

ВИБІР СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ НА ОСНОВІ ПАКЕТНИХ ХАРАКТЕРИСТИК

DOI: <https://doi.org/10.32620/cher.2025.3.09>

Постановка проблеми. У непередбачуваному бізнес-середовищі виникає методологічна суперечність: стратегія забезпечення економічної безпеки компанії часто розробляється ізольовано від її загального стратегічного курсу, що призводить до внутрішньої неузгодженості та знижує стійкість бізнесу. *Мета дослідження* полягає у формуванні методичного підходу до вибору стратегії забезпечення економічної безпеки компанії на основі пакетних характеристик через її інтеграцію в загальну систему стратегічного управління. *Об'єкт дослідження:* теоретичні та практичні засади формування стратегії економічної безпеки компанії в контексті інтеграції зі стратегіями розвитку та конкуренції. *Методи, використані в дослідженні* – системний та порівняльно-аналітичний підхід, матричний метод, критичний аналіз класифікацій стратегій. *Гіпотезою дослідження* є припущення, що формування пакетних характеристик на перетині стратегій розвитку та конкурентних стратегій дозволить системно обґрунтувати вибір стратегії економічної безпеки, забезпечуючи її узгодженість із загальними цілями компанії. *Виклад основного матеріалу.* У статті проаналізовано класифікацію корпоративних стратегій розвитку та конкурентних стратегій, з урахуванням їхнього впливу на економічну безпеку; запропоновано матрицю для визначення фокуса та ознак стратегії забезпечення економічної безпеки; виділені пакетні характеристики за комплексом критеріїв. Практичне застосування підтверджено прикладами компаній у кризових умовах. *Оригінальність та практична значимість дослідження.* Запропонований методичний підхід до формування пакетних характеристик стратегії забезпечення економічної безпеки на перетині стратегій розвитку та конкурентних стратегій, що забезпечило системну інтеграцію безпеки у стратегічне управління. Запропонований алгоритм розрахований на узгоджений вибір стратегії забезпечення економічної безпеки, підвищуючи свою стійкість у нестабільних умовах. *Висновки та перспективи подальших досліджень.* Запропонований підхід забезпечує інтеграцію стратегії економічної безпеки зі стратегіями розвитку та конкуренції, підвищуючи стійкість компаній в умовах невизначеності. Класичні теорії стратегічного менеджменту адаптовано до сучасних викликів, з акцентом на гнучкість і захист від загроз.

Ключові слова:

економічна безпека, пакетні характеристики, ієрархія стратегій, стратегія розвитку, конкурентна стратегія, інтеграція стратегії забезпечення економічної безпеки, матриця вибору стратегії.

CHOOSING A STRATEGY FOR ENSURING ECONOMIC SECURITY BASED ON PACKAGE CHARACTERISTICS

Problem Statement. In an unpredictable business environment, a methodological contradiction arises: a company's economic security strategy is often developed in isolation from its overall strategic course, leading to internal inconsistencies and reducing business stability. *The purpose of this research* is to develop a methodological approach for selecting a strategy to ensure a company's economic security based on package characteristics, integrating it into the overall strategic management system. *The object of the research:* theoretical and practical foundations for forming a company's economic security strategy in the context of integration with development and competition strategies. *The methods of the research:* a system-

¹ Христенко Лариса Миколаївна, канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри публічного управління, менеджменту та маркетингу, Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля, м. Київ, Україна.

Khrystenko Larysa, Candidate of Sciences (Economic), Associate Professor, Associate Professor of the Public Administration, Management, and Marketing Department, Volodymyr Dahl East Ukrainian National University, Kyiv, Ukraine.

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1200-3415>

e-mail: hrystenkoln@gmail.com



[Creative Commons Attribution
NonCommercial 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)





atic and comparative-analytical approach, a matrix method, and a critical analysis of strategy classifications. *The hypothesis of the research* is the assumption that the formation of package characteristics at the intersection of development and competitive strategies will allow for a systematic justification of the choice of economic security strategy, ensuring its consistency with the company's overall goals. *The statement of basic materials.* The article analyzes the classification of corporate development strategies and competitive strategies, taking into account their impact on economic security; proposes a matrix for determining the focus of an economic security strategy; and identifies package characteristics based on a set of criteria. Practical applications are confirmed by examples of companies in crisis conditions. *The originality and practical significance of the research.* A methodological approach is proposed for forming package characteristics of a strategy for ensuring economic security at the intersection of development strategies and competitive strategies, which ensures the systematic integration of security into strategic management. The proposed algorithm is designed to facilitate a coordinated choice of strategy for ensuring economic security and increasing its stability in unstable conditions. *Conclusions and perspectives of further research.* The proposed approach ensures the integration of economic security strategies with development and competition strategies, thereby increasing the resilience of companies in uncertain conditions. Classical theories of strategic management are adapted to modern challenges, with an emphasis on flexibility and protection against threats.

Keywords:

economic security, package characteristics, hierarchy of strategies, development strategy, competitive strategy, integration of strategies for ensuring economic security, strategy choice matrix.

Постановка проблеми. Функціонування сучасних компаній відбувається в умовах перманентної турбулентності, зумовленої глобальними трансформаціями та ринковою нестабільністю. Для українського бізнесу ці виклики багаторазово посилюються наслідками воєнного стану, що висуває надзвичайні вимоги до стійкості та адаптивності систем управління.

