

Отенко Ірина Павлівна¹, д.е.н., професор,
професор кафедри міжнародних економічних
відносин та безпеки бізнесу

Мішин Олександр Юрійович¹, к.е.н., доцент,
доцент кафедри міжнародних економічних
відносин та безпеки бізнесу

Мішина Світлана Володимирівна¹, к.е.н., доцент,
доцент кафедри соціальної економіки

¹Харківський національний економічний університет
імені Семе́на Кузне́ця (Харків, Україна)

Otenko Iryna¹, Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of International Economic Relations
and Business Security, <https://orcid.org/0000-0001-7849-2381>

Mishyn Oleksandr¹, PhD in Economics, Associate Professor
Associate Professor of the Department of International
Economic Relations and Business Security,
<https://orcid.org/0000-0003-1687-4805>

Mishyna Svitlana¹, PhD in Economics, Associate Professor
Associate Professor of the Department of Social Economy,
<https://orcid.org/0000-0003-4925-5998>

¹Simon Kuznets Kharkiv National University of
Economics (Kharkiv, Ukraine)

АКТУАЛІЗАЦІЯ СУЧАСНИХ РИЗИКІВ ДЛЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ

UPDATE OF CURRENT RISKS FOR THE ECONOMIC SECURITY OF ENTREPRENEURIAL ACTIVITY IN UKRAINE

Отенко І. П., Мішин О. Ю., Мішина С. В. Актуалізація
сучасних ризиків для економічної безпеки
підприємницької діяльності в Україні. *Український
журнал прикладної економіки та техніки*.
2025. Том 10. № 4. С. 307 – 309.

Otenko I., Mishyn O., Mishyna S. Update of Current Risks for
the Economic Security of Entrepreneurial Activity in
Ukraine. *Ukrainian Journal
of Applied Economics and Technology*.
2025. Volume 10. № 4, pp. 307 – 308.

У статті розкрито специфіку внутрішніх і зовнішніх ризиків та їх вплив на економічну безпеку підприємницької діяльності в Україні. Особливу увагу приділено цифровізації як чиннику позитивних та негативних впливів на підприємство. Обґрунтовано, що цифровізація є і джерелом ризиків, і джерелом забезпечення конкурентоспроможності підприємства. В цьому контексті ризиком виступає управлінська та організаційна неефективність в процесі впровадження цифрових рішень в повсякденну діяльність підприємства. Використання загальнонаукових методів аналізу, синтезу, дедукції, індукції та логічного узагальнення дозволило довести, що внутрішні ризики для економічної безпеки підприємства, зокрема управлінська неготовність до кризових ситуацій, втрата кадрового резерву та потенціалу, нестача цифрових навичок, низький рівень цифрової зрілості суттєво підсилюють вплив зовнішніх ризиків і загроз на рівень економічної безпеки. Науковим результатом дослідження є уточнення теоретичних засад актуалізації сучасних ризиків для економічної безпеки підприємницької діяльності в Україні.

Ключові слова: економічна безпека, ризики, підприємницька діяльність, організаційна ефективність, цифровізація.

The paper identifies the specific risks to the economic security of entrepreneurial activity in Ukraine arising from both the external and internal environments of enterprise operations. The study emphasizes that, under prolonged military conflict, macroeconomic instability, regulatory uncertainty, and rapid technological change, Ukrainian enterprises face a complex set of threats that require a systematic, comprehensive analytical approach. Special attention is paid to digitalization as a factor that generates both positive and negative effects on enterprise development. It is well established that digitalization itself does not constitute either an inherent source of risk or an automatic guarantee of enterprise competitiveness. In this context, the primary risk is not the use of digital technologies per se, but managerial and organizational inefficiencies in implementing digital solutions in everyday business activities. Fragmentary digital initiatives, insufficient integration of digital tools into business processes, and a formal approach to digital transformation may increase operational vulnerability, cyber risks, and dependence on external technological providers. The application of general scientific research methods, including analysis and synthesis, induction and deduction, and logical generalization, proved that internal risks to enterprise economic security significantly amplify the impact of external threats. Managerial unpreparedness for crisis situations, the loss of human capital and personnel reserves, insufficient digital skills, and low digital maturity reduce enterprises' adaptive capacity and limit their ability to respond effectively to external shocks. The results obtained confirm that internal risks play a decisive role in shaping the overall level of economic security. Therefore, ensuring enterprise resilience requires not only monitoring external risk factors, but also strengthening internal management systems, developing digital competencies, and forming a proactive security-oriented development strategy.

Keywords: economic security, risks, entrepreneurship, organizational efficiency, digitalization.

Вступ

Геополітична нестабільність, мобілізаційні заходи, пошкодження інфраструктури, зміна логістичних шляхів – це лише частина викликів, з якими зіштовхуються українські підприємства. Реалізація підприємницької діяльності в таких умовах потребує наявності ефективної системи економічної безпеки, здатної забезпечити адаптивність та гнучкість підприємства до змін в зовнішньому та внутрішньому середовищах функціонування підприємств.

Ефективність системи економічної безпеки підприємств одночасно залежить від специфічних безпекових властивостей зовнішнього середовища функціонування підприємства та здатності керівництва ідентифікувати основні ризики, загрози та можливості приймати актуальні рішення щодо діяльності підприємства в умовах викликів воєнного часу та змін. Питання правильної ідентифікації небезпек та можливостей для підприємств є запорукою забезпечення належного рівня економічної безпеки.

Негативні параметри зовнішнього середовища як джерело викликів для економічної безпеки підприємницької діяльності в Україні, окрім іншого, зосереджені на проблематиці податкового навантаження, зниженні загального рівня попиту, зростанні вартості енергетичних та інших ресурсів, що є наслідком форс-мажорних обставин, в яких вітчизняні підприємства вимушені функціонувати [1; 2].

Вивчення теоретичних основ економічної безпеки підприємницької діяльності свідчить про наявність різних підходів до тлумачення понять ризиків і загроз з погляду ймовірності їх настання. Так, під ризиком розуміють небезпечну ситуацію, настання якої може негативно вплинути на функціонування підприємства. Водночас в якості загрози для економічної безпеки підприємницької діяльності вбачається конкретна причина [3].

У класичному розумінні, згідно з яким підприємство одночасно функціонує у зовнішньому та внутрішньому середовищах, ризики і загрози для економічної безпеки підприємницької діяльності поділяються на такі, що мають походження із різних середовищ [4].

Формулювання цілей статті

Метою статті є ідентифікація та обґрунтування впливу ризиків і загроз для економічної безпеки підприємницької діяльності, що відповідають сучасним властивостям та характеристикам українського бізнес-середовища.

© Отенко Ірина Павлівна, Мішин Олександр Юрійович, Мішина Світлана Володимирівна, 2025

Сьогодні специфіка українського бізнес-середовища визначається геополітичною нестабільністю, макро-економічною невизначеністю, дефіцитом талантів. За даними дослідження KPMG Ukraine 2025, 20% топ-менеджерів досліджених підприємств виділили добробут співробітників та їхнє психологічне здоров'я як критично важливі фактори. До ключових ризиків для підприємств, за результатами опитування, були віднесені мобілізаційні заходи, релокація працівників із високим рівнем кваліфікації за межі України [5].

Минулорічне опитування, яке проводилось Американською торговою палатою в Україні, також продемонструвало, що 81% бізнесу вважає мобілізаційні заходи однією із ключових проблем, яка безпосередньо впливає на продуктивність підприємницької діяльності [6].

Окрім кадрового забезпечення, економічна безпека підприємницької діяльності знаходиться під впливом інших системних ризиків, зокрема пошкодження інфраструктури, збоїв у логістиці, затримки постачання [7].

В умовах розвитку глобальної економіки особливу увагу вчені, що досліджують питання економічної безпеки підприємницької діяльності, приділяють цифровізації. Особливої уваги заслуговує дослідження Кудінової А., Маслій О., Бурак А., в якому автори ідентифікували ризики для економічної безпеки України, які пов'язані з питаннями цифровізації. Слід зазначити, що виділені авторами ризики також стосуються економічної безпеки підприємницької діяльності, оскільки середовище їх існування – це бізнес-середовище країни. Ці науковці виділили десять основних ризиків [8, с. 28]:

