

DOI: 10.69803/2312-3427-2024-2-27

УДК 658.112.3:338.45:004.942

**М.І. Стегней, д-р екон. наук, професор**

e-mail: m.stegney@mail.msu.edu.ua

<https://orcid.org/0000-0002-4688-6447>

**Мукачівський державний університет**

**Г.Т. Михальчинець, кандидат екон. наук**

e-mail: grv200612@gmail.com

<https://orcid.org/0000000311095896>

**Мукачівський державний університет**

**С.В. Нестерова, кандидат екон. наук, доцент**

e-mail: svnest7@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-7813-3378>

**Мукачівський державний університет**

**М.М. Петричко, кандидат екон. наук, доцент**

e-mail: petrichkomariy@ukr.net

<https://orcid.org/0000-0001-7677-6516>

**Мукачівський державний університет**

## **МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ПОДОЛАННЯ СУЧАСНИХ ЗАГРОЗ**

*У статті досліджено сутність економічної безпеки бізнесу та проблеми її забезпечення в умовах подолання сучасних загроз в Україні. Метою написання статті є аналіз загроз розвитку бізнесу в умовах воєнного стану та формування моделей управління економічною безпекою. Досліджено теоретичні підходи до визначення економічної безпеки бізнесу на підставі чого визначено такі її виміри, як: макрорівень (національний та глобальний), мезорівень (регіон та ринок) та мікрорівень, що охоплює внутрішнє середовище підприємств. Встановлено, що безпека бізнесу - це стан захищеності підприємства від зовнішніх та внутрішніх загроз, які можуть вплинути на його фінансову стабільність, конкурентоспроможність та здатність до сталого розвитку. Зазначено, що в умовах війни, яка нажаль продовжується вже понад два з половиною роки, виживання підприємств залежить від здатності адаптуватися до карколомних умов функціонування, забезпечуючи при цьому прийнятний рівень економічної безпеки. До негативних факторів, які ускладнюють відновлення та розвиток підприємництва, бізнес-спільнота відносить не прогнозованість ситуації. Основними загрозами для бізнесу в умовах воєнного стану є: невизначеність у розвитку*

*ситуації та дії держави, недостатня кількість платоспроможних клієнтів, зростання тиску з боку силових структур і органів контролю, нестача кваліфікованої робочої сили, обмежений доступ до фінансових ресурсів для поповнення обігових коштів і реалізації проектів розвитку, посилення енергетичних ризиків і проблеми з логістикою. Визначено основні складові економічної безпеки в умовах воєнного стану, які включають: фінансову, інформаційну, персональну, правову, безпеку активів, репутаційну та логістичну безпеку, кожна з яких має свої специфічні аспекти та завдання для забезпечення стабільності і функціонування підприємства. Запропоновано модель управління економічною безпекою бізнесу в умовах війни, яка забезпечує системний підхід до своєчасного виявлення загроз, прогнозування їхніх наслідків та ефективного прийняття рішень, що сприяє зниженню ризиків і забезпеченню стабільності бізнесу навіть у кризових умовах. До переваг моделі можна віднести підвищену оперативність у реагуванні на зміни середовища, зменшення потенційних збитків і збереження конкурентних переваг.*