В такому контексті ключовим інструментом забезпечення життєздатності стає стратегічне управління, в межах якого компанії розробляють ієрархічну систему стратегій для досягнення довгострокових цілей. Однак у цій системі виникає методологічна суперечність: стратегія забезпечення економічної безпеки компанії часто розглядається як відокремлений, суто захисний механізм, а не як органічно інтегрований елемент загального стратегічного курсу. Така функціональна ізоляція призводить до внутрішньої неузгодженості, за якої заходи безпеки можуть не відповідати або навіть суперечити пріоритетам розвитку. Таким чином, виникає актуальне наукове завдання з розробки підходів, що дозволять системно обґрунтовувати вибір стратегії економічної безпеки та гармонізувати її із загальним вектором розвитку компанії.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. У науковій літературі вже існує певна напрацьована теоретична база, що містить інформацію про сутність і роль стратегії забезпечення економічної безпеки у діяльності компаній. Дослідженням цієї про-

блеми присвятили свої праці такі вітчизняні вчені як: Л. П. Артеменко, О. А. Гавриш, В. Л. Дикань, Є. О. Діденко, Є. В. Дмитрук, Б. С. Дуб, О. І. Захаров, Т. М. Іванюта, С. М. Ілляшенко, Д. Ковальов, Г. В. Козаченко, П. Я. Кравчук, О. І. Кузнецова, О. І. Линник, О. М. Ляшенко, О. В. Макаруч, Б. М. Мізюк, В. І. Мунтіян, В. Д. Немцов, О. В. Орлик, С. Ф. Покропивний, Т. І. Сабєцька, В. Б. Сабєцький, Т. В. Сак, В. Стадник, Т. І. Сухорукова, О. О. Фальченко, О. В. Черевков, Г. М. Черняк, О. Ю. Чорна, З. Є. Шершньова, М. Яремова М. та інших. Однак, попри теоретичну опрацьованість цього напрямку, залишається невирішеною проблема відсутності чіткого методичного інструментарію для обґрунтованого вибору конкретної стратегії забезпечення економічної безпеки. На практиці цей вибір часто є ситуативним і недостатньо інтегрованим у загальну архітектуру стратегічного управління компанією. Виникає суперечність: з одного боку, стратегія економічної безпеки визнається як підпорядкований елемент, що має відповідати загальному курсу компанії. З іншого боку, бракує механізму, який би дозволяв системно узгодити її з ключовими стратегіями різних управлінських рівнів.

Мета статті полягає у формуванні методичного підходу до вибору стратегії забезпечення економічної безпеки компанії на основі пакетних характеристик, що враховують взаємозв'язок із корпоративними та конкурентними стратегіями. Такий підхід дозволяє інтегрувати економічну безпеку у загальну систему стратегічного управління, забезпечи-

ти її узгодженість із довгостроковими цілями розвитку та підвищити стійкість компаній до зовнішніх і внутрішніх загроз.

Виклад основного матеріалу дослідження. Система стратегій компанії являти собою ієрархічну структуру, що забезпечує узгоджене стратегічне управління на різних рівнях функціонування компанії. Вона базується на принципах багаторівневого планування, де кожен рівень відповідає за певні аспекти функціонування і розвитку суб'єкта господарювання та передбачає формування основ для інтеграції захисних механізмів у загальній структурі стратегічного управління. Зважати на думки науковців приходимо до висновку, що така система охоплює ієрархічну сукупність стратегій на корпоративному, діловому, функціональному та операційному рівнях, спрямованих на досягнення довгострокових цілей компанії [1, с. 245; 2, с. 243; 3, с. 209; 4, с. 85; 5, с. 320; 6]. Корпоративний рівень визначає загальний напрям розвитку компанії, встановлюючи довгострокові цілі та пріоритети. Корпоративна стратегія формується залежно від попереднього стану підприємства на певному етапі його розвитку та має на меті узгодити цілі та дії її структурних компонент. Діловий рівень фокусується на управлінні окремими бізнес-напрямами, включаючи конкурентні аспекти. Функціональний рівень охоплює спеціалізовані стратегії у сферах фінансів, виробництва, маркетингу тощо, забезпечуючи підтримку загальних цілей. Операційний рівень стосується щоденних дій і процесів у структурних підрозділах, спрямованих на реалізацію стратегій вищих рівнів.

Слід зауважити, що у дослідженні економічна безпека господарського суб'єкта визначається як сукупність сприятливих умов реалізації його інтересів через чотири ключові аспекти, як то: збереження можливості сталого розвитку відповідно до заявленої місії та цілей діяльності; здатність підтримувати та нарощувати конкурентоспроможність шляхом формування конкурентних переваг; підвищення ефективності функціонування та фінансово-економічної стабільності; забезпечення невразливості до наявних і потенційних загроз діяльності. Це підкреслює системний характер економічної безпеки, що інтегрується в стратегічне управління суб'єктом господарювання, забезпечуючи його стійкість у довгостроковій перспективі [7].

За умови стратегічного управління економічною безпекою обрана стратегія забезпечення її оптимального рівня є залежним елементом у загальній системі стратегій компанії, а отже головний фокус та основні риси такої стратегії мають відповідати загальній системі стратегічного управління, що забезпечує захист і сталість діяльності компанії в умовах зовнішніх і внутрішніх загроз.

Стратегія забезпечення економічної безпеки є ключовим елементом системи стратегічного управління, однак вона виступає підпорядкованим компонентом у загальній архітектурі стратегій підприємства. Її головний фокус та ключові характеристики повинні узгоджуватися із загальними стратегічними орієнтирами й пріоритетами компанії, що є запорукою захисту та сталості діяльності в умовах зовнішніх і внутрішніх загроз. Бувши наскрізною, ця стратегія інтегрується в управлінську ієрархію на кожному рівні. Так, на корпоративному рівні вона є невіддільним складником загальної стратегії розвитку. На діловому рівні вона інтегрується з бізнес-стратегіями, зокрема конкурентними, для захисту ринкових позицій через реалізацію наступальних, оборонних чи змішаних дій. На функціональному рівні стратегія економічної безпеки координується з фінансовими, виробничими, маркетинговими та іншими функціональними стратегіями, забезпечуючи їхню безпеку. На операційному рівні вона реалізується через конкретні заходи, спрямовані на захист активів, процесів та персоналу від поточних загроз.

Корпоративний рівень стратегічного управління є першим ключовим аспектом формування характеристик стратегії забезпечення економічної безпеки компанії, оскільки саме на цьому рівні визначаються загальні напрями розвитку, які задають основу для інтеграції захисних механізмів. Корпоративні стратегії розвитку формують стратегічний контекст, у якому економічна безпека адаптується до розміру, структури та галузевих особливостей компанії.

