

СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМИ РИЗИКАМИ ОБ'ЄКТІВ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ДЛЯ СТАБІЛІЗАЦІЇ ЇХ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ УМОВАХ BANI WORLD ТА ІНДУСТРІЇ 4.0

STRATEGIES FOR MANAGING ECONOMIC RISKS OF CRITICAL INFRASTRUCTURE FACILITIES TO STABILIZE THEIR ECONOMIC SECURITY IN THE CONTEXT OF BANI WORLD AND INDUSTRY 4.0

Встановлено, що у сучасному економічному середовищі, що невідмінно змінюється, трансформується під впливом усе нових викликів і загроз, економічна стійкість підприємств є однією із найбільш чутливих до змін його господарських характеристик, і підтримання її високого рівня у тривалій перспективі вимагає гнучкості та адаптації стратегічної системи управління економічними ризиками. Зроблено припущення, що метою менеджменту економічної безпеки підприємств, і у першу чергу, об'єктів критичної інфраструктури, є забезпечення їх стійкого та результативного функціонування у поточний момент часу та у майбутньому. Ризик-орієнтована система управління економічною безпекою дозволить підприємствам критичної інфраструктури стабілізувати поточний стан, досягти ефективності фінансово-господарської діяльності на тривалій час, враховуючи суттєві ризики, спровоковані війною та змінами у турбулентному та невизначеному світі BANI. Досліджено та деталізовано процес розробки та впровадження стратегії економічної безпеки, у тому числі такі його етапи, як аналіз фінансово-господарської діяльності, формування стратегічних цілей, розробка способів їх реалізації, конкретизація стратегії на різні періоди та оцінювання її результатів. Встановлено важливість взаємодії та інтеграції управління економічною безпекою зі стратегією розвитку підприємства та його ризик-менеджментом. Зроблено акцент на необхідності врахування характеристик сучасного світу та економічних умов, видозмінених Індустрією 4.0, при розробці стратегії економічної безпеки об'єктів критичної інфраструктури та решти суб'єктів господарської діяльності, та на дотриманні послідовності функцій системи управління у цьому процесі, таких як аналітична, нормативно-правова, організаційно-адміністративна, планувальна, обліково-контрольна та інформаційна.

Ключові слова: економічна безпека, стратегічне управління, управління, стратегія, ризик, ризик-менеджмент, світ BANI, Індустрія 4.0, загрози.

The article establishes that in the modern economic environment, which is constantly changing and transforming under the influence of new challenges and threats, the economic sustainability of enterprises is one of the most sensitive to changes in its economic characteristics, and maintaining its high level in the long term requires flexibility and adaptation of the strategic system of economic risk management. It is assumed that the purpose of managing the economic security of enterprises, and, first of all, critical infrastructure facilities, is to ensure their sustainable and efficient functioning at the current time and in the future. The risk-oriented system of economic security management, which is characterized as one that must demonstrate flexibility and ability to transform under the influence of variability in the conditions of economic activity, will allow critical infrastructure enterprises to stabilize the current state, achieve efficiency of financial and economic activity for a long time, given the constant changes and dynamism of economic factors, the emergence of new economic risks, many of which are provoked by war and changes in the turbulent and uncertain BANI world. The process of developing and implementing an economic security strategy, including such stages as analysis of financial and economic activities, formation of strategic goals, development of ways to implement them, specification of the strategy for different periods and evaluation of its results, is studied and detailed. The importance of interaction and integration of economic security management with the enterprise development strategy and its risk management is determined. The emphasis is placed on the need to take into account the characteristics of the modern world and economic conditions modified by Industry 4.0 when developing an economic security strategy for critical infrastructure facilities and other economic entities, and on the observance of the sequence of functions of the management system in this process, such as analytical, regulatory, organizational and administrative, planning, accounting and control, and informational.

Key words: economic security, strategic management, management, strategy, risk, risk-management, BANI world, Industry 4.0, threats.

УДК УДК 330.1

DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.7-27>

Гонтаренко Ю.Д.¹

студентка,
Черкаський національний університет
імені Богдана Хмельницького

Зачосова Н.В.²

д.е.н. професор,
Черкаський національний університет
імені Богдана Хмельницького

Hontarenko Yuliia

Bohdan Khmelnytsky National University
of Cherkasy

Zachosova Nataliia

Bohdan Khmelnytsky National University
of Cherkasy

Постановка проблеми. Навіть у мирний час, без відчутних загроз і небезпек, менеджмент суб'єктів господарювання повинен мати окремий комплексний напрямок управління ризиками, щоб отримувати актуальний аналітичний контент для постановки стратегічних орієнтирів і розробки механізмів для досягнення високого рівня

економічної безпеки з урахуванням економічних та інших видів ризиків.

Від початку війни та уже другий рік поспіль під пильною увагою державних структур перебуває стан економічної безпеки об'єктів критичної інфраструктури України, адже не можна допустити зупинки діяльності соціального важливих

¹ ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3938-3737>

² ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7905-0494>

і стратегічно значимих для життя населення та функціонування бізнесу суб'єктів господарювання, особливо з економічних причин. Тому дослідження можливостей безпеки орієнтованого менеджменту об'єктів критичної інфраструктури є натеper, у 2023 році, особливо актуальним.

Розробка стратегій управління економічною безпекою у ситуації, коли передбачити розвиток подій у економічному середовищі неможливо, потребує від топ-менеджменту вітчизняних компаній глибоких теоретичних знань і практичного досвіду у площині ризик-менеджменту. Додаткової актуальності цьому управлінському виклику надає той факт, що на зміну знайомим сучасному бізнесу характеристикам світу VUCA (аббревіатура слів: volatility – волатильність, uncertainty – невизначеність, complexity – складність, ambiguity – багатозначність) приходять концепція світу BANI (brittle – крихкий, ламкий, anxious – тривожний, неспокійний, nonlinear – нелінійний, incomprehensible – незрозумілий, незбагнений). Враховуючи нові умови ведення господарської діяльності, необхідно дослідити особливості створення і адаптації стратегій управління економічними ризиками для досягнення підприємствами стану економічної безпеки в умовах постійної зміни економічного оточення. Створення цілісної системи забезпечення фінансово-економічної безпеки та ефективного управління економічними ризиками залишаються актуальними завданнями менеджменту військової економіки, що потребують негайних шляхів їх розв'язання на теоретичному та прикладному рівнях.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблеми забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання різних видів економічної діяльності, безпеки орієнтованого ризик-менеджменту на різних рівнях управління - стратегічному та тактичному, в незаперечно складних умовах сучасного світу та у вирі найновіших тенденцій Індустрії 4.0 є предметом досліджень великої кількості вчених і практиків. Ці питання набули значущості в останні десятиліття, про що свідчить значна кількість монографій, статей, підручників і посібників, звітів на конференціях та дисертаційних досліджень.

Проблемні аспекти забезпечення економічної та фінансової безпеки на рівні суб'єктів господарювання та держави розглядаються у публікаціях таких науковців і науковиць: О. Кириленка, О. Стащук [7], З. Варналія [1], Л. Парфентія [8], Н.Н. Пойди-Носик, І.І. Черленяк [9] та інших. Активно вивчаються взаємозв'язки елементів державної та корпоративної систем управління фінансово-економічною безпекою та створення процесу управління, який враховує принцип адаптивності до змінливого оточення [9]. Що ж до стратегічного контексту безпеки орієнтованого менеджменту, то у публікації [5] аналізуються особливості механізму

та стратегії управління фінансово-економічною стабільністю суб'єктів господарювання, необхідні для використання вітчизняними підприємствами у часи війни та післявоєнного відновлення в умовах розповсюдження тенденцій Четвертої промислової революції в реальностях світу BANI [5].

Проблематиці визначення суті Індустрії 4.0 та засобів її впровадження у економічні уклади присвячено дослідження А. Крисоватова [12], Ф. Штедена, Р. Кірхнера [13]. Зокрема, Ф. Штеденом та Р. Кірхнером [13] були виділені технології Індустрії 4.0 та проаналізовано вплив кожної з них на економіку Німеччини. У свою чергу, А. Крисоватов досліджував вплив сучасних технологій на державу і суспільство [12].