**Ключові слова:** економічна безпека бізнесу, загрози, модель управління економічною безпекою, підсистеми економічної безпеки, воєнний стан, цифровізація.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Умови, що склалися в Україні під час повномасштабного російського вторгнення, вплинули на всі галузі та економіку в цілому, створюючи специфічні виклики та загрози. Воєнний стан супроводжується значними ризиками для бізнесу, такими як переривання постачання, зміни в економічному середовищі, погіршення умов праці тощо. Розробка ефективних моделей управління економічною безпекою в умовах воєнного стану допоможе підприємствам знизити ймовірність негативних наслідків та забезпечити стійкість їхньої діяльності навіть у складних умовах війни. Тому, формування ефективних моделей управління економічною безпекою, зокрема під час дії воєнного стану є актуальним і важливим для подальшого розвитку бізнесу та економіки загалом.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання економічної безпеки на різних рівнях розглядалися у працях вітчизняних науковців, серед яких Єрмошенко М.М., Мунтіян В. І., Харазішвілі Ю. М., Матвійчук Л.О. Окремі проблеми функціонування і розвитку бізнесу в умовах воєнного стану та напрямки їх подолання є предметом активних досліджень в останні два роки, зокрема вітчизняних експертів і дослідників: Чернишова Л. І., Бондар К. Р., Красіловська Л. О., Казак О. О., Сулима М. О., Мельник Т. Аналіз наукових публікацій дозволив зробити висновок, що економічна безпека бізнесу найчастіше розглядається на трьох рівнях: макрорівень (національний та глобальний), мезорівень (регіон та ринок) та мікрорівень, що охоплює внутрішнє середовище

підприємств. Останнім часом вітчизняні підприємства стикались із різними ризиками, які мали вплив на бізнес, серед яких: вплив пандемії COVID-19 на економіку та соціальну сферу, кіберзагрози та інформаційна війна зовнішніх агентів, корупційні ризики та відсутність реформ в адміністративній та юридичній системах, геополітичні напруги, економічна нестабільність, обмеження виробництва, зміни відносин з ключовими торговельними партнерами та великими економічними блоками, демографічні виклики, вплив глобальних екологічних тенденцій на екологічну безпеку підприємств та країни в цілому. Ці небезпеки є постійно присутніми у функціонуванні будь-якого суб'єкта господарювання. Однак, останнім часом війна внесла свої зміни, що призвело до появи ризиків, пов'язаних з воєнними діями [1-13].

**Формулювання цілей статті.** Незважаючи на значний обсяг наукових досліджень, в сучасному бізнес-середовищі постійно потребує уточнення процес вивчення впливу ризиків на забезпечення економічної безпеки та формування моделей адаптації. Це обумовлено тим, що з часом виникає все більше непередбачуваних ризиків, які щодня впливають на роботу підприємств. Під час війни організації змушені змінювати свої управлінські підходи, орієнтуючись на зовнішнє середовище та створюючи нові моделі поведінки. Це зумовлює необхідність додаткових досліджень, що дозволить спростити процедуру прийняття рішень щодо ризиків та здійснювати ефективне управління економічною безпекою бізнесу в умовах воєнного стану. Метою написання статті є аналіз загроз розвитку бізнесу в умовах воєнного стану та формування моделей управління економічною безпекою.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Поняття економічної безпеки бізнесу, з огляду на постійні трансформації в яких перебувають економічні системи всіх рівнів, безперервні і непрогнозовані зміни геополітики, ринків, демографії, клімату тощо, перебуває у процесі постійних економічних досліджень, уточнень та адаптації. На макрорівні Єрмошенко М.М. визначає економічну безпеку, як стан економічного механізму країни, який характеризується збалансованістю і стійкістю до негативного впливу внутрішніх і зовнішніх загроз, його здатністю забезпечувати на основі реалізації національних економічних інтересів сталий та ефективний розвиток вітчизняної економіки і соціальної сфери [1 с. 53]. На думку Мунтіян В. І. під економічною безпекою підприємництва слід розуміти «загальнонаціональний комплекс заходів, спрямованих на постійний і стабільний розвиток економіки держави, що включає механізм протидії внутрішнім та зовнішнім загрозам» [2, с. 23-24]. Харазішвілі Ю.М. у своїй статті пропонує для оцінки економічної безпеки

