012. 288 с.
8. Ярова Ю. О., Артеменко Л. Л. Структура економічної безпеки підприємства в умовах кризи. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2016. № 13. С. 257–263. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi\\_2016\\_13\\_39](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2016_13_39)

## REFERENCES

- Dub, B. S. "Intehratsiia ta synerhiia vydiv menezhmentu dlia vdoskonalennia systemy ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva" [Integration and Synergy of Management Types for Improving Enterprise Economic Security System]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, no. 4 (2016): 47-53. <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/334/319>
- Hapak, N. M. "Ekonomichna bezpeka pidpriemstva: sutnist, zmist ta osnovy otsinky" [Economic Security of the Enterprise: Essence, Content and Basis of Evaluation]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu: Seriia «Ekonomika»*, no. 3 (2013): 62-65.
- Hrybinenko, O. M., and Shahoian, S. M. "Sutnist ta shliakhy zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva" [The Essence and Ways of Ensuring the Economic Security of the Enterprise]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriia «Ekonomichni nauky»*, iss. 22, part 1 (2017): 98-100. [http://www.ej.kherson.ua/journal/economic\\_22/1/25.pdf](http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_22/1/25.pdf)

- Khalina, V. Yu. "Metodychnyi pidkhid shchodo otsinky rivnia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva" [Methodical Approach to an Estimation of a Level of an Enterprise's Economic Safety]. *Visnyk Chernivetskoho torhovelno-ekonomichnoho instytutu. Seriia «Ekonomichni nauky»*, iss. 1 (2014): 173-181. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei\\_2014\\_1\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei_2014_1_24)
- Kolodiazhna, I. V., and Bukrina, K. A. "Ekonomichna bezpeka v systemi staloho funktsionuvannia pidpriemstva" [Economic Security in the Sustainable Operation of Enterprise]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriia «Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo»*, iss. 23, part 1 (2019): 135-140. [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/23\\_1\\_2019ua/30.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/23_1_2019ua/30.pdf)
- Shtanhret, A. M., Kotliarevskiy, Ya. V., and Karaim, M. M. *Ekonomichna bezpeka pidpriemstva v umovakh antykrizovoho upravlinnia: kontseptualne vyznachennia ta mekhanizm zabezpechennia* [Economic Security of the Enterprise in the Conditions of Anti-crisis Management: Conceptual Definition and Mechanism of Provision]. Lviv: UAD, 2012.
- Sosnovska, O. O., and Zhytar, M. O. "Ekonomichna bezpeka pidpriemstva: sutnist ta oznaky zabezpechennia" [Economic Security of the Enterprise: Essence and Signs of Provision]. *Oblik i finansy*, no. 3 (2018): 124-132. <https://core.ac.uk/download/pdf/185262433.pdf>
- Yarova, Yu. O., and Artemenko, L. L. "Struktura ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva v umovakh kryzy" [The Structure of Economic Security of the Enterprise in Crisis Conditions]. *Ekonomichnyi visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy «Kyivskiy politekhnichnyi instytut»*, no. 13 (2016): 247-263. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi\\_2016\\_13\\_39](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2016_13_39)

УДК 338.2

JEL: D81; L26; L29; O10

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-4-100-106>

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТА ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

©2024 ШУМІЛО О. С., СИРОВАТКА Ю. О.

УДК 338.2

JEL: D81; L26; L29; O10

### Шуміло О. С., Сироватка Ю. О. Теоретичні засади розвитку суб'єкта підприємництва в умовах невизначеності

Розглянуто розвиток підприємництва як складову суспільного розвитку, що здійснюється у трьох напрямках: еволюційному, інволюційному та стрибкоподібного прискорення. Зазначено необхідність формування політики розвитку підприємництва в Україні та виокремлено її основні завдання, а саме: збільшення обсягів виробництва та експорту продукції українських підприємств, утворення нових підприємств, забезпечення належного рівня задоволення внутрішнього попиту товарами та послугами; демонополізація ринків товарів та послуг і налагодження ефективної конкуренції на внутрішньому ринку; збільшення та диверсифікація зайнятості; досягнення ефективної фіскальної віддачі від розвитку бізнесу за збереження сприятливих умов для його розвитку. У загальні цілі менеджменту підприємництва виокремлено процес формування стратегії діяльності та розвитку й адаптацію бізнес-процесів підприємства. Зазначено, що прийняття рішень підприємцями в умовах невизначеності має базуватися на вивченні її теоретичних основ, де вона розглядається за декількома видами: коли відомі результати діяльності та можна їх спрогнозувати; коли результати відомі, але не можна оцінити ймовірність їх отримання; коли результати невідомі та неможливо дати оцінку ймовірності їх отримання. З метою ефективного управління підприємницькою структурою доцільно класифікувати невизначеність за такими типами: за способами визначення ймовірності випадків та за об'єктом невизначеності. Серед основних завдань менеджменту підприємства виділено зменшення ймовірності виникнення несприятливих подій та уникнення негативних наслідків і ризиків, зокрема стратегічних, адже роз-