Потреба у встановленні сутності, визначенні особливостей класифікації та ідентифікації ризиків економічної безпеки в системі обліково-аналітичного забезпечення управління підприємствами, висвітлюється у статтях багатьох українських вчених. Дослідженню сучасних проблем управління ризиками та їх комплексної оцінки у діяльності підприємств присвячені наукові публікації таких науковців, як І. Посохов, Ю. Жадан [10], С. Василішин [2], Н. Скоробогатова, А. Товкачова, К. Федоренко [11].

Невирішені частини загальної проблеми, які досліджуються у статті. Не применшуючи значення згаданих наукових досліджень та авторитету і впливу на вітчизняну науку їх творців, слід зазначити, що в умовах переходу до економіки військового стану, тривалої фінансово-економічної кризи, політичної нестабільності, поширення тенденцій Індустрії 4.0 та проявів Індустрії 5.0 необхідні подальші дослідження проблем стратегічного ризик-менеджменту та управління економічною безпекою під впливом реалій світу BANI.

Мета дослідження (постановка завдання).

Метою дослідження є визначення особливостей формування стратегії управління економічною безпекою підприємства критичної інфраструктури з метою виявлення оптимальних підходів до управління економічними ризиками в умовах мінливого глобального економічного середовища та нових технологічних тенденцій. Для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі завдання: охарактеризувати умови функціонування підприємств критичної інфраструктури, узагальнити підходи до створення стратегії управління економічними ризиками та сформулювати авторську візію основ впровадження стратегічного управління економічною безпекою на підприємстві критичної інфраструктури.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Для об'єктів критичної інфраструктури у військовий час пріоритетним завданням є протидія ризикам, негативні наслідки від яких можуть спричинити тимчасову зупинку діяльності, що може мати важкі соціальні та економічні наслідки. Економічні

ризиками - це події у зовнішньому та/або внутрішньому середовищі функціонування підприємства, які можуть спричинити втрату доходів, перевищення запланованих витрат, порушення платіжної дисципліни, фінансову спроможність підприємства виконувати свої зобов'язання, тощо. Об'єкти критичної інфраструктури часто перебувають у державній або комунальній власності, тому у значній мірі їх економічна безпека залежить від бюджетного фінансування. Зважаючи на перехід до економіки воєнного часу та орієнтацію бюджетів усіх рівнів на військові витрати, саме економічні ризики для об'єктів критичної інфраструктури стають досить відчутними. Тому управлінському персоналу варто вміти їх передбачати, прогнозувати, оцінювати, попереджувати.

На заваді виконання цього управлінського завдання на практичному рівні стають реалії світу BANI, в умовах якого прогнози та форсайти мають низький рівень реалістичності та достовірності. Під час невідомої зміни та динаміки економічних факторів, появи нових економічних ризиків, стан економічної стійкості підприємства та його систем позиціонується як одна з найчутливіших до змін характеристик, тому стратегічна система управління економічною безпекою має демонструвати гнучкість і здатність до трансформацій під впливом варіативності умов здійснення господарської діяльності.

Управління економічною безпекою може мати різну мету, але пріоритетною ціллю натеper має стати ефективний і послідовний ризик-менеджмент, що відповідає вимогам і викликам сучасності, дозволяє підприємствам забезпечити ефективність не тільки на поточний період, а й на тривалий термін, враховуючи всі можливі впливові фактори не лише на конкретний момент часу, але й на майбутнє, а відтак, безпеку орієнтований менеджмент повинен мати стратегічний характер. При розробці стратегічних планів варто враховувати, що поняття рівноваги, стабільності та поступальності вже не відповідають маркерам сучасного світу, який нині характеризується як турбулентний, невизначений, нестабільний, крихкий – тобто BANI World.

У сучасних дослідженнях управління економічною безпекою підприємства завжди об'єднує фактори та ризики, які мають на неї вплив, у цілісну та складну систему. Так, у джерелі [5] автори відзначають, що на організацію та реалізацію стратегічного управління економічною безпекою підприємства впливає безліч чинників, таких як недоступність ресурсної бази і неможливість прогнозувати зміни, відсутність практики стратегічного управління в цілому, а також: “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” [6, с. 45].

Під стратегічним управлінням економічними ризиками пропонуємо розуміти сукупність дій щодо збору інформації про існуючі ризики, її систематизації, планування ймовірності настання ризику та передбачення його наслідків за різними сценаріями, організації дій щодо протидії негативним наслідкам ризику та мінімізації сили його впливу та компенсації збитків, контролю ефективності заходів ризик-менеджменту, а також забезпечення узгодження стратегічних орієнтирів управління ризиками із генеральною стратегією функціонування та розвитку підприємства у частині забезпечення його економічної безпеки на різних часових горизонтах.

Вважається, що стратегія управління економічною стабільністю, а відтак, і економічною безпекою, повинна містити не тільки динамічні і статичні аспекти, а також їх взаємне поєднання, що обумовлюється такими факторами:

- непередбачуваністю змін у зовнішньому середовищі;
- обмеженістю можливості абсолютного контролю над внутрішньою ситуацією;
- конфліктами інтересів, тощо.

Що стосується загального розуміння економічної безпеки підприємства, ця концепція є комплексною, і охоплює майже всі функціональні сфери діяльності суб'єкта господарювання. У ряді досліджень пропонується розуміти економічну безпеку підприємства як стан найефективнішого використання наявних ресурсів для запобігання загрозам та забезпечення його сталого розвитку впродовж певного часу, в якому всі життєво важливі компоненти структури та діяльності підприємства захищені від наявних небезпек, загроз та інших непередбачених обставин [3]. До таких обставин цілком справедливо можна внести економічні ризики, кількість та видове різноманіття яких постійно збільшується.

Найбільш суттєвими та вартими управлінської уваги економічними ризиками для вітчизняних підприємств критичної інфраструктури в умовах BANI World та поширення тенденцій Індустрії 4.0 вважаємо: втрати людського капіталу, низьку питому вагу нематеріальних активів у структурі активів, низький рівень інтелектуального капіталу та потенціалу, цифровізацію бізнес-процесів і їх повне переведення у цифрове онлайн-середовище, високий рівень морального та фізичного зносу обладнання, використання неліцензійного програмного забезпечення для формування інформаційного середовища, низький рівень мотивації персоналу,

недостатність бюджетного фінансування та державної фінансової допомоги, висока вартість кредитних ресурсів і недоступність інвестиційного капіталу через низьку інвестиційну привабливість, обмеження на використання валютних активів і нестабільність валютних курсів, тощо.

Загалом, основною метою управління економічною безпекою підприємства є забезпечення його стійкого та результативного функціонування на сучасному етапі та в майбутньому, що вказує на стратегічне спрямування. Досягнення окресленої цілі є можливим лише за умови, що система виконує певну послідовність функцій, а саме: аналітичну, нормативно-правову, організаційно-адміністративну, планувальну, обліково-контрольну та інформаційну.

Для забезпечення належного рівня економічної безпеки, керівництво підприємства повинно формувати свідоме та раціональне ставлення до ризику на всіх рівнях управління та під час реалізації кожного окремого бізнес-процесу від його початку і до кінця, враховувати його можливі наслідки під час прийняття управлінських рішень, особливо при формуванні генеральної стратегії підприємства та політики його ризик-менеджменту.

Стратегічне управління економічними ризиками має бути одним із розділів загальної стратегії економічної безпеки підприємства та важливим напрямом менеджменту, який забезпечуватиме захист від негативного впливу на корпоративні ресурси компанії дестабілізуючих чинників, внутрішніх і зовнішніх загроз та їх економічних наслідків з метою досягнення економічних цілей підприємства та його комерційних інтересів.

Варто також зазначити, що процес розробки стратегії управління економічними ризиками у системі забезпечення економічної безпеки має враховувати як об'єктивні чинники (загрози), що впливають на діяльність підприємства, так і суб'єктивні, які характерні для об'єктів критичної інфраструктури (економічна політика, що контролюється державою, позиція та думка керівників державних органів, а також політична ситуація).

Стратегія управління економічними ризиками як елемент стратегії забезпечення економічної безпеки розробляється з урахуванням особливостей господарської діяльності, потенційних і реальних загроз, а також перспектив розвитку підприємства в умовах невизначеності. Документально, вона презентує інформацію про комплексні, довгострокові та найбільш важливі цілі, плани та наміри керівництва підприємства, спрямовані на створення системи безпеки, механізмів управління ризиками та взаємодії між підрозділами організаційної структури, з метою протидії потенційним і реальним зовнішнім і

внутрішнім загрозам і ризикам, ефективної реалізації місії, досягнення поставлених цілей і забезпечення стабільного розвитку підприємства у перспективі.

У процесі розробки стратегії управління економічними ризиками у межах стратегії забезпечення економічної безпеки на середньострокову та довгострокову перспективу можна виділити кілька основних етапів:

1. Аналіз поточного стану фінансово-господарської діяльності підприємства та визначення економічних ризиків, які на нього впливають.

2. Формування стратегічних цілей діяльності підприємства щодо управління економічними ризиками на поточний, середньостроковий і довготривалий періоди.

3. Розробка найбільш ефективних шляхів реалізації стратегічних цілей за умови появи нових економічних ризиків.

4. Конкретизація стратегії управління економічними ризиками підприємства за періодами її реалізації.

5. Оцінка розробленої стратегії та її коригування (за необхідності).

Перший етап включає аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства. На цьому етапі порівнюються планові показники з реальними фінансово-економічними результатами, а також з показниками конкурентів та середньогалузевими показниками. Також визначаються економічні ризики, що впливають на результативність, недоліки та невикористані можливості.

Другий етап полягає в формуванні довгострокових цілей, завдань і напрямів управління економічними ризиками. Це допомагає створити ефективний план розвитку механізму ризик-менеджменту підприємства та забезпечити належний рівень економічної безпеки.

Розробка найбільш ефективних способів реалізації стратегічних цілей щодо управління економічними ризиками – третій етап. Він передбачає постійний моніторинг і контроль за досягненням мети. Помилки можуть призвести до фінансових втрат або збитків, тому важливо постійно перевіряти план і вносити зміни при необхідності.

Четвертий етап – конкретизація стратегії управління економічними ризиками у системі економічної безпеки за періодами реалізації. На цьому етапі визначаються послідовність і терміни досягнення окремих цілей та стратегічних завдань, що допомагає забезпечити синхронізацію управлінських зусиль у часі.

Завершальним етапом є оцінювання стратегії управління економічними ризиками за такими критеріями:

- відповідність розробленої стратегії генеральній стратегії підприємства;

- рівень внутрішньої збалансованості стратегії;
- рівень адаптації стратегії до змін зовнішнього середовища;
- результативність стратегії [4, с. 5].

Таким чином, розробка та формування стратегії управління економічними ризиками у системі економічної безпеки підприємства допомагає приймати ефективні безпеко орієнтовані управлінські рішення в умовах постійних змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Це дозволяє об'єкту критичної інфраструктури уникнути великих фінансових втрат, збільшити прибуток і зробити підприємство більш привабливим для інвесторів, а головне – уникнути загрози тимчасового припинення діяльності з економічних причин.

У табл. 1 запропоновано основи стратегій управління економічними ризиками для

стабілізації економічної безпеки об'єктів критичної інфраструктури із урахуванням реалій BANI World та Індустрії 4.0.

Отже, стратегія управління економічними ризиками об'єкта критичної інфраструктури має бути спрямована на захист економічних інтересів підприємства від негативного впливу дестабілізуючих чинників, внутрішніх і зовнішніх загроз, з метою досягнення цілей його фінансово-господарської діяльності та підтримання високого рівня економічної безпеки. Успішною можна вважати таку стратегію, яка при мінімумі витрат здатна запустити ефективний механізм ризик-менеджменту та запобігти можливій зупинці діяльності підприємства з економічних причин. Також вона не має суперечити генеральній стратегії та основним економічним цілям суб'єкта господарювання.

Таблиця 1

Стратегії управління економічними ризиками із урахуванням реалій BANI World та Індустрії 4.0