використовувати дев'ять складових, включаючи макроекономічну, інвестиційну, інноваційну, фінансову, зовнішньоекономічну, соціальну, продовольчу та енергетичну безпеки. Для кожної з цих складових визначаються відповідні індикатори, які характеризують їхній стан і впливають на загальний рівень економічної безпеки країни, виконуючи роль стимуляторів або дестимуляторів [3, с. 5]. Матвійчук Л.О. зазначає, що економічна безпека бізнесу - це процес досягнення певного стану підприємства, який характеризується стійкістю до внутрішніх і зовнішніх загроз, наявністю конкурентних переваг, зумовлених ефективним використанням ресурсів підприємства, що гармонізує у часі та просторі його економічні інтереси з інтересами пов'язаних з ним суб'єктів зовнішнього середовища та дозволяє забезпечити стабільне функціонування на теперішньому етапі та стійкий розвиток у майбутньому [4, с.52]. Отже, на основі проведених розвідок можна зробити висновок, що економічна безпека бізнесу - це стан захищеності підприємства від зовнішніх та внутрішніх загроз, які можуть вплинути на його фінансову стабільність, конкурентоспроможність та здатність до сталого розвитку. Вона охоплює сукупність заходів, інструментів та стратегій, що застосовуються для мінімізації ризиків, забезпечення стійкості доходів, збереження активів і забезпечення ефективного функціонування підприємства в умовах ринкової невизначеності. Дослідження проблем ведення бізнесу в Україні під час війни, проведене М. О. Сулимою та О. О. Казаком, виявило, що ключовими викликами через рік війни залишаються зростання цін на сировину, зниження попиту на продукцію, підвищення курсу іноземних валют, перебої з постачанням комунальних послуг, труднощі з транспортуванням, небезпечні умови праці та питання оплати праці персоналу. Науковці також виділяють окремі етапи трансформації українського бізнесу протягом року війни та аналізують державну програму підтримки бізнесу [6]. Забезпечення економічної безпеки бізнесу є важливою умовою його розвитку, оскільки воно охоплює захист матеріальних і нематеріальних активів від загроз, підтримку фінансової стабільності для уникнення кризових ситуацій, підвищення довіри інвесторів через ефективне управління ризиками, можливість стратегічного планування з урахуванням потенційних ризиків та загроз, а також сприяє соціальній відповідальності, забезпечуючи стабільність на ринку та створення робочих місць. Це все дозволяє бізнесу не тільки виживати, але й успішно розвиватися навіть в умовах економічних та політичних нестабільностей. У 2022-2024 роках економічна та соціальна сфери України опинилися в надскладній ситуації через повномасштабну збройну агресію з боку Російської Федерації, що негативно вплинуло на умови

ведення бізнесу. Зокрема, падіння вітчизняної економіки у 2022 році було найглибшим за всю історію незалежної України. За офіційними даними Державної служби статистики України, реальний ВВП у 2022 році зменшився на 29,1 % (зокрема, у 1-му кварталі – на 14,9 %, у 2-му кварталі – на 36,9 %, у 3-му кварталі – на 30,6 %, у 4-му кварталі – на 31,4 %). У цінах попереднього року, без урахування інфляції, він становив 3,86 трлн грн проти 5,45 трлн грн у 2021 році. Спад реального ВВП став найбільшим за період незалежності країни, а рівень ВВП повернувся до початку 2000-х років. Проте, падіння було меншим, ніж очікувалося на початку вторгнення, завдяки високій здатності бізнесу та домогосподарств до адаптації, а також стійкості енергетичної системи [7.]. Початок повномасштабного вторгнення значно вплинув на бізнес-середовище: якщо до вторгнення лише п'ята частина підприємств (22,3%) оцінювала свій фінансово-економічний стан як задовільний чи поганий, то на кінець 2023 року цей показник зріс до 78,1%. Проведене у грудні 2023-січні 2024 року дослідження стану та потреб бізнесу в умовах війни в межах проекту Програми розвитку ООН (UNDP) «Підтримка України» Центром розвитку інновацій та інших стейкхолдерів засвідчило, що до негативних факторів, які заважають відновленню та розвитку підприємницької діяльності представники бізнес-спільноти відносять: непрогнозованість розвитку ситуації та дій держави, відсутність достатньої кількості платоспроможних клієнтів, посилення тиску силовиків та органів контролю, брак кваліфікованої робочої сили, фактичну відсутність доступу до фінансового ресурсу для поповнення обігових коштів і реалізації проектів розвитку. Серед пріоритетних реформ бізнес виокремлює боротьбу з корупцією, податкову та судову реформу, покращення доступу до фінансових ресурсів [8]. Згідно даного дослідження, підприємства продовжують відновлювати рівень завантаження після значного падіння у 2022 році, коли він зменшився з 72,4% до 45,7%. На даний момент середньозважений показник рівня завантаження підприємств, з урахуванням їх можливостей, становить 56%. У 2024 році 25,7% підприємств відзначили зростання обсягів робіт у доларовому еквіваленті порівняно з 2022 роком. 21,6% підприємств діяли відповідно до запланованих показників на 2023 рік, тоді як 42,7% завершили 2023 рік з фінансовими результатами, що були гіршими за показники 2022 року. На рис.1. наведено основні зміни, які відбулися у роботі бізнесу протягом 2023 року. Погоджуємося з думкою Мельник Т, що попри всі виклики та труднощі, війна може стимулювати підприємців до креативного мислення, пошуку нових можливостей та розробки стратегій виживання. Важливо розуміти, що в умовах кризи деякі компанії можуть проявити свою гнучкість й інноваційний потенціал,