Попри існування різних думок науковців щодо видів стратегій корпоративного рівня, у дослідженні виділені стратегії розвитку, які відображають спрямованість розвитку компанії залежно від її стану, ресурсів та зовнішнього середовища. До таких стратегій віднесені: стратегія зростання (розвитку) – орієнтована на розширення діяльності, інвестиції в нові ринки, технології та інновації, що сприяє збільшенню масштабів вироб-





ництва та ринкової частки; стратегія стабілізації (обмеженого розвитку) – спрямована на підтримку статус-кво з мінімальними змінами, забезпечення рівноваги та стійкості в умовах стабільного середовища, без значного розширення чи скорочення; стратегія існування (як різновид стратегії стабілізації за умови відсутності зростання або скорочення) – зосереджена на збереженні мінімального рівня діяльності, без амбіцій щодо зростання, з акцентом на ефективне використання наявних ресурсів; стратегія виживання (скорочення) – націлена на подолання криз через оптимізацію ресурсів, скорочення витрат і реструктуризацію, з метою запобігання банкрутству в умовах значних загроз [2, с. 243; 4, с. 85; 5, с. 320].

Корпоративні стратегії розвитку безпосередньо впливають на вибір і формування стратегії економічної безпеки, оскільки остання є логічно вбудованою в загальну систему стратегій компанії, забезпечуючи її стійкість і захист. Наприклад, у стратегії зростання економічна безпека фокусується на захисті інвестицій, моніторингу ризиків розширення ринків і забезпеченні конкурентних переваг, що дозволяє уникнути втрат від зовнішніх загроз [2, с. 296; 8, с. 272]. Навпаки, у стратегії виживання акцент робиться на мінімізації ризиків, скороченні втрат і підвищенні продуктивності, аби запобігти спаду в кризових умовах. Тож, стратегічне управління інтегрує механізми ризику у систему економічної безпеки, забезпечуючи адаптивність до зовнішніх чинників, таких як нестабільність середовища чи глобальні виклики [9; 10, с. 159].

Роль стратегічного управління в інтеграції цих механізмів підкреслюється в роботах Немцова В.Д. та Довгань Л.Є., де зазначається, що стратегії для посилення економічної безпеки бізнесу залежать від ієрархії рівнів і дозволяють формувати комплексні підходи до захисту інтересів компанії [2, с. 296]. Аналогічно, Тертичка В.В. акцентує на необхідності врахування корпоративного рівня для узгодження стратегій розвитку з елементами безпеки [11, с. 111].

Другим ключовим аспектом визначення місця стратегії економічної безпеки в системі стратегій компанії є аналіз конкурентних стратегій, які виступають як чинник вибору та адаптації механізмів безпеки.

В науковій літературі існує широкий спектр думок науковців стосовно класифікації конкурентних стратегій, що зумовлює необхідність розгляду найпоширеніших

підходів до їхнього вибору з метою забезпечення довготермінової конкурентоспроможності, особливо в умовах дії негативних чинників та загроз на діяльність агрохолдингів. Варто зазначити, що деякі конкурентні стратегії часто перекликаються між собою, навіть за різними критеріями, що пов'язано з доповненнями та модифікаціями раніше запропонованих класифікацій. Водночас види та типи конкурентних стратегій передбачають реалізацію стратегічних рішень, спрямованих на посилення конкурентних позицій.

Конкурентні стратегії, як складник ділового рівня управління, перш за все, визначають способи взаємодії з ринковим середовищем і безпосередньо впливають на формування економічної безпеки, забезпечуючи її інтеграцію в загальну стратегічну структуру [2, с. 296; 12]. Взаємозв'язок конкурентних стратегій з економічною безпекою проявляється в тому, що вони, як частина ділового рівня, визначають інтеграцію безпеки в загальну систему стратегій компанії. Зокрема, в контексті великих компаній агропромислового сектору, де конкурентна боротьба посилюється через диверсифікацію діяльності та вплив зовнішніх загроз, вибір конкурентної стратегії вимагає врахування класифікацій, запропонованих науковцями, таких як Е. Райс і Дж. Траут, які характеризують агресивність ринкових дій [12]. У дослідженні ця класифікація доповнюється змішаною стратегією, що відображає гнучкість компаній у комбінації наступальних та оборонних дій одночасно чи послідовно.

Серед основних конкурентних стратегій у дослідженні виділені такі:

стратегія наступу, яка передбачає агресивне захоплення ринків через зростання збуту, досягнення панівних позицій шляхом атаки на конкурентів і розширення ринку, що спрямоване на перевернення суперників [12]. У цьому випадку економічна безпека забезпечує захист від контратак конкурентів, фокусуючись на проактивному виявленні та нейтралізації ризиків, пов'язаних з розширенням;

стратегія оборони – орієнтована на захист позицій від спаду чи запобігання йому шляхом зниження втрат і підвищення продуктивності, з акцентом на зниження ризику атаки та мінімізацію втрат [12]. У оборонній стратегії переважає реактивний захист, спрямований на мінімізацію впливу внутрішніх і зовнішніх загроз, як-от зниження витрат і підвищення ефективності [9; 159, с. 159].

змішана стратегія як комбінація наступу та оборони, що передбачає здійснення агресивних і захисних дій одночасно чи по черзі, дозволяючи адаптацію до змінних умов ринку. Тож така стратегія інтегрує обидва підходи, вимагаючи динамічної адаптації економічної безпеки до поточних умов, що особливо актуально для компаній з багато-профільною структурою. Це вимагає гнучкої економічної безпеки, яка поєднує проактивні та реактивні заходи для балансу між ризиками та можливостями.

Так, на прикладі діяльності компаній агропромислового сектору при наступальній стратегії економічна безпека фокусується на захисті від геополітичних і ринкових ризиків, таких як блокада експортних шляхів, через проактивний аналіз для підтримки розширення ринків зернових культур. У межах оборонної стратегії акцент зміщується на стабілізацію виробництва в умовах воєнного стану, де економічна безпека спрямована на мінімізацію втрат через кризове планування та оптимізацію витрат. Змішана стратегія, своєю чергою, ґрунтується на поєднанні цих підходів, адаптуючи економічну безпеку до динамічних умов через ієрархічний аналіз ризиків для узгодження з корпоративними цілями. Тож, інтеграція конкурентних стра-

тегій з економічною безпекою забезпечує їхню узгодженість із корпоративним рівнем, сприяючи стійкості та конкурентоспроможності компанії в умовах нестабільності.

Саме на перетині корпоративних стратегій розвитку та конкурентних стратегій ділового рівня відбувається визначення фокуса та головних ознак стратегії забезпечення економічної безпеки, що створює комплексний підхід до захисту стійкості компанії в умовах нестабільності. Цей синтез дозволяє адаптувати економічну безпеку до стратегічних орієнтацій компанії, враховуючи загальний напрям розвитку (зростання, стабілізація, існування чи виживання) та конкурентну поведінку (наступ, оборона чи змішана).

З метою візуалізації перетину корпоративних стратегій розвитку та конкурентних стратегій ділового рівня у дослідженні запропонована матриця (табл. 1), яка визначає фокус і ключові ознаки стратегії забезпечення економічної безпеки компанії. Матриця ґрунтується на класифікаціях корпоративних стратегій розвитку та конкурентних стратегій, адаптованих до специфіки компаній, де багатопрофільність і зовнішні загрози формують унікальні вимоги до забезпечення стійкості та захисту від загроз.

Таблиця 1 – Матриця визначення фокуса та головної ознаки стратегії забезпечення економічної безпеки на перетині корпоративних і конкурентних стратегій

Стратегія розвитку / Конкурентна стратегія	Стратегія наступу	Стратегія оборони	Змішана стратегія
1	2	3	4
Стратегія зростання (розвитку)	Фокус: захист інвестицій у розширення ринків і інновацій від конкурентних атак. Ознаки: проактивний моніторинг загроз, формування стратегічних активів випередження, посилення конкурентних переваг	Фокус: зниження ризиків спаду під час зростання шляхом оптимізації витрат. Ознаки: реактивний захист позицій, підвищення продуктивності, мінімізація втрат від зовнішніх чинників	Фокус: баланс між розширенням і захистом від ризиків зростання. Ознаки: гнучкі заходи — комбінація проактивного моніторингу та реактивного захисту, адаптація до змінних потреб ринку
Стратегія стабілізації (обмеженого розвитку)	Фокус: захист стабільних позицій від агресивних конкурентів через наступальні дії. Ознаки: створення конкурентних переваг, моніторинг ринкових ніш, запобігання атакам	Фокус: підтримка рівноваги через оборону від спаду. Ознаки: зниження ризиків атак, мінімізація втрат, підвищення ефективності ресурсів	Фокус: адаптація до стабільних умов з елементами наступу та оборони. Ознаки: гібридні дії для утримання позицій, баланс між кооперацією та конкуренцією





Продолжение табл. 1

1	2	3	4
Стратегія існування (за відсутності зростання або скорочення)	Фокус: захист мінімальних позицій через обмежені наступальні дії. Ознаки: концентрація на вузьких сегментах, моніторинг загроз для збереження статусу, уникнення ризиків розширення	Фокус: оборонний захист від втрат у статичному стані. Ознаки: мінімізація витрат, підвищення продуктивності, реактивне реагування на загрози	Фокус: гнучкий баланс для збереження існування. Ознаки: чергування наступу та оборони, адаптація до короткочасних змін без зростання
Стратегія виживання (скорочення)	Фокус: наступальні дії для подолання кризи через захоплення нових ніш на ринках. Ознаки: проактивне виявлення можливостей, захист від конкурентних атак під час скорочення	Фокус: кризовий менеджмент через оборону позицій. Ознаки: зниження втрат, оптимізація ресурсів, запобігання спаду в умовах загроз	Фокус: комбінований підхід для виживання в кризі. Ознаки: гнучкі заходи – чергування наступу для відновлення та оборони для захисту

Джерело: розроблено автором

Матриця дозволяє чітко структурувати взаємозв'язок між стратегіями розвитку та конкурентними стратегіями, визначаючи специфічний фокус і ознаки економічної безпеки для кожного перетину. Логіка вбудовування стратегії економічної безпеки полягає в її інтеграції на всіх рівнях управління – від корпоративного, де визначаються стратегічні цілі розвитку та захисту інтересів, до операційного, що включає щоденні заходи з моніторингу та реагування на загрози. Наприклад, у стратегії зростання з наступальною конкуренцією економічна безпека зосереджується на захисті від ризиків розширення, таких як інвестиційні втрати чи ринкові контратаки, забезпечуючи превентивні заходи для підтримки агресивного зростання. Натомість у стратегії виживання з оборонною конкуренцією акцент робиться на кризовому менеджменті, мінімізації втрат і підвищенні продуктивності для запобігання спаду в умовах загроз. Такий підхід підкреслює, що економічна безпека є інтегрованим складним, який пронизує корпоративний, діловий, функціональний і операційний рівні управління, посилюючи стійкість багатoproфільних компаній, де диверсифікація діяльності розширює спектр ризиків. Як залежний елемент системи стратегій, економічна безпека сприяє реалізації місії компанії через забезпечення сталого зростання, конкурентоспроможності, ефективності та невразливості до загроз. У контексті компаній це проявляється в адаптивному реагуванні на зовнішні чинники, такі як економічна нестабільність чи

воєнний стан, де економічна безпека інтегрується з функціональними стратегіями (фінансовою, виробничою) для підтримки загальної стабільності.

Для остаточного вибору стратегії забезпечення економічної безпеки компанії як ключового елементу стратегічного управління необхідно сформулювати відповідні пакетні характеристики за допомогою додатково обраних критеріїв, оскільки базові класифікації стратегій розвитку та конкурентних стратегій можуть не повною мірою враховують специфіку економічної безпеки, що призведе до недостатньої захищеності від ризиків, зниження ефективності та неузгодженості з довгостроковими цілями. До критеріїв вибору пакетних характеристик у дослідженні віднесено: 1) попередній стан (рівень) економічної безпеки; 2) повнотою виявлення загроз; 3) характер реагування на дію загроз; 4) управлінський рівень реалізації; 5) специфіка діяльності; 6) інтереси підприємства; 7) характер фінансування; 8) режимом функціонування; 9) інструментарій формування і реалізації стратегії; 10) функціональні сфери. Такі критерії дозволять адаптувати стратегію економічної безпеки до конкретних умов функціонування компанії, враховуючи її попередній стан, структуру, галузеві особливості та взаємозв'язок із зовнішніми загрозами. Вони забезпечують системний підхід, дозволяючи формувати пакетні (комплексні) варіанти стратегій, які пронизують усі рівні управління та відповідають перетину стратегій розвитку та конкурентних стратегій.

Попередньо представлена матриця у таблиці 1 структурує перетин корпоративних стратегій розвитку та конкурентних стратегій, визначаючи лише загальний фокус і ключові ознаки стратегії забезпечення економічної безпеки для кожної комбінації. Тож виникає потреба в її удосконаленні шляхом поглибленого опису всіх варіантів перетинів за допо-

могою застосування критеріальних характеристик. Деталізації практичного застосування цього підходу подано у таблиці 2, яка систематизує пакетні характеристики стратегій забезпечення економічної безпеки для кожного варіанту перетину за обраними критеріями.

Таблиця 2 – Формування пакетних характеристик для вибору стратегії забезпечення економічної безпеки компанії

Стратегія розвитку	Стратегія економічної безпеки	Конкурентна стратегія
1	2	3
Стратегія зростання	Стратегія проактивного зростання 1) стратегія підвищення рівня економічної безпеки або підтримки реального достатнього рівня; 2) консервативна або помірна стратегія; 3) стратегія випереджувальної протидії або адекватного реагування на загрози; 4) комплексна; 5) комплексна, за напрямками звужується (фокус на розширення ринків та інвестиції); 6) комплексна (реалізація інтересів зростання та конкурентних переваг); 7) стратегія, яка передбачає попереднє або часткове резервування коштів; 8) стратегія з постійним функціоналом; 9) стратегія на досвіді або адаптивна стратегія; 10) комплексна з орієнтацією на головні складники економічної безпеки (фінансова, інвестиційно-інноваційна, комерційно-маркетингова).	Стратегія наступу
Стратегія зростання	Стратегія стабільного захисту 1) стратегія підвищення рівня економічної безпеки; 2) консервативна стратегія; 3) стратегія випереджувальної протидії; 4) комплексна; 5) комплексна, за напрямками звужується (оптимізація витрат у виробництві); 6) комплексна (підтримка стабільності та мінімізація втрат); 7) стратегія, яка передбачає попереднє резервування коштів; 8) стратегія з постійним функціоналом; 9) стратегія на досвіді або адаптивна стратегія; 10) комплексна з орієнтацією на головні складники економічної безпеки (виробничо-технічна, фінансова, екологічна).	Стратегія оборони
Стратегія зростання	Стратегія гнучкого розширення 1) стратегія підвищення рівня економічної безпеки або підтримки реального достатнього рівня; 2) консервативна або помірна стратегія; 3) стратегія випереджувальної протидії або адекватного реагування на загрози; 4) комплексна; 5) комплексна, за напрямками звужується (комбінація розширення та захисту нішевих сегментів); 6) комплексна (баланс зростання та захищеності інтересів); 7) стратегія, яка передбачає попереднє резервування коштів; 8) стратегія з постійним функціоналом; 9) стратегія на досвіді або адаптивна стратегія; 10) комплексна з орієнтацією на головні складники економічної безпеки (інвестиційно-інноваційна, зовнішньоекономічна, інтелектуально-кадрова).	Змішана стратегія
Стратегія стабілізації	Стратегія наступальної стійкості 1) стратегія підвищення рівня економічної безпеки або підтримки реального достатнього рівня; 2) консервативна або помірна стратегія; 3) стратегія випереджувальної протидії або адекватного реагування на загрози; 4) комплексна; 5) комплексна, за напрямками звужується (концентрація на стабільних сегментах ринку); 6) комплексна (підтримка стійкої ринкової позиції); 7) стратегія, яка передбачає попереднє або часткове резервування коштів; 8) стратегія з постійним функціоналом; 9) стратегія орієнтована на досвіді або адаптивна стратегія; 10) комплексна з орієнтацією на головні складники економічної безпеки (комерційно-маркетингова, ресурсно-ринкова, технологічна).	Стратегія наступу
Стратегія стабілізації	Стратегія рівноважного захисту 1) стратегія підвищення рівня економічної безпеки; 2) консервативна; 3) стратегія випереджувальної протидії; 4) комплексна; 5) комплексна, за напрямками звужується (підтримка ефективності без розширення); 6) комплексна (захист довгострокових перспектив без загроз); 7) стратегія, яка передбачає попереднє резервування коштів; 8) стратегія з постійним функціоналом; 9) стратегія на досвіді або адаптивна стратегія; 10) комплексна з орієнтацією на головні складники економічної безпеки (фінансова, виробничо-технічна, соціальна).	Стратегія оборони



1	2	3
Стратегія стабілізації	Стратегія адаптивної стабільності 1) стратегія підвищення рівня економічної безпеки; 2) консервативна або помірна стратегія; 3) стратегія випереджувальної протидії або адекватного реагування на загрози; 4) комплексна; 5) комплексна, за напрямками звужується (комбінація нішевої та стабільної діяльності); 6) комплексна (баланс стійкості та кооперації); 7) стратегія, яка передбачає попереднє або часткове резервування коштів; 8) стратегія з постійним функціоналом; 9) стратегія на досвіді або адаптивна стратегія; 10) комплексна з орієнтацією на головні складники економічної безпеки (зовнішньоекономічна, інтеграційна, екологічна).	Змішана стратегія
Стратегія існування	Стратегія обмеженого випередження 1) стратегія підтримки реального достатнього рівня економічної безпеки або відновлення достатнього рівня; 2) помірна стратегія; 3) стратегія адекватного реагування на загрози; 4) комплексна; 5) комплексна, за напрямками звужується (обмежена діяльність без зростання); 6) стратегія, що передбачає реалізацію економічного інтересу – ефективність функціонування та фінансово-економічна стабільність, невразливість до загроз; 7) стратегія, яка частково передбачає попереднє резервування коштів; 8) стратегія з постійним функціоналом; 9) стратегія на досвіді; 10) комплексна з орієнтацією на головні складники економічної безпеки (ресурсно-ринкова, технологічна, управлінська).	Стратегія наступу
Стратегія існування	Стратегія мінімального захисту 1) стратегія підтримки реального достатнього рівня економічної безпеки або відновлення достатнього рівня; 2) помірна; 3) стратегія адекватного реагування на загрози; 4) комплексна; 5) комплексна, за напрямками звужується (мінімалістична оптимізація ресурсів); 6) стратегія, що передбачає реалізацію економічного інтересу – ефективність функціонування та фінансово-економічна стабільність, невразливість до загроз; 7) стратегія, яка частково передбачає попереднє резервування коштів; 8) стратегія з постійним функціоналом; 9) стратегія на досвіді; 10) комплексна з орієнтацією на головні складники економічної безпеки (виробничо-технічна, фінансова, соціальна).	Стратегія оборони
Стратегія існування	Стратегія гнучкого збереження 1) стратегія підтримки реального достатнього рівня економічної безпеки або відновлення достатнього рівня; 2) помірна або агресивна; 3) стратегія адекватного реагування на загрози або захисту від наслідків; 4) комплексна; 5) комплексна, за напрямками звужується (пристосовна адаптація до змін без зростання); 6) стратегія, що передбачає реалізацію економічного інтересу – ефективність функціонування та фінансово-економічна стабільність, невразливість до загроз; 7) стратегія, яка частково передбачає попереднє резервування коштів або не передбачає такого; 8) стратегія з постійним або адаптивним функціоналом; 9) стратегія на досвіді; 10) комплексна з орієнтацією на головні складники економічної безпеки (інтеграційна, інвестиційно-фінансова).	Змішана стратегія
Стратегія виживання	Стратегія кризового прориву 1) стратегія відновлення достатнього рівня економічної безпеки; 2) агресивна стратегія; 3) стратегія випереджувальної протидії або раптового реагування на загрози; 4) комплексна; 5) комплексна, за напрямками звужується (кризова, захоплення нішевих ринків); 6) стратегія, що передбачає реалізацію економічного інтересу – ефективність функціонування та фінансово-економічна стабільність; 7) стратегія, у якій не передбачається попереднього резервування коштів; 8) стратегія з адаптивним функціоналом; 9) рецептивна стратегія; 10) комплексна з орієнтацією на головні складники економічної безпеки (інвестиційно-інноваційна, зовнішньоекономічна, комерційно-маркетингова).	Стратегія наступу
Стратегія виживання	Стратегія кризового виживання 1) стратегія відновлення достатнього рівня економічної безпеки; 2) агресивна стратегія; 3) стратегія раптового реагування на загрози; 4) комплексна; 5) комплексна, за напрямками звужується (оптимізована, скорочення для виживання); 6) стратегія, що передбачає реалізацію економічного інтересу – ефективність функціонування та фінансово-економічна стабільність; 7) стратегія, у якій не передбачається попереднього резервування коштів; 8) стратегія з адаптивним функціоналом; 9) рецептивна стратегія; 10) комплексна з орієнтацією на головні складники економічної безпеки (фінансова, виробничо-технічна).	Стратегія оборони



Продовження табл. 2

1	2	3
Стратегія виживання	Стратегія адаптивного відновлення 1) стратегія відновлення достатнього рівня економічної безпеки; 2) агресивна або помірна стратегія; 3) стратегія раптового реагування на загрози або захисту від наслідків; 4) комплексна; 5) комплексна, за напрямками звужується (адаптивно-кризова комбінація скорочення та відновлення); 6) стратегія, що передбачає реалізацію економічного інтересу – ефективність функціонування та фінансово-економічна стабільність; 7) стратегія, у якій частково передбачається резервування коштів або не передбачається; 8) стратегія з адаптивним функціоналом; 9) рецептивна або адаптивна стратегія; 10) комплексна з орієнтацією на головні складники економічної безпеки (інтеграційна, інвестиційно-фінансова, інтелектуально-кадрова).	Змішана стратегія

Джерело: розроблено автором

А отже, у таблиці 2 надана систематизація пакетних характеристик стратегій забезпечення економічної безпеки на перетині корпоративних стратегій розвитку та конкурентних стратегій, визначаючи 12 унікальних комбінацій із деталізацією за 10 критеріями (від рівня безпеки до функціональних сфер). Запропонований алгоритм вибору стратегії забезпечення економічної безпеки за допомогою формування пакетних характеристик дозволяє зробити системний вибір стратегії забезпечення економічної безпеки, роблячи її невід'ємною частиною загальної системи стратегій компанії. Це забезпечує адаптацію економічної безпеки до умов компанії, враховуючи її фінансовий стан, багатoproфільність і зовнішні загрози, сприяючи стійкості, ефективності та узгодженості з довгостроковими цілями в умовах нестабільності.

Практичне застосування методики вибору стратегії забезпечення економічної безпеки на основі пакетних характеристик дозволяє ілюструвати її ефективність для компаній з різними фінансовими станами. Для демонстрації продемонстровано два приклади компаній агропромислового сектору – «Нібулон» (з високим рівнем стійкості та фокусом на зростання) [14] і «Сварог Вест Груп» (з 2020 року «Вест Груп») (з критичним станом та орієнтацією на виживання) (таблиці 3, 4) [15]. Ці приклади базуються на аналізі їхнього стану станом на 2025 рік, враховуючи галузеві виклики, такі як падіння врожаю, проблеми з фінансуванням і ринкові обмеження, і показують, як пакетні характеристики адаптуються для забезпечення стійкості та захисту.

Таблиця 3 – Вибір стратегії забезпечення економічної безпеки компанії «Нібулон»

Стратегія розвитку	Стратегія економічної безпеки	Конкурентна стратегія
Стратегія зростання	Стратегія проактивного зростання 1) підвищення рівня економічної безпеки або підтримка реального достатнього рівня (оптимальний рівень рентабельності і доступ до фінансування); 2) консервативна або помірна стратегія (збалансований підхід до ризиків розширення); 3) випереджувальна протидія (проактивний моніторинг для захисту розширення); 4) комплексна (корпоративний і діловий рівні для стратегічних рішень); 5) комплексна, за напрямками звужується (фокус на логістику та експорт зернових); 6) комплексна (реалізація зростання та конкурентних переваг, як збільшення частки ринку); 7) попереднє резервування коштів (інвестиційне залучення від IFIs для захисту активів); 8) з постійним функціоналом (динамічний, адаптивний до швидких змін ринку); 9) стратегія на досвіді або адаптивна (SWOT-аналіз, моделі випередження для ризиків); 10) комплексна з орієнтацією на головні складники (фінансова, інвестиційно-інноваційна, комерційно-маркетингова).	Стратегія наступу

Джерело: розроблено автором



Таблиця 4 – Вибір стратегії забезпечення економічної безпеки компанії «Сварог Вест Груп»

Стратегія розвитку	Стратегія економічної безпеки	Конкурентна стратегія
Стратегія виживання	Стратегія кризового виживання 1) відновлення достатнього рівня економічної безпеки (критично низький стан через борги); 2) агресивна стратегія (рішучий підхід до подолання кризи); 3) раптове реагування на загрози (реактивний захист для мінімізації втрат); 4) комплексна (функціональний рівень для оптимізації в кризі); 5) комплексна, за напрямками звужується (оптимізоване скорочення для виживання, фокус на локальному виробництві); 6) реалізація ефективності функціонування та фінансово-економічної стабільності (захист базових інтересів від спаду); 7) не передбачається попереднього резервування коштів (внутрішня оптимізація); 8) з адаптивним функціоналом (захисний режим для запобігання банкрутству); 9) рецептивна стратегія (кризові плани, аудит загроз, PEST-аналіз); 10) комплексна з орієнтацією на головні складники (фінансова, виробничо-технічна, соціальна).	Стратегія оборони

Джерело: розроблено автором

Висновки та перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження доводить, що вибір стратегії економічної безпеки є залежним елементом у загальній ієрархії стратегій компанії та повинен ґрунтуватися на системному аналізі ключових стратегій вищих рівнів. Основний науковий результат роботи полягає у розробці науково-методичного підходу, новизна якого полягає у формуванні пакетних характеристик для кожної стратегії економічної безпеки, що визначаються на логічному перетині корпоративної стратегії розвитку та конкурентної стратегії. Розроблена матриця систематизує дванадцять унікальних типів стратегій, перетворюючи абстрактне завдання вибору на структурований та логічно обґрунтований процес. Практичне значення запропонованого підходу полягає в тому, що він надає керівникам компаній дієвий інструментарій для прийняття виважених рішень. Як продемонстровано на прикладах компаній агропромислового сектору з різним фінансовим станом, підхід є універсальним і дозволяє адаптувати стратегію економічної безпеки до конкретних умов: від проактивного захисту інвестицій в умовах зростання до кризового менеджменту в режимі виживання. Це забезпечує не лише захист від загроз, а й узгодженість дій на всіх рівнях управління, підвищуючи загальну стійкість та конкурентоспроможність бізнесу. Перспективи подальших досліджень полягають у розробці кількісного інструментарію для оцінки ефективності обраної стратегії, адаптації моделі

для компаній з інших галузей економіки, дослідженні динамічних аспектів її застосування, а також поглибленні інтеграції з функціональними стратегіями для створення ще більш комплексної системи стратегічного управління безпекою.

Перелік використаних джерел

1. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління : навч. посіб. 2-ге вид. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 440 с.
2. Немцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Київ : Експрес Поліграф, 2002. 560 с.
3. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / М. П. Бутко, М. Ю. Дітковська, С. М. Задорожна та ін. ; за заг. ред. М. П. Бутка. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 376 с.
4. Стратегічне управління : навч. посіб. / В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. В. Маковоз, І. В. Токмакова, О. В. Шраменко. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 272 с.
5. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: КНЕУ, 2004. 699 с.
6. Thompson Jr. A. A., Strickland III A. J. *Strategic Management: Concepts and Cases*. 13th ed. New York : McGraw-Hill/Irwin, 2003. 1048 p.
7. Христенко Л. М., Чорна О. Ю., Супрун Ю. П. Концептуальні аспекти стратегії економічної безпеки як ключового елементу стратегічного управління агрохолдингами у царині забезпечення світової продовольчої безпеки. *Науковий вісник Ужго-*





родського національного університету. 2022. Вип. 42. С. 135–145.

8. Захаров О.І. *Стратегія економічної безпеки підприємства*. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. 2012. № 2. С. 272–282.

9. Артеменко Л. П., Бебешко Д. В. Стратегічні напрями забезпечення економічної безпеки підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2009. № 10(2). URL: <https://jrnlnau.edu.ua/index.php/EPsAE/article/view/4403> (дата звернення: 3 червня 2025 р.)

10. Линник О.І., Артеменко Н.В. Стратегія економічної безпеки підприємства як фактор зменшення впливу зовнішніх та внутрішніх загроз. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Сер. : Технічний прогрес та ефективність виробництва. 2013. № 67. С. 159–169.

11. Тертичка В. В. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ: НАДУ, 2014. 196 с.

12. Ries A., Trout J. Positioning: *The Battle for Your Mind*. New York : McGraw-Hill, 2001. 246 p.

13. Дуб Б. С. Розвиток системи економічної безпеки агрохолдингів : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького. Черкаси, 2021. 220 с.

14. Офіційний сайт компанії «Нібулон». URL: <https://www.nibulon.com/> (дата звернення: 2 червня 2025 р.)

15. Офіційний сайт компанії «Сварог Вест Груп». URL: https://www.ccktm.com/ru/index.php?route=product/facility/info&facility_id=129 (дата звернення: 2 червня 2025 р.)

16. Головний сайт про агробізнес LATIFUNDIST.COM. URL: <https://latifundist.com/> (дата звернення: 2 червня 2025 р.)

17. Дячков Д.В., Потапюк І.П., Капран І.В. *Економічна безпека в системі стратегічного управління підприємством*. Економіка і суспільство. 2021. Вип. 24. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/173/166> (дата звернення: 2 червня 2025 р.)

18. Сабецька Т.І., Сабецький В.Б. Теоретичні засади стратегічного планування економічної безпеки підприємства. *Вісник Одеського національного університету*. Серія: Економіка. 2019. Том 24. Випуск 2

(75). С. 49–54.

19. Діденко Є. О. Управління економічною безпекою підприємства на основі формування стратегії його безпечного розвитку. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2015. № 5. С. 35–40

20. Христенко Л.М. Ідентифікація витрат на забезпеченні економічної безпеки підприємства. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. Луганськ : Видавництво ЧНУ ім. В. Даля. 2014. № 26 (2). С. 154–162.

References

1. Dovhan, L. Ye., Karakai, Yu. V., and Artemenko, L. P. (2011). *Strategic management* (2nd ed.). Tsentr uchbovoi literatury.

2. Nemtsov, V. D., Dovhan, L. Ye. (2002). *Strategic management*. Ekspres Polihraf.

3. Butko, M. P. (Ed.). (2016). *Strategic management*. Tsentr uchbovoi literatury.

4. Dykan, V. L., Zubenko, V. O., Makovoz, O. V., Tokmakova, I. V., and Shramenko, O. V. (2013). *Strategic management*. Tsentr uchbovoi literatury.

5. Shershynova, Z. Ye. (2004). *Strategic management* (2nd ed., rev. & enl.). KNEU.

6. Thompson, A. A., Jr., & Strickland, A. J., III. (2003). *Strategic management: Concepts and cases* (13th ed.). McGraw-Hill/Irwin.

7. Khrystenko, L. M., Chorna, O. Yu., & Suprun, Yu. P. (2022). Conceptual aspects of the economic security strategy as a key element of the strategic management of agricultural holdings in the field of ensuring global food security. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, 42, 135–145.

8. Zakharov, O. I. (2012). Stratehiia ekonomichnoi bezpeky pidpryemstva [Strategy of economic security of the enterprise]. *Naukovyi visnyk Lvivskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav*, 2, 272–282.

9. Artemenko, L. P., & Bebeshko, D. V. (2009). Stratehichni napriamy zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpryemstva [Strategic directions for ensuring the economic security of an enterprise]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*, 10(2). <https://jrnlnau.edu.ua/index.php/EPsAE/article/view/4403> (Access date: June 2, 2025)

10. Lynnyk, O. I., & Artemenko, N. V. (2013). The economic security strategy of an enterprise as a factor in reducing the impact of external and internal threats. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu "KhPI": Seriiia:*

Tekhnichniy prohres ta efektyvnist vyrobnytstva, 67, 159–169.

11. Tertychka, V. V. (2014). *Strategic management*. NADU.

12. Ries, A., & Trout, J. (2001). *Positioning: The battle for your mind*. McGraw-Hill.

13. Dub, B. S. (2021). *Development of the economic security system of agricultural holdings*. Unpublished doctoral dissertation. Cherkaskyi natsionalnyi universytet imeni Bohdana Khmelnytskoho.

14. Nibulon. (n.d.). *NIBULON*. Retrieved October 3, 2025, from <https://www.nibulon.com/> (Access date: June 2, 2025)

15. Svaroh West Group. (n.d.). *Svaroh West Hrup*. Retrieved October 2, 2025, from https://www.ccktm.com/ru/index.php?route=product/facility/info&facility_id=129 (Access date: June 2, 2025)

16. Latifundist.com. (n.d.). *Latifundist.com*. Retrieved October 2, 2025, from <https://latifundist.com/> (Access date: June 2, 2025)

Стаття надійшла

до редакції : 29.06.2025 р.

Стаття прийнята

до друку: 27.09.2025 р.

17. Diachkov, D. V., Potapiuk, I. P., & Kapran, I. V. (2021). Economic security in the system of strategic management of an enterprise. *Ekonomika i suspilstvo*, 24. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/173/166> (Access date: June 2, 2025)

18. Sabetska, T. I., & Sabetskyi, V. B. (2019). Theoretical foundations of strategic planning of enterprise economic security. *Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu: Seriya: Ekonomika*, 24(2), 49–54.

19. Didenko, Ye. O. (2015). Management of economic security of an enterprise based on the formation of a strategy for its safe development. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, 5, 35–40.

20. Khrystenko, L. M. (2014). Identification of costs for ensuring the economic security of an enterprise. *Ekonomika. Menedzhment. Pidpriemnytstvo*, 26(2), 154–162.

Стаття опублікована:

30.09.2025 р.

Бібліографічний опис для цитування :

Христенко Л.М. Вибір стратегії забезпечення економічної безпеки на основі пакетних характеристик. *Часопис економічних реформ*. 2025. № 3(59). С. 78–90.