- інтенсифікація кібернетичних загроз та кібератак, що може спричинити втрату даних, порушення функціонування критично важливих систем та значні фінансові збитки;
- недостатня ефективність системи управління кібербезпекою, що підвищує ризик витоку конфіденційної інформації, комерційної та державної таємниці й може негативно вплинути на стратегічні інтереси держави;
- посилення цифрової нерівності через обмежений доступ до цифрових технологій у різних регіонах і серед окремих соціальних груп, що в довгостроковій перспективі здатне викликати соціально-економічну напруженість;
- значна залежність від іноземних технологій, програмних продуктів, платформ і цифрової інфраструктури;
- низький рівень кваліфікації персоналу внаслідок недостатньої підготовки та перепідготовки кадрів, що знижує ефективність впровадження та використання цифрових технологій;
- ризики витоку персональних і конфіденційних даних, обумовлені недосконалістю законодавства у сфері їх захисту або неналежним дотриманням вимог інформаційної безпеки;
- скорочення робочих місць через автоматизацію та цифровізацію окремих галузей економіки, що підвищує рівень безробіття;
- недостатній розвиток інфраструктури в окремих регіонах країни, який може гальмувати впровадження цифрових рішень і перешкоджати збалансованому економічному розвитку;
- зростання економічної злочинності в цифровому середовищі, зокрема шахрайства, відмивання коштів та інших видів кіберзлочинів, що пов'язані з активним розвитком електронної комерції та фінансових операцій і загрожують економічній стабільності;
- випереджальний темп впровадження цифрових інновацій порівняно з адаптацією законодавчої бази, що створює правові прогалини та ризики для економічної безпеки через невизначеність регуляторних норм.

За даними KPMG, забезпечення інформаційної безпеки, зокрема нівелювання кіберризиків, є одним із ключових напрямів забезпечення безпечного функціонування бізнесу [9]. Слід зазначити, що кібернетичні ризики, які інтенсифікуються через поглиблення процесів цифровізації, мають суттєвий вплив на рівень економічної безпеки підприємницької діяльності через їх стратегічні наслідки, зокрема репутаційні втрати та втрату довіри стейкхолдерів.

У науковому середовищі представлено різноманітні дослідження ризиків і загроз для економічної безпеки підприємницької діяльності. До найбільш значущих ризиків відносять зміну вартості енергоносіїв як для бізнесу, так і для населення; воєнні дії на території України та пов'язані із ними проблеми, такі як отримання статусу підприємства критичної галузі, бронювання працівників, тощо [10].

Наведені вище ризики за своєю сутністю можна трактувати як характеристику зовнішнього середовища функціонування підприємницької діяльності в Україні. Проте слід зазначити, що внутрішнє середовище підприємства доволі часто виступає мультиплікатором зовнішніх загроз через низьку здатність підприємства адаптуватись до нових умов.

Проведений аналіз продемонстрував, що українські підприємства вимушені функціонувати в умовах фінансової, економічної, політичної нестабільності, що можна узагальнити як умови високої нестабільності зовнішнього середовища. В таких умовах ефективність системи економічної безпеки підприємства залежить від спроможності керівництва працювати під тиском форс-мажорних обставин. Водночас забезпечення такої здатності потребує використання методів сценарного планування, антикризового менеджменту та інших інструментів для попередження інерційності управління. Щодо кадрових ризиків, спричинених геополітичними викликами, вони також мають системний характер та впливають на ефективність бізнес-процесів, що робить їх найбільш суттєвим з-поміж інших внутрішніх ризиків підприємства. Серед таких кадрових ризиків, як на нашу думку, є:

- зниження ефективності розвитку трудового потенціалу через втрату провідних, висококваліфікованих співробітників та порушення механізмів формування і використання персоналу (мобілізаційні заходи, релокація);
- зниження ефективності управлінських і операційних рішень через психологічне перенавантаження співробітників;
- руйнування командної взаємодії, внутрішніх комунікацій.

Окрему увагу доцільно приділити загрозі економічній безпеці підприємства, що походить із його внутрішнього середовища, а саме операційній нестійкості бізнес-процесів. Настання такої загрози призводить до диспропорційно значущих наслідків для забезпечення економічної безпеки підприємства. Це обумовлено:

- відсутністю планів відновлення підприємницької діяльності у разі настання форс-мажорних обставин, що доволі часто є проблемою суб'єктів малого і середнього підприємництва;
- виконанням критичних функцій для підприємства одним або кількома співробітниками;
- низьким рівнем гнучкості бізнес-процесів.

Настання негативних ситуацій, зокрема ризиків і загроз, несуть для підприємства фінансові втрати та витрати. Проте фінансова вразливість підприємства також є загрозою для його економічної безпеки. З такої точки зору основними загрозами виступають слабка система фінансового планування, дефіцит ліквідності; залежність від короткострокових джерел фінансування.

Окремо слід розглянути цифровізацію, яку одночасно можна розглядати як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства та як джерело ризиків і загроз для його економічної безпеки.

З огляду на важливість врахування процесів цифровізації в контексті підприємницької діяльності та її економічної безпеки слід враховувати й відповідні зовнішні ризики.

У цьому випадку основні загрози для економічної безпеки підприємства криються у внутрішній неготовності до управління цифровими ризиками, яка в свою чергу ґрунтується на недостатньому рівні розвитку цифрових навичок, формальному підході до забезпечення кібернетичної безпеки підприємства; залежності від окремих цифрових рішень, технологій, постачальників. За таких умов цифровізація бізнес-процесів не знижує впливу ризиків і загроз, а робить підприємство більш вразливим до витоків даних, репутаційних втрат, операційних збоїв. Слід зазначити, що залежність підприємства від цифрового програмного забезпечення, платформ та інших цифрових інструментів створює ризик втрати безперервності діяльності. Іншими словами, в контексті ризиків, які мають походження із внутрішнього середовища підприємства, джерелом загроз для економічної безпеки підприємницької діяльності є не сама цифровізація, а низька ефективність її впровадження на підприємстві.

Висновки та перспективи подальших розвідок

В українських реаліях підприємницька діяльність здійснюється під впливом різноманітних ризиків і загроз для економічної безпеки, які здебільшого пов'язані із наслідками геополітичних зрушень. Узагальнюючи проведене дослідження, можна констатувати, що на сьогодні для системи економічної безпеки підприємницької діяльності окремого значення набувають управлінські і стратегічні ризики, такі як помилки стратегічного планування в умовах високої невизначеності, низька адаптивність системи управління до кризових явищ.

Цифровізація в синергії із організаційними змінами, що супроводжують її впровадження, є стратегічним внутрішнім ризиком для підприємства, оскільки недостатня цифрова зрілість, відсутність ефективної системи кібербезпеки, нестача цифрових навичок перетворюють цифровізацію бізнес-процесів із чинників розвитку конкурентоспроможності підприємства на джерело ризиків і загроз для його економічної безпеки.

Науковим результатом дослідження є уточнення теоретичних засад актуалізації сучасних ризиків для економічної безпеки підприємницької діяльності в Україні. Виділено кадрові ризики, які криються не тільки у втраті кваліфікованих кадрів, а й у ті, що розглядаються в контексті психологічного виміру, коли співробітники через тривалий стрес та вимушене життя в умовах невизначеності не можуть демонструвати високий рівень продуктивності праці. Таким чином, в умовах воєнного часу кадрові ризики для економічної безпеки підприємницької діяльності в Україні є критично значущими для виживання бізнесу.

Література

1. Шкребень Р. П., Харнам М. В., Отенко І. П. Формування стратегічного потенціалу безпеко-орієнтованого розвитку підприємства. *Проблеми економіки*. 2020. № 4. С. 256–264. URL: <http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0001219379>.
2. Івченко А. Г. Безпекоорієнтований розвиток підприємства: вектори, можливості та загрози. *Бізнес Інформ*. 2023. №12. С. 368–378. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-12-368-378>.
3. Гавловська Н., Параскевич В., Семенченко В., Яблонський Т. Теоретичні концепти економічної безпеки: ризик, загроза, небезпека. *Development Service Industry Management*. 2023. № 3. С.35–39. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-3\(5\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-3(5)).
4. Загородня А. Підвищення рівня управління економічною безпекою підприємств в умовах ризиків та загроз. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-12>.
5. Український бізнес очима керівників та керівниць 2025. *KPMG*. URL: <https://kpmg.com/ua/uk/home/insights/2025/11/kpmg-ceo-outlook-2025.html>.
6. Rogers J., Images A. V. G. Most Ukrainian businesses operational, but cite military service as top challenge. *MarketWatch*. URL: <https://www.marketwatch.com/story/most-ukrainian-businesses-operational-but-cite-military-service-as-top-challenge-2b0c89b7>.
7. Стійкість та неперервність бізнесу – виклики та можливості крізь призму змін в мисленні і сприйнятті. *PricewaterhouseCoopers*. 2024. URL: <https://www.pwc.com/ua/uk/publications/2024/sustainability-continuity-of-business.html>.
8. Кудінова А., Маслій О., Буряк А. Формалізація ризиків і загроз економічній безпеці України в умовах цифровізації. *Управління змінами та інновації*. 2024. № 12. С. 25–31. DOI: <https://doi.org/10.32782/CMI/2024-12-4>.
9. Top geopolitical risks 2025. *KPMG*. URL: <https://kpmg.com/ua/uk/home/media/press-releases/2025/04/top-geopolitical-risks-2025.html>.
10. Отенко І. П., Воронюк Є. В., Макаренко М. М. Аналіз безпечності зовнішнього середовища підприємства. *Збірник наукових праць "Вчені записки"*. 2025. № 40(3). С. 155–166. DOI: http://doi.org/10.33111/vz_kneu.40.25.03.14.095.101.

References

1. Shkreben, R. P., Kharnam, M. V., & Otenko, I. P. (2020). Formuvannya stratehichnoho potentsialu bezpeko-orientovanoho rozvytku pidpriemstva [Formation of strategic potential of security-oriented development of the enterprise]. *Problemy ekonomiky*, no. 4, pp. 256–264. Available at: <http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0001219379>.
2. Ivchenko, A. H. (2023). Bezpekoorientovanyi rozvytok pidpriemstva: vektory, mozhlyvosti ta zahrozy [Security-oriented development of the enterprise: vectors, opportunities and threats]. *Biznes Inform*, no. 12, pp. 368–378. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-12-368-378>.
3. Havlovskaya, N., Paraskevych, V., Semenchenko, V., & Yablonskyi, T. (2023). Teoretychni kontsepty ekonomichnoi bezpeky: ryzyk, zahroza, nebezpeka [Theoretical concepts of economic security: risk, threat, danger]. *Development Service Industry Management*, no. 3, pp. 35–39. [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-3\(5\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-3(5)).
4. Zahorodnia, A. (2023). Pidvyshchennia rinvnia upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu pidpriemstv v umovakh ryzykiv ta zahroz [Improving the level of management of economic security of enterprises in conditions of risks and threats]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 54. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-12>.
5. KPMG. (2025). Ukrainskiy biznes ochyma kerivnykiv ta kerivnyts 2025 [Ukrainian business through the eyes of male and female CEOs 2025]. KPMG. Available at: <https://kpmg.com/ua/uk/home/insights/2025/11/kpmg-ceo-outlook-2025.html>.
6. Rogers, J., & Images, A. V. G. (2025). Most Ukrainian businesses operational, but cite military service as top challenge. MarketWatch. Available at: <https://www.marketwatch.com/story/most-ukrainian-businesses-operational-but-cite-military-service-as-top-challenge-2b0c89b7>.
7. PricewaterhouseCoopers. (2024). Stiikist ta neperernivnist biznesu – vyklyky ta mozhlyvosti kriz pryzmu zmin v myslenni i spriyniatti [Business resilience and continuity – challenges and opportunities through the prism of changes in thinking and perception]. PricewaterhouseCoopers. Available at: <https://www.pwc.com/ua/uk/publications/2024/sustainability-continuity-of-business.html>.
8. Kudinova, A., Maslii, O., & Buriak, A. (2024). Formalizatsiia ryzykiv i zahroz ekonomichnii bezpetsi Ukrainy v umovakh tsyfrovizatsii [Formalization of risks and threats to the economic security of Ukraine in terms of digitalization]. *Upravlinnia zminamy ta innovatsii*, no. 12, pp. 25–31. <https://doi.org/10.32782/CMI/2024-12-4>.
9. KPMG. (2025). Top geopolitical risks 2025. KPMG. Available at: <https://kpmg.com/ua/uk/home/media/press-releases/2025/04/top-geopolitical-risks-2025.html>.
10. Otenko, I. P., Voroniuk, Ye. V., & Makarenko, M. M. (2025). Analiz bezpechenosti zovnishnoho seredovyshcha pidpriemstva [Analysis of the security of the enterprise external environment]. *Zbirnyk naukovykh prats "Vcheni zapysky"*, no. 40(3), pp. 155–166. http://doi.org/10.33111/vz_kneu.40.25.03.14.095.101.

Стаття надійшла до редакції / Received 25.11.2025

Прийнята до друку / Accepted 05.12.2025