змінити напрямок діяльності та навіть стати лідерами на ринку після закінчення кризи. Бізнесу слід усвідомити, що підходи до організації виробництва, просування продукції на ринки та інструменти конкурентної боротьби, які були ефективними кілька років або навіть місяців тому, суттєво змінюються [9].



**Рис.1. Результати роботи бізнесу у 2023 році порівняно з аналогічним періодом 2022 року [8 ].**

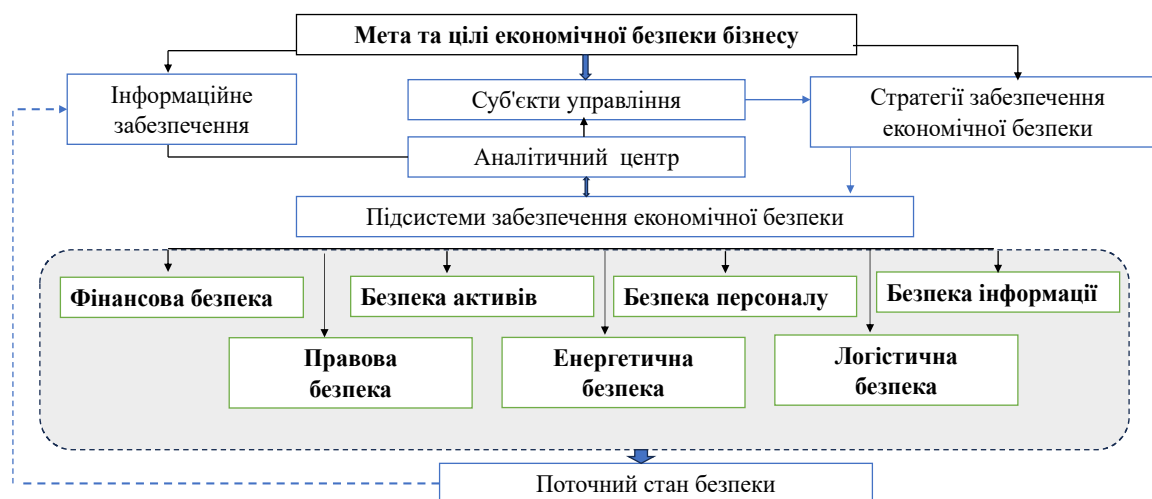
Одним з елементів виживання та розвитку бізнесу в поточних умовах є створення ефективних моделей управління економічною безпекою. Отже, в умовах війни проблеми забезпечення економічної безпеки стають особливо актуальними через такі причини:

-військові дії руйнують інфраструктуру, знищують виробничі потужності та завдають значних збитків сільському господарству, що значно підриває економічну стійкість, особливо на територіях поблизу бойових дій.

-після закінчення війни регіони потребуватимуть швидкого відновлення економіки. Стабільність та підтримка економічного зростання стають ключовими для відновлення нормального функціонування та забезпечення життєвого рівня населення.

- війна призвела до зростання безробіття, значної внутрішньої та зовнішньої міграції, а також збільшення рівня бідності серед населення, що загрожує соціальною нестабільністю. Водночас, багато підприємств стикаються з браком персоналу, як наслідок проведення мобілізаційних заходів. Забезпечення економічної безпеки допомагає зменшити ці ризики та зберегти соціальний мир. В умовах військового стану, попри непередбачуваність ситуації, забезпечення безпеки бізнесу потребує

формування відповідної моделі управління, в основу якої закладені сучасні інформаційні технології. Модель управління економічною безпекою підприємства в умовах війни повинна орієнтуватися на своєчасне виявлення різноманітних загроз, прогнозування їхніх наслідків, визначення методів збору та передачі інформації до керуючого центру, який приймає рішення щодо подальших дій підприємства. Вона також включає створення системи моніторингу економічної безпеки, яка дозволяє підтримувати ефективну діяльність підприємства як у поточному, так і в майбутньому періодах. В умовах війни модель економічної безпеки підприємства набуває додаткових аспектів та пріоритетів, враховуючи підвищені ризики та нестабільність. Пропонована модель управління економічною безпекою підприємства в умовах військового стану наведена на рис.2.



**Рис.2. Модель економічної безпеки бізнесу в умовах військового стану**

Джерело: запропоновано авторами

Важливою складовою економічної безпеки бізнесу на сучасному етапі є аналітичний центр, оснащений сучасним програмним забезпеченням із використанням можливостей, які надає цифровізація. У контексті війни аналітичний центр підприємства відіграє вирішальну роль у забезпеченні його економічної безпеки, здійснюючи моніторинг та оцінку ризиків, таких як економічні кризи, політична нестабільність, зміни у законодавстві та загроза інфраструктурним об'єктам. Центр виявляє потенційні загрози, розробляє стратегії для їхнього уникнення або мінімізації, забезпечує керівництво актуальною інформацією для прийняття рішень, оцінює ефективність управлінських заходів та підтримує інноваційні проекти, спрямовані на адаптацію до нових умов. Це дозволяє підприємству зменшити ризики і скористатися можливостями, які можуть виникнути в

умовах військових дій. Основними складовими економічної безпеки в умовах воєнного стану є:

- фінансова безпека стає ключовою, включаючи забезпечення доступу до фінансових ресурсів, підтримку ліквідності та платоспроможності, а також управління валютними ризиками та інфляцією;

- інформаційна безпека передбачає створення системи посиленого захисту конфіденційної інформації, інтелектуальної власності та комерційних таємниць. Важливо запобігати кіберзагрозам та забезпечувати безперервність роботи інформаційних систем, а також захищати від дезінформації та інформаційних атак, що можуть впливати на репутацію та прийняття рішень.

- безпека персоналу передбачає захист життя та здоров'я співробітників, включаючи евакуацію в разі небезпеки, збереження ключових фахівців та управління кадрами в умовах мобілізації або вимушеної міграції. Це також включає підтримку морального духу та психологічної стабільності персоналу. Правова безпека полягає у відстеженні та дотриманні нових нормативних вимог, захисті прав підприємства в умовах форс-мажорних обставин і управлінні юридичними ризиками, пов'язаними з виконанням контрактів і взаємодією з державними органами.

- безпека активів фокусується на захисті виробничих потужностей від фізичних загроз, включаючи воєнні дії та диверсії, а також на підтримці критичних виробничих процесів та аварійному плануванні. Важливими є інноваційні рішення для адаптації виробництва в умовах воєнного стану. Репутаційна безпека включає управління комунікаціями з громадськістю та партнерами для підтримки позитивного іміджу, відповідальність і прозорість у ділових практиках, підтримку довіри клієнтів і партнерів, а також реакцію на негативні події та кризові ситуації.

- логістична безпека як один із важливих аспектів загальної економічної безпеки підприємства, який стосується захисту та оптимізації логістичних процесів, що включають планування, реалізацію та контроль за рухом товарів, послуг, інформації та інших ресурсів від місця походження до місця споживання.

- правова безпека полягає у відстеженні та дотриманні нових нормативних вимог, захисті прав підприємства в умовах форс-мажорних обставин і управлінні юридичними ризиками, пов'язаними з виконанням контрактів і взаємодією з державними органами.

Відповідно до кожної з підсистем формуються критерії оцінки поточного стану та виникаючих ризиків і відхилень, що обробляються аналітичним центром та дозволяють примати ефективні та рішення щодо



адаптації бізнесу в умовах небезпеки. Важливим при цьому є аналітика і прогнозування зовнішніх загроз, які впливають як на кожен підсистему окремо, так і на функціонування бізнесу в цілому. З огляду на поточний та прогнозний стан ринку, особливості розгортання воєнних загроз та наявні ресурси формується стратегія забезпечення економічної безпеки бізнесу, яка включає адаптацію бізнес-моделі через диверсифікацію ринків і продуктів, підтримку фінансової стійкості за рахунок резервів і управління ризиками, посилення кібербезпеки, гнучкість у ланцюгах постачання, забезпечення безпеки співробітників і дотримання нових юридичних вимог, а також активне управління репутацією і впровадження технологічних інновацій [10-13].

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** В умовах війни, яка нажалі продовжується вже понад два з половиною роки, перед вітчизняним бізнесом постають складні завдання адаптування до безпрецедентного рівня загроз у всіх сферах: економічній безпековій, логістичній, соціальній та міжнародній. Виживання підприємств залежить від здатності адаптуватися до карколомних умов функціонування, забезпечуючи при цьому прийнятний рівень економічної безпеки. Запропонована модель управління економічною безпекою бізнесу в умовах війни забезпечує системний підхід до своєчасного виявлення загроз, прогнозування їхніх наслідків та ефективного прийняття рішень, що сприяє зниженню ризиків і забезпеченню стабільності бізнесу навіть у кризових умовах. Переваги цієї моделі включають підвищену оперативність у реагуванні на зміни середовища, зменшення потенційних збитків і збереження конкурентних переваг. Напрямки подальших досліджень спрямовуватимуться на вдосконалення методів прогнозування і моделювання ризиків, розробку нових інструментів для збору та аналізу даних, а також оптимізацію комунікаційних каналів і процесів прийняття рішень в умовах високої невизначеності.

### Список використаних джерел

1. Єрмошенко М.М. Фінансова безпека держави: національні інтереси, реальні загрози, стратегія забезпечення. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2001, 309с.
2. Мунтіян В. І. Економічна безпека України: монографія. К.: Квіц, 1999. 464 с.
3. Харазішвілі Ю. М. Проблеми інтегрального оцінювання рівня економічної безпеки держави . Банківська справа. 2015. № 1 (133). С. 3–21

4. Матвійчук Л.О. Теоретичні підходи до визначення сутності поняття «економічна безпека підприємства» Науковий вісник Волинського національного університету ім. Лесі України. 2012. № 5 (230) С. 50-54
5. Чернишова Л. І., Бондар К. Р., Красіловська Л. О. Особливості управління ризиками в умовах дії воєнного стану: моделі поведінки сучасних підприємств. Науковий вісник Збірник наукових праць Одеського національного економічного університету. 2024. №3-4. С.316-317 DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-3-4-316-317-126-136>
6. Казак О. О., Сулима М. О. Трансформація бізнесу в Україні за рік війни. Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій. 2023. № 1(11). С. 140–150.
7. Дослідження стану бізнесу в Україні (червень 2023 р.). URL: <https://drive.google.com/file/d/1X4e53R9UZs7IuXwAyPyOxrrAhhNy5rkL/view>
8. Дослідження стану бізнесу в Україні (лютий 2024 р.). URL: <https://business.diiia.gov.ua/cases/novini/doslidzenna-stanu-ta-potreb-biznesu-v-umovah-vijni-rezultati-opituvanna-v-grudni-2023-sicni-2024-roku>
9. Мельник, Т. Український бізнес в умовах війни: сучасний стан, проблеми та шляхи їх вирішення. Journal of Innovations and Sustainability. 2023. 7(3). <https://doi.org/10.51599/is.2023.07.03.07>
10. Koshkalda Iryna , Utenkova Karina , Herman Lyudmyla , Vasilieva Lesja, Atamas Oleksandr. Management of Economic Security of the Ukraine's Agriculyural Sector in the Conditions of Globalization. International Journal of Industrial Engineering & Production Research. 2022 Vol. 33, No. 1. DOI: 10.22068/ijiepr.33.1.11
11. Koshkalda Iryna, BezuhlaLiudmyla, PerevozovaIryna, KasianSerhii, Hrechanyk Nataliia. Marketing Management of the Regional Ecotourism Infrastructure. International Journal of Industrial Engineering and Production Research, 2022, 33(1) <http://ijiepr.iust.ac.ir/article-1-1370-en.html>
12. Пономарьова М.С. Конкурентостійкість сільськогосподарських підприємств як запорука стратегічного економічного розвитку / М.С. Пономарьова // Вісник ХНАУ. Серія «Економічні науки». - 2016. - № 1. С. 285 - 295. - 398 с
13. Vyshnevskya, O. et al. The Influence of Globalization Processes on Forecasting the Activities of Market Entities. Journal of Optimization in Industrial Engineering. 2022. Vol. 3. pp. 261–268.

### References

1. Yermoshenko, M. M. (2001). Finansova bezpeka derzhavy: Natsional'ni interesy, real'ni zahrozy, stratehiya zabezpechennya [Financial Security of the

State: National Interests, Real Threats, Strategy of Provision]. Kyiv: Kyivskyy natsional'nyy torhovel'no-ekonomichnyy universytet.

2. Muntiyan, V. I. (1999). Ekonomichna bezpeka Ukrayiny: Monohrafiya [Economic Security of Ukraine: Monograph]. Kyiv: Kvits.

3. Kharazishvili, Yu. M. (2015). Problemy intehral'noho otsinyuvannya rivnya ekonomichnoi bezpeky derzhavy [Problems of Integral Assessment of the State Economic Security Level]. Bankivska sprava, 1(133), 3–21.

4. Matviychuk, L. O. (2012). Teoretychni pidkhody do vyznachennya sutnosti ponyattya «ekonomichna bezpeka pidpryyemstva» [Theoretical Approaches to Defining the Essence of the Concept of "Economic Security of an Enterprise"]. Naukovyi visnyk Volynskoho natsionalnoho universytetu im. Lesi Ukrainky, 5(230), 50-54.

5. Chernyshova, L. I., Bondar, K. R., & Krasilovska, L. O. (2024). Osoblyvosti upravlinnya ryzykamy v umovakh diyi voyennoho stanu: Modeli povedinky suchasnykh pidpryyemstv [Features of Risk Management in Martial Law Conditions: Models of Behavior of Modern Enterprises]. Naukovyi visnyk zbirnyk naukovykh prats Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu, 3-4, 316-317. <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-3-4-316-317-126-136>

6. Kazak, O. O., & Sulyma, M. O. (2023). Transformatsiia biznesu v Ukraini za rik viiny [Transformation of Business in Ukraine During the Year of War]. Yevropeyskyi naukovyi zhurnal ekonomichnykh ta finansovykh innovatsii, 1(11), 140–150.

7. Doslidzhennya stanu biznesu v Ukrayini (2023, June). [Research on the State of Business in Ukraine]. <https://drive.google.com/file/d/1X4e53R9UZs7IuXwAyPyOxrrAhhNy5rkL/view>

8. Doslidzhennya stanu biznesu v Ukrayini (2024, February). [Research on the State of Business in Ukraine]. <https://business.dia.gov.ua/cases/novini/doslidzenna-stanu-ta-potreb-biznesu-v-umovah-vijni-rezultati-opituvanna-v-grudni-2023-sicni-2024-roku>

9. Melnyk, T. (2023). Ukrainskyi biznes v umovakh viiny: Suchasnyi stan, problemy ta shliakhy yikh vyrishennia [Ukrainian Business in Wartime: Current State, Problems, and Solutions]. Journal of Innovations and Sustainability, 7(3). <https://doi.org/10.51599/is.2023.07.03.07>

10. Koshkalda Iryna , Utenkova Karina , Herman Lyudmyla , Vasilieva Lesja, Atamas Oleksandr. Management of Economic Security of the Ukraine's Agriculyural Sector in the Conditions of Globalization. International Journal of Industrial Engineering & Production Research. 2022 Vol. 33, No. 1. DOI: 10.22068/ijiepr.33.1.11

11. Koshkalda Iryna, BezuhlaLiudmyla, PerevozovaIryna, KasianSerhii, Hrechanyk Nataliia. Marketing Management of the Regional Ecotourism Infrastructure. International Journal of Industrial Engineering and Production Research, 2022, 33(1) <http://ijiepr.iust.ac.ir/article-1-1370-en.html>

12. Ponomar'ova M.S. Konkurentostiykist' sil's'kohospodars'kykh pidpryyemstv yak zaporuka stratehichnoho ekonomichnoho rozvytku / M.S. Ponomar'ova // Visnyk KHNAU. Ceriya "Ekonomichni nauky». - 2016. - № 1. C. 285 - 295. - 398 s

13. Vyshnevs'ka O. ta in. Vplyv protsesiv hlobalizatsiyi na prohnozuvannya diyal'nosti sub"yektiv rynku. Zhurnal optymizatsiyi promyslovoho mashynobuduvannya. 2022. Vyp. 3. S. 261–268.

**Stehnei M.I., Mykhalchynets G.T., Nesterova S.V., Petrichko M.M. Model of economic security management for business in the conditions of addressing modern threats.** The article examines the essence of economic security for business and the challenges of ensuring it under martial law in Ukraine. The aim of the article is to analyze the threats to business development under martial law and to formulate models for managing economic security. Theoretical approaches to defining economic SECURITY for business have been investigated, leading to the identification of its dimensions, including the macro level (national and global), the meso level (regional and market), and the micro level, which encompasses the internal environment of enterprises. It has been established that business security is the state of protection of an enterprise from external and internal threats that may affect its financial stability, competitiveness, and ability to sustain development. The article notes that in the ongoing war, which has unfortunately continued for over two and a half years, the survival of enterprises depends on their ability to adapt to dramatic operational conditions while ensuring an acceptable level of economic security. Negative factors hindering business recovery and development include the unpredictability of the situation. Key threats to business under martial law are: uncertainty in the development of the situation and state actions, insufficient numbers of solvent clients, increased pressure from security forces and regulatory bodies, a shortage of qualified labor, limited access to financial resources for replenishing working capital and implementing development projects, increased energy risks, and logistical problems. The main components of economic security under martial law have been identified, including financial, informational, personnel, legal, asset, reputational, and logistical security, each with its specific aspects and tasks to ensure the stability and functioning of the enterprise.

**Key words:** economic security of business, threats, economic security management model, subsystems of economic security, martial law, digital transformation.

*Стаття надійшла до редакції: 07.05.2024р.*



# МУКАЧІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

89600, м. Мукачево, вул. Ужгородська, 26

тел./факс +380-3131-21109

Веб-сайт університету: [www.msu.edu.ua](http://www.msu.edu.ua)

E-mail: [info@msu.edu.ua](mailto:info@msu.edu.ua), [pr@mail.msu.edu.ua](mailto:pr@mail.msu.edu.ua)

Веб-сайт Інституційного репозитарію Наукової бібліотеки МДУ: <http://dspace.msu.edu.ua:8080>

Веб-сайт Наукової бібліотеки МДУ: <http://msu.edu.ua/library/>