Вид стратегії	Підхід до управління економічними ризиками	Модель системи економічної безпеки	Адаптивність до Індустрії 4.0	Адаптивність до BANI World
Активна	Максимальне охоплення увагою існуючих ризиків, їх постійний контроль і моніторинг, перегляд стратегічних орієнтирів раз на рік, значні фінансові витрати на ризик-менеджмент, надання переваги мінімізації ризику і пошук можливостей його використання на користь підприємства	Комплексна система, яка передбачає наявність різних функціональних підсистем, зон відповідальності, чіткий розподіл обов'язків	Здатність інтегрувати прийоми ризик-менеджменту у різні бізнес-процеси у цифровому просторі, добре відповідає таким характеристикам Індустрії 4.0 як самоорганізація та самонавчання	Швидкість прийняття рішень і їх агресивність протидіють невизначеності, підвищена увага до всіх видів ризику протидіє крижкості, гнучкість стратегії дозволяє реагувати на прояви нелінійності
Пасивна	Акцент на традиційних ризиках, реакція на нові ризики епізодична та ситуативна, мінімальне фінансування ризик-менеджменту та відмова від найбільш ризикових видів діяльності, перегляд стратегії не передбачається, за необхідності розробляється нова стратегія, надання переваги уникненню або передачі ризику	Функції забезпечення економічної безпеки покладаються на працівників підприємства паралельно з їх основними посадовими обов'язками, відсутні чітко виражені ознаки системи, але присутні її елементи	Добре відповідає такій характеристиці Індустрії 4.0, як децентралізація прийняття рішень, активне використання можливостей комунікації для термінової реакції на непередбачувані ризики	Ситуативна реакція на ризики відповідає на виклики крижкості та нелінійності, розподіл обов'язків усуває незрозумілість, прагнення уникнути ризиків сприяє зниженню рівня тривожності від "зустрічі" з ними
Поміркована	Концентрація на найбільш значимих ризиках, їх попереднє вивчення та ранжування, формування бюджету витрат на ризик-менеджмент за принципом порівняння витрати-потенційні втрати, перегляд стратегії за необхідності, надання переваги тій формі роботи з ризиком (уникнення, мінімізація, компенсація наслідків, нехтування), яка є найбільш економічно виправданою	Фрагментарна система економічної безпеки, добре розвинуті основні функціональні підсистеми, налагоджені комунікації щодо забезпечення економічної безпеки між різними відділами, окремі завдання передані на аутсорсинг	Вивчення ризиків від нововведень, автоматизації, нових підходів до виробництва, обслуговування, тощо, встановлення орієнтованих протоколів реакції на прогнозовані ризики, які можуть запускатись автоматично в залежності від оцінки ризику	Попереднє вивчення ризику знижує рівень невизначеності, тривожності від існування "невідомого", можливість використання послуги аутсорсингу знижує рівень незрозумілості, адже відповідальність покладається на особу, яка краще розуміє ситуацію

Джерело: складено авторами

Висновки.

1. Встановлено, що управління економічними ризиками у системі економічної безпеки підприємств критичної інфраструктури потребує врахування можливості швидкої зміни аспектів його господарської діяльності через непередбачуваність тенденцій зовнішнього економічного середовища під впливом реалій світу BANI, обмеженість контролю над господарськими процесами по причині воєнних дій на території України та внутрішніх конфліктів інтересів між різними категоріями стейкхолдерів.

2. Концепція забезпечення економічної безпеки підприємства у перспективі передбачає комплексний управлінський підхід, охоплюючи різні функціональні сфери його діяльності. Не зважаючи на різні стратегічні орієнтири, основною метою управління економічною безпекою є забезпечення стійкого та результативного функціонування підприємства та мінімізація можливості його зупинення з економічних причин. Це досягається за допомогою виконання функцій системи управління ризиками, таких як аналітична, нормативно-правова, організаційно-адміністративна, планувальна, обліково-контрольна та інформаційна.

3. Процес розробки стратегії управління економічними ризиками передбачає аналіз та урахування як об'єктивних, так і суб'єктивних чинників, що впливають на діяльність підприємства. Гнучка стратегія, яка періодично переглядається на рівні топ-менеджменту, органічно поєднується з генеральною стратегією підприємства та базується на аналізі усієї доступної на певний момент часу інформації про стан підприємства та економічне середовище, яке його оточує, сприяє створенню ефективної системи економічної безпеки, механізмів безпеки орієнтованого управління та взаємодії підрозділів підприємства, які забезпечують протидію реальним і потенційним загрозам і ризикам його економічній діяльності, а також сприяють стабільному розвитку суб'єкта господарювання у середньостроковій і довгостроковій перспективах.

4. Запропоновано три стратегії управління ризиками для підприємств критичної інфраструктури, які можна використовувати в умовах світу BANI, і які принаймні частково враховують поширення тенденцій Індустрії 4.0. Це активна, пасивна і поміркована стратегії, які відрізняються повнотою охоплення ризиків, реакцією на них, швидкістю прийняття управлінських рішень, наявністю або відсутністю практики перегляду стратегій та рівнем фінансової підтримки ризик-менеджменту з боку керівництва підприємств.

Подяки. Робота виконана завдяки іменній стипендії Верховної Ради України для молодих учених – докторів наук за 2023 рік.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Варналій З., Мехед А. Фінансова безпека суб'єктів підприємництва в умовах цифрової економіки. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. № 4(45), С. 267–275. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.4.45.2022.3813> (дата звернення: 18.08.2023).

2. Василюшин С.І. Ризики економічної безпеки в системі обліково-аналітичного забезпечення управління підприємствами. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 3(71). С. 178–183.

3. Дячков Д.В., Батура В.Ю., Сокирко І.А. Формування організаційно-економічного механізму управління економічною безпекою підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка та управління*. Київ: ВД "Гельветика", 2019. Т. 30 (69). № 5. Ч. 2. С. 31–36.

4. Дячков Д., Потапюк І., Капран І.. Економічна безпека в системі стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. № 24. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-7> (дата звернення: 18.08.2023).

5. Зачосова Н., Коваль О., Куценко Д. Стратегія та механізм управління фінансово-економічною безпекою підприємств в умовах війни, індустрії 4.0 та світу BANI. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. № 4(45). С. 223–233. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.4.45.2022.3819> (дата звернення: 18.08.2023).

Зачосова Н.В., Коваль О.В., Сафонов Д.В. Активні та пасивні стратегії управління економічною безпекою суб'єктів господарювання в умовах традиційних та інноваційних загроз. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. №1 (103). С. 43–48.

6. Кириленко О., Стащук О. Оцінювання макроекономічних чинників формування фінансової безпеки України. *Світ фінансів*. 2017. Вип. 2. С. 7–16.

7. Парфентій Л.А. Управління фінансовою безпекою підприємств в умовах економічної нестабільності: монографія. Суми : Видавничо-виробниче підприємство "Мрія", 2019. 184 с.

8. Пойда-Носик Н.Н., Черленяк І.І. Управління фінансовою безпекою на макро- та мікрорівнях: теоретико-методологічні засади. *Науковий вісник Ужгородського університету. Економіка*. 2021. № 1(57). С. 59–67. URL: <http://visnyk-ekon.uzhnu.edu.ua/article/view/235724>. (дата звернення: 18.08.2023).

9. Посохов І.М., Жадан Ю.В. Застосування науково-методичного частотного підходу до комплексної кількісної оцінки фінансово-економічних ризиків підприємств олійно-жирової галузі України. *Бізнес інформ. Економіка*. 2019. № 3 (494). С. 255–264.

10. Скоробогатова Н.Є., Товкачова А.С., Федоренко К.В. Методи управління економічними ризиками в умовах військового стану. *III Міжнародна науково-практична конференція "Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи"*. Секція економіки і підприємництва. 2023. С. 195–196.

11. Четверта промислова революція: зміна напрямів міжнародних інвестиційних потоків: моногр. / за наук. ред. д.е.н., проф. А.І. Крисоватого та д.е.н., проф. О.М. Сохацької. Тернопіль : Осадца Ю.В. 2018. 478 с.

12. Штеден Ф., Кірхнер Р. Індустрія 4.0 – огляд та наслідки для політики. *Німецька консультативна група*. Берлін-Київ. 2018. 36 с.

REFERENCES:

1. Varnalii Z., Mehed A. (2022). Finansova bezpeka subiektiv pidpriemnytstva v umovakh tsyfrovoy ekonomiky [Financial security of business subjects in the conditions of the digital economy]. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, vol. 4(45), pp. 267–275. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcapter.4.45.2022.3813>. (accessed August 18, 2023).

2. Vasylyshyn S. (2019) Ryzky ekonomichnoi bezpeky v systemi oblikovo-analitychnoho zabezpechenia upravlinnia pidpriemstvamy [The risks of economic security in the system of accounting and analytical support of management of the enterprises] *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*, vol. 3(71), pp. 178183.

3. Dyachkov D., Batura V., Sokyрко I. (2019) Formuvannya orhanizatsiyno-ekonomichnoho mekha-nizmu upravlinnya ekonomichnoyu bezpekoyu pidpriemstva [Formation of organizational and economic mechanism of economic security management of the enterprise]. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Seriya: Ekonomika ta upravlinnya – Scientific notes of TNU named after VI Vernadsky. Series: Economics and Management*, T. 30 (69), vol. 5, part 2, pp. 31–36.

4. Dyachkov D., Potapyuk I., Kapran I. (2021). Ekonomichna bezpeka v systemi stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom. [Economic security in the system of strategic management of the enterprise.] *Economy and Society*, vol. 24. 6 p. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-7> (accessed August 18, 2023).

5. Zachosova N., Koval O., Kutsenko D. (2022). Stratehiia ta mekhanizm upravlinnia finansovo-ekonomichnoiu bezpekoiu pidpriemstv v umovakh viiny, industrii 4.0 ta svitu BANI [Strategy and mechanism of management of financial and economic security of enterprises in the conditions of war, industry 4.0 and the world of BANI]. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, vol. 4(45), pp. 223–233. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcapter.4.45.2022.3819>. (accessed August 18, 2023).

6. Zachosova N., Koval O., Safonov D. (2023) Aktyvni ta pasyvni stratehii upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu subiektiv hospodariuvannya v umovakh tradytsiinykh ta innovatsiinykh zahroz. [Active and passive strategies for managing the economic security of business entities in the face of traditional and innovative

threats. *Economics, management and administration* [Ekononika, upravlinnia ta administruvannya], vol. 1 (103) pp. 43–48.

7. Kyrylenko O., Stashchuk O. (2017). Otsiniuvannya makroekonomichnykh chynnykyv formuvannya finansovoi bezpeky Ukrainy [Evaluation of macroeconomic factors of formation of financial security of Ukraine]. *Svit finansiv – World of Finance*, vol. 2, pp. 7–16.

8. Parfentii L. (2019). *Upravlinnia finansovoiu bezpekoiu pidpriemstv v umovakh ekonomichnoi nestabilnosti: monohrafiia* [Management of financial security of enterprises in conditions of economic instability: monograph]. Sumy: Vydavnycho- vyrobnyche pidpriemstvo "Mriia".

9. Poida-Nosyk N., Cherleniak I. (2021). Upravlinnia finansovoiu bezpekoiu na makro- ta mikrorivniakh: teoretyko-metodolohichni zasady [Management of financial security at the macro- and micro-levels: theoretical and methodological foundations]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Ekonomika – Scientific Bulletin of Uzhgorod University. Economics*, vol. 1(57), pp. 59–67. Available at: <http://visnyk-ekon.uzhnu.edu.ua/article/view/235724>. (accessed August 18, 2023)

10. Posokhov I., Zhadan Y. (2019) Zastosuvannya naukovo-metodychnoho chastotnoho pidkhodu do komptsleksnoi kilkisnoi otsinky finansovo-ekonomichnykh ryzkyv pidpriemstv oliino-zhyrovoy haluzi ukrainy [Application of the scientific and methodological frequency approach to the complex quantitative assessment of financial and economic risks of the oil and fat industry of Ukraine]. *Biznes inform. Ekonomika*, vol. 3 (494), pp. 255–264.

11. Skorobohatova N., Tovkachova A., Fedorenko K. (2023) Metody upravlinnia ekonomichnymy ryzkamy v umovakh viiskovoho stanu [Methods of economic risk management under martial law]. *III Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiia "Biznes, innovatsii, menedzhment: problemy ta perspektyvy". Sektsiia ekonomiky i pidpriemnytstva*, pp. 195–196.

12. Krisovatyy A., Sokhatska O. (2018). *Chetverta promyslova revoliutsiia: zmina napriamiv mizhnarodnykh investytsiinykh potokiv: monohrafiia* [The Fourth Industrial Revolution: Changing Directions of International Investment Flows: monograph]. Ternopil: Osadtsa Yu.V.

13. Shteden F., Kirchner R. (2018). Industriia 4.0 – ohlyad ta naslidky dlya polityky. [Industry 4.0 – overview and policy implications]. *Nimetska konsultatyvna hrupa – German Advisory Group*. Berlin-Kyiv. 36 p. (in Ukrainian)