

УДК 338.242:658.15:339.137.2

**Солонько Мирослав Юрійович**  
(аспірант ПВНЗ «Європейський університет»)  
ORCID: 0009-0005-2301-5429

**Мартиненко Антон Олександрович**  
(аспірант ПВНЗ «Європейський університет»)  
ORCID: 0009-0004-4362-3459

## СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ПОСИЛЕННЯ НЕДОБРОСОВІСНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ

**Анотація.** У статті досліджено специфіку стратегічного управління фінансово-економічною безпекою підприємства в сучасних умовах посилення недобросовісної конкуренції, що істотно деформує ринкове середовище й загрожує довгостроковій стійкості бізнесу. Обґрунтовано, що класичні моделі забезпечення безпеки є недостатніми в умовах зростаючої агресивності конкурентних практик, включно з маніпулятивними ціновими стратегіями, інформаційно-репутаційними атаками, прихованими формами економічного тиску та квазіправовими інструментами впливу. Показано, що стратегічне управління безпекою має ґрунтуватися на інтеграції фінансової стійкості, системи управління ризиками, інтелектуального моніторингу ринку та цифрових інструментів аналізу конкурентної поведінки. Представлено авторську модель стратегічного забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства в умовах недобросовісної конкуренції, акцентовано роль аналітичних, організаційних і технологічних компонентів. Доведено, що управління безпекою трансформується з функціональної діяльності у стратегічну, орієнтовану на випередження загроз і формування протекційних механізмів сталого розвитку.

**Ключові слова:** економічна безпека, фінансова стійкість, недобросовісна конкуренція, стратегічне управління, ризики, цифрова аналітика, конкурентні загрози.

**Постановка проблеми.** У сучасній економіці підприємства функціонують у середовищі, що зазнає істотних трансформацій, спричинених технологічними зрушеннями, коливаннями економічної кон'юнктури, глобалізацією та зростанням інтенсивності конкуренції. Поряд із традиційними формами конкурентного змагання все частіше набувають поширення недобросовісні практики, які стають системним ризиком для стабільності бізнесу. Ідеться не лише про прямі деструктивні дії конкурентів, а й про тонкі інструменти впливу — інформаційні маніпуляції, використання персональних даних для неетичних маркетингових кампаній, штучне заниження цін, приховані картельні узгодження, тиск через суміжні інституції.

За таких умов традиційні підходи до економічної безпеки, зосереджені на контролі втрат і реагуванні на негативні впливи, