

Чакалов А.К.

аспірант,

Черкаський національний університет
імені Богдана Хмельницького

Носань Н.С.

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

Chakalov Adonis, Nosan Nataliia

Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy

**ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ БІЗНЕСУ
ПІД ВПЛИВОМ ВІЙНИ: ТРАДИЦІЙНІ НАПРЯМИ ДОСЛІДЖЕНЬ
І ПРОЄКТНИЙ ПІДХІД**

**PROBLEMS OF FINANCIAL AND ECONOMIC SECURITY BUSINESS MANAGEMENT
OF UNDER THE INFLUENCE OF WAR: TRADITIONAL DIRECTIONS
OF RESEARCH AND PROJECT APPROACH**

Встановлено традиційні напрями управління фінансово-економічною безпекою та особливості використання проєктного підходу у цьому процесі. Визначено, що управління фінансово-економічною безпекою передбачає послідовне проходження менеджментом суб'єкта господарювання таких етапів, як: планування безпеки орієнтованих заходів, організація системи фінансово-економічної безпеки, реалізація захисних механізмів і механізмів протидії ризикам, мотивація персоналу, оцінювання рівня фінансово-економічної безпеки на кожному етапі, контроль ефективності прийнятих управлінських рішень щодо менеджменту безпеки. Уточнено, що в умовах війни метою проєкту з управління фінансово-економічною безпекою суб'єкта господарювання має бути: забезпечення безперервної роботи у відповідності до статутних цілей і стратегічних завдань бізнесу і гарантування максимального рівня захищеності усіх видів корпоративних ресурсів від знищення або втрату через прямий або опосередкований вплив військових дій. Узагальнено проблеми управління фінансово-економічною безпекою бізнесу під впливом війни.

Ключові слова: управління, фінансово-економічна безпека, безпека бізнесу, проєктний підхід, стратегічне управління, загрози, війна.

The traditional directions of financial and economic security management and the peculiarities of using the project approach in this process have been established. It was determined that the management of financial and economic security involves the following stages by the management of the business entity: planning of security-oriented measures, organization of the financial and economic security system, implementation of protective mechanisms and risk countermeasures, motivation of personnel, assessment of the level of financial and economic security at each stage, control of the effectiveness of management decisions regarding safety management. It is clarified that in war conditions, the purpose of the project to manage the financial and economic security of the business entity should be: ensuring continuous work in accordance with the statutory goals and strategic tasks of the business and guaranteeing the maximum level of protection of all types of corporate resources from destruction or loss due to direct or indirect the impact of military operations. The result of the project should be a complex system of financial and economic security and a mechanism for its management, capable of ensuring the protection of the strategic and current goals of the business entity, even under the condition of their rapid transformation under the influence of military threats. The war made it necessary to guarantee the ability of the enterprise to work online, to manage quickly assets in a digital format. Therefore, modern systems of financial and economic security must have the ability to be controlled remotely and to implement their functions in the digital space. The problems of managing the financial and economic security of business under the influence of the war are summarized. These are such threats as the loss of strategic partners, counterparties, markets; physical destruction of assets and personnel, stoppage of production, violation of payment discipline; emergence or strengthening of crisis phenomena, expansion of multiplicity of their nature; loss of qualified personnel, intellectual capital; destruction of assets, inability to make financial payments, etc.

Key words: management, financial and economic security, business security, project approach, strategic management, threats, war.

Постановка проблеми. Початок повномасштабної війни в Україні на початку 2022 року інтенсифікував негативні тенденції, які спостерігались у вітчизняній економічній системі. До традиційних загроз для нормального функціонування бізнесу, як то нестабільність державної економічної політики, постійні законодавчі зміни та необхідність швидкої адаптації до них, зростання та коливання валютних курсів, посилення конкурентної боротьби, порушення фінансової дисципліни, тощо, додалися і зупинки виробничої, маркетингової, логістичної та фінансової діяльності через перебої з електропостачанням та блекаутами, втрата партнерських відносин і необхідність пошуку нових надійних контрагентів, зниження рівня купівельної спроможності населення та ринків збуту на окупованих територіях, скорочення кадрового потенціалу та інтелектуального капіталу через міграційні процеси, необхідність організації безпеки персоналу та втрати часу у періоди повітряних тривог, тощо. Паралельно відбуваються процеси діджиталізації економіки, спроби слідування тенденціям Індустрії 4.0, адаптація до наслідків глобальної пандемії. Такого набору ризикових факторів і економічних викликів український бізнес на шляху свого розвитку ще не зустрічав. Тому питання управління фінансово-економічною безпекою набувають особливої актуальності у воєнний час, для гарантування можливості функціонування підприємств критичної інфраструктури, стратегічно важливих і значимих для стану національної безпеки компаній, та не втратять своєї резонансності і у процесі відновлення економіки у пост воєнний період.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Перші наукові результати у контексті цього дослідження були отримані авторами у публікації [1]. У 2016 році Зачосовою Н.В. були запропоновані концептуальні засади формування комплексної системи забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств та фінансових установ України [2]. У науковій площині усе частіше почали підніматися питання оцінювання рівня фінансово-економічної безпеки суб'єктів господарювання під впливом ризиків і невизначеності, надавалися пропозиції щодо конкретних наборів індикаторів для такої оцінки та пропонувалися етапи аналізу стану економічної безпеки підприємств різних видів економічної діяльності [3]. Досить чітко у царині безпеки орієнтованого управління почав простежуватися напрям визначення особливостей стратегічного менеджменту фінансово-економічної безпеки підприємницьких структур, зокрема, під впливом процесів цифровізації економічних відносин та у реаліях VUCA і BANI світів [4; 5]. Окремим вектором забезпечення економічної безпеки можна вважати проєктний підхід, який у 2008 році Ляшенко О.М. запропонувала застосувати щодо

забезпечення економічної безпеки холдингу [6]. Ця ідея знайшла своїх послідовників, і у 2017 році Занора В.О. та Сільченко Б.І. підійшли впритул до вирішення проблеми управління системою економічної безпеки підприємства на основі проєктного підходу [7]. Натепер використання проєктного підходу для підвищення ефективності управління фінансово-економічною безпекою бізнесу набуває все більшої популярності, про що свідчать публікації таких вчених, як Вівчар О.І., що аналізує нормативно-правові засади методології економічної безпеки підприємства на основі застосування проєктного підходу у фокусі сучасних викликів [8] та Шатарський А.Я., який пропонує проєктні рішення щодо зміцнення економічної безпеки підприємств мережових структур у фокусі сучасних викликів та загроз [9]. Проте, виклики та загрози, про які писали у 2021 році згадані вчені, суттєво змінилися у воєнний час, що вимагає перегляду проблеми управління фінансово-економічною безпекою бізнесу як у контексті традиційні напрямів досліджень безпеки орієнтованого менеджменту, так і у площині можливостей розширення меж використання проєктного підходу.

Метою статті є визначення проблемних аспектів управління фінансово-економічною безпекою бізнесу, які піднімалися науковцями у основних теоретико-методичних дослідженнях у довоєнний період, встановлення перспективних напрямів наукових пошуків у царині безпеки орієнтованого управління, які окреслились під впливом війни та з'ясування можливостей використання проєктного підходу до управління фінансово-економічною безпекою бізнесу із врахуванням реалій ведення підприємницької діяльності у сучасних умовах господарювання в Україні.

Виклад основного матеріалу. Управління фінансово-економічною безпекою за процесним підходом передбачає послідовне проходження менеджментом суб'єкта господарювання таких етапів, як: планування безпеки орієнтованих заходів, організація системи фінансово-економічної безпеки, реалізація захисних механізмів і механізмів протидії ризикам, мотивація персоналу до самозабезпечення власної безпеки на робочому місці, дотримання трудової дисципліни, якісного виконання покладених на працівників професійних функцій та завдань, аналіз загроз і ризиків, оцінювання рівня фінансово-економічної безпеки підприємства на кожному етапі, контроль ефективності прийнятих управлінських рішень щодо менеджменту безпеки, тощо. Системний підхід націлений на формування комплексної системи фінансово-економічної безпеки, що у залежності від розмірів суб'єкта господарювання, його форми власності, видів економічної діяльності

ті, наявних власних і залучених активів, може мати просту структуру і містити лише кілька основних підсистем, наприклад, традиційно – фінансову, матеріальну, кадрову, інформаційну складові, або ж передбачати складну архітектоніку, та крім внутрішнього середовища організації охоплювати і зовнішні фактори впливу на ефективність діяльності, і мати у своєму складі ринкову, зовнішньо-економічну, політичну складові. У домінуючій більшості випадків рівень складності системи фінансово-економічної безпеки визначається ресурсами, які може спрямувати підприємство на формування захисного механізму та протидію ризикам економічної діяльності.

Окрім описаних найбільш традиційних підходів до управління фінансово-економічною безпекою існує багато авторських візій щодо організації та реалізації безпеки орієнтованого менеджменту, які оформились у гармонізаційний підхід, змішаний підхід, функціональний підхід, тощо. У публікації [10, с. 79] управління фінансово-економічною безпекою пропонується розуміти як спосіб досягнення стану захисту від загроз, як механізм забезпечення реалізації економічних інтересів, як окремий напрям менеджменту, як умову економічної свободи і врешті – як проєкт. Проєктне управління фінансово-економічною безпекою у сучасних реаліях ведення бізнесу набуває усе більшої популярності на науковому та прикладному рівнях.

Вівчар О.І. стверджує, що «процес забезпечення економічної безпеки з обліком усіх її складових на основі традиційної методології (виявлення загроз, оцінка, протидія, моніторинг) можна адаптувати до проєктного підходу (досягнення мети в умовах обмежених ресурсів), що дозволяє використовувати всі переваги для діяльності підприємства в контексті ефективного нормативно-правового функціонування» [8, с. 43]. За постулатами проєктного підходу, організація системи фінансово-економічної безпеки та управління нею розглядаються як окремий проєкт, що реалізується менеджментом підприємства. Занора В.О. підкреслює, що «проєктне управління системою економічної безпеки, – це ітеративне управління економічною безпекою, що ґрунтується на методології управління проєктами та забезпечує належний її рівень у визначений період та в межах виділених фінансових ресурсів» [7, с. 131–132]. Управління фінансово-економічною безпекою як конкретним проєктом вимагає чіткого встановлення та розуміння мети існування системи фінансово-економічної безпеки та механізму управління нею, конкретизацію суб'єктів та об'єктів управління, постановку результату, який очікується отримати від проєкту. Специфіка проєктного підходу і його відмінність від інших теоретико-методичних концепцій безпеки орієнтованого управління полягає у вико-

ристанні процесів проєктного управління, таких як процеси ініціації, процеси планування, процеси виконання, процеси контролю (моніторингу) та управління, процеси завершення [7, с. 132].

В умовах війни метою проєкту з управління фінансово-економічною безпекою суб'єкта господарювання має бути: забезпечення безперервної роботи у відповідності до статутних цілей і стратегічних завдань бізнесу і гарантування максимального рівня захищеності усіх видів корпоративних ресурсів від знищення або втрату через прямий або опосередкований вплив військових дій. Результатом проєкту мають стати комплексна система фінансово-економічної безпеки та механізм управління нею, здатні забезпечити захист стратегічних і поточних цілей суб'єкта господарювання навіть за умови їх стрімкої трансформації під впливом воєнних загроз. Війна зумовила необхідність гарантувати здатність роботи підприємства у онлайн-режимі, стрімко та швидко керувати активами у цифровому форматі. Тому сучасні системи фінансово-економічної безпеки повинні мати здатність до дистанційної керованості та до реалізації своїх функцій у цифровому просторі.

Шатарський А.Я. пропонує застосовувати проєктний підхід до забезпечення економічної безпеки та реалізувати цей процес за такими етапами: початок проєкту, планування проєкту, управління проєктом, контроль стадій, контроль меж стадій, управління реалізацією, закінчення проєкту. Відповідно, на різних етапах відбуваються конкретні дії, пов'язані з реалізацією управлінської функції у межах безпеки орієнтованого менеджменту: визначення відхилення фактичного рівня економічної безпеки підприємства від цільового, виявлення загроз економічній безпеці (I етап), розрахунки сценарних варіантів співвідношення бюджетів і періодів (II етап), складання плану заходів на три періоди (III етап); реалізація завдання оптимізації фінансових ресурсів на основі методу критичних ланцюгів (IV етап); визначення загроз економічній безпеці підприємства у відповідності із ключовими детермінантами (V етап) [9, с. 117].

Аналіз досліджень і публікацій засвідчує, що у довоєнний період контексти безпеки орієнтованого управління досліджувались у площинах стратегічного, антикризового, ризик-менеджменту, управління фінансовою санацією, забезпечення надійності персоналу, управління змінами, потенціалом та розвитком організацій. Натепер специфіка досліджень менеджменту фінансово-економічної безпеки має враховувати особливості функціонування суб'єктів господарювання в умовах воєнного стану.

У таблиці 1 систематизовано проблеми управління фінансово-економічною безпекою бізнесу під впливом війни.

Проблеми управління фінансово-економічною безпекою бізнесу під впливом війни

Традиційні напрями безпеки орієнтованого управління	Загрози, спровоковані або інтенсифіковані війною	Негативні наслідки для стану фінансово-економічної безпеки	Можливі управлінські засоби протидії
Стратегічний менеджмент	Втрата стратегічних партнерів, контрагентів, ринків	Руйнування системи безпеки	Швидкий перегляд стратегічних орієнтирів
Ризик-менеджмент	Фізичне знищення активів та персоналу, зупинка виробництва, порушення платіжної дисципліни	Неможливість попередження, мінімізації та контролю усіх видів ризику	Використання додаткових інструментів захисту та диверсифікації діяльності
Антикризовий менеджмент	Виникнення або посилення кризових явищ, розширення множинності їх природи	Боротьба з кризами на етапі їх інтенсивного розвитку	Розробка нових маркетингових стратегій
Управління персоналом	Втрата кваліфікованих кадрів, інтелектуального капіталу	Кадрові ризики від нових працівників	Надання переваги дистанційній командній роботі
Фінансовий менеджмент	Руйнування активів, неможливість здійснювати фінансові розрахунки через блекаути, тривоги	Втрата платоспроможності та фінансової стійкості	Залучення альтернативних джерел фінансування (гранти, міжнародна допомога)
Управління змінами	Необхідність запровадження змін без належної підготовки	Невідпрацьовані та неапробовані бізнес-процеси з непередбачуваним результатом	Пришвидшення процесу адаптації до змін
Управління розвитком	Спрямування ресурсів з векторів розвитку бізнесу на подолання наслідків війни	Додаткові загрози від нових векторів діяльності, які важко передбачити через війну	Робота за песимістичними сценаріями розвитку бізнесу

Джерело: складено авторами

Отже, війна спровокувала появу численних загроз для стану фінансово-економічної безпеки вітчизняних суб'єктів господарювання, мінімізувати вплив яких стає актуальним завданням фахівців з безпеки орієнтованого управління та ризик-менеджменту.

Висновки. У результаті проведеного дослідження проблем управління фінансово-економічною безпекою бізнесу під впливом війни було зроблено такі важливі висновки.

1. В умовах війни метою проєкту з управління фінансово-економічною безпекою суб'єкта господарювання має бути: забезпечення безперервної роботи у відповідності до статутних цілей і стратегічних завдань бізнесу і гарантування максимального рівня захищеності усіх видів корпоративних ресурсів від знищення або втрату через прямий або опосередкований вплив військових дій. Війна зумовила необхідність гарантувати здатність роботи підприємства у онлайн-режимі, стрімко та швидко керувати активами у цифровому форматі. Тому сучасні системи фінансово-економічної безпеки повинні мати здатність до дистанційної керо-

ваності та до реалізації своїх функцій у цифровому просторі.

2. У довоєнний період контексти безпеки орієнтованого управління досліджувались у площинах стратегічного, антикризового, ризик-менеджменту, управління фінансовою санацією, забезпечення надійності персоналу, управління змінами, потенціалом та розвитком організацій. Проблеми управління фінансово-економічною безпекою бізнесу під впливом війни полягають у необхідності застосування управлінського впливу для протидії таким загрозам, як втрата стратегічних партнерів, контрагентів, ринків, фізичне знищення активів та персоналу, зупинка виробництва, порушення платіжної дисципліни, виникнення або посилення кризових явищ, розширення множинності їх природи, втрата кваліфікованих кадрів, інтелектуального капіталу, руйнування активів, неможливість здійснювати фінансові розрахунки через блекаути, тривоги, необхідність запровадження змін без належної підготовки, спрямування ресурсів з векторів розвитку бізнесу на подолання наслідків війни.

Список літератури:

1. Носань Н.С., Куценко Д.М. Основи забезпечення фінансово-економічної безпеки на мікро-та макрорівнях: українські реалії. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. № 2. С. 51–56.
2. Зачосова Н.В., Шостак А.В. Концептуальні засади формування комплексної системи забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств та фінансових установ України. *Економіка та держава*. 2016. № 7. С.80–83.

3. Kutsenko D.M. Methodical approaches to estimating the level of economic security of industrial enterprises. *European journal of economics and management*. 2020. № 6. P. 77–82.
4. Zachosova N., Koval O. Strategic Management in Ensuring Economic Security in the Digital Economy and the Vuca World. *MEST Journal*. 2022. № 2. P. 217–224.
5. Назаренко С.А., Зачосова Н.В., Собко В.В. Формування системи фінансово-економічної безпеки суб'єкта господарювання та стратегічне управління нею у реаліях BANI WORLD. *Підприємництво та інновації*. 2022. № 23. С.59–62.
6. Ляшенко О. М. Використання проектного підходу щодо забезпечення економічної безпеки холдингу. *Управління проектами та розвиток виробництва*. 2008. № 4. С. 124–129.
7. Занора В.О., Сільченко Б.І. Управління системою економічної безпеки підприємства на основі проектного підходу. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. Вип. 5(1). С. 130–133.
8. Вівчар О.І. Методологія економічної безпеки підприємства на основі застосування проектного підходу у фокусі сучасних викликів: нормативно-правові засади. *Economic synergy*. 2021. Iss. 1. С. 38–43.
9. Шатарський А.Я. Проектні рішення щодо зміцнення економічної безпеки підприємств мережових структур у фокусі сучасних викликів та загроз. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. Т. 6. № 2. С. 113–118.
10. Носань Н.С., Куценко Д.М. Теоретичні засади управління фінансово-економічною безпекою на сучасному етапі розвитку безпекознавства. *Вісник Черкаського університету*. 2019. № 1. С.74–83.

References:

1. Nosan N.S., Kutsenko D.M. (2019). Osnovy zabezpechennya finansovo-ekonomichnoyi bezpeky na mikro-ta makrorivnyakh: ukrayinski realiyyi [Basics of ensuring financial and economic security at the micro and macro levels: Ukrainian realities]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*, № 2, pp. 51–56.
2. Zachosova N.V., Shostak A.V. (2016). Kontseptualni zasady formuvannya kompleksnoyi systemy zabezpechennya finansovo-ekonomichnoyi bezpeky pidpryyemstv ta finansovykh ustanov Ukrayiny [Conceptual principles of the formation of a complex system of ensuring the financial and economic security of enterprises and financial institutions of Ukraine]. *Ekonomika ta derzhava*, № 7, pp. 80–83.
3. Kutsenko D.M. (2020). Methodical approaches to estimating the level of economic security of industrial enterprises. *European journal of economics and management*, № 6, pp. 77–82.
4. Zachosova N., Koval O. (2022). Strategic Management in Ensuring Economic Security in the Digital Economy and the Vuca World. *MEST Journal*, № 2, pp. 217–224.
5. Nazarenko S.A., Zachosova N.V., Sobko V.V. (2022). Formuvannya systemy finansovo-ekonomichnoyi bezpeky sub'yekta hospodaryuvannya ta stratehichne upravlinnya neyu u realiyakh BANI WORLD [Formation of the system of financial and economic security of the business entity and its strategic management in the realities of BANI WORLD]. *Pidpryyemnytstvo ta innovatsiyi*, № 23, pp. 59–62.
6. Lyashenko O.M. (2008). Vykorystannya proektnoho pidkhodu shchodo zabezpechennya ekonomichnoyi bezpeky kholdynhu [Use of the project approach to ensure the economic security of the holding]. *Upravlinnya proektamy ta rozvytok vyrobnytstva*, № 4, pp. 124–129.
7. Zanova V.O., Silchenko B. I. (2017). Upravlinnya systemoyu ekonomichnoyi bezpeky pidpryyemstva na osnovi proektnoho pidkhodu [Management of the economic security system of the enterprise based on the project approach]. *Ekonomichnyy visnyk Zaporizkoyi derzhavnoyi inzhenernoyi akademiyi*, vyp. 5(1), pp. 130–133.
8. Vivchar O. I. (2021). Metodolohiya ekonomichnoyi bezpeky pidpryyemstva na osnovi zastosuvannya proyektneho pidkhodu u fokusi suchasnykh vyklykiv: normatyvno-pravovi zasady [Methodology of economic security of the enterprise based on the application of the project approach in the focus of modern challenges: regulatory and legal principles]. *Economic synergy*, Iss. 1, pp. 38–43.
9. Shatarskyy A.Ya. (2021). Proyektni rishennya shchodo zmitsnennya ekonomichnoyi bezpeky pidpryyemstv merezhevykh struktur u fokusi suchasnykh vyklykiv ta zahroz [Project solutions for strengthening the economic security of enterprises of network structures in the focus of modern challenges and threats]. *Ukrayinskyy zhurnal prykladnoyi ekonomiky*, T. 6, № 2, pp. 113–118.
10. Nosan N.S., Kutsenko D.M. (2019) Teoretychni zasady upravlinnya finansovo-ekonomichnoyu bezpekoyu na suchasnomu etapi rozvytku bezpekoznavstva [Theoretical foundations of financial and economic security management at the current stage of security science development]. *Visnyk Cherkaskoho universytetu*. № 1, pp.74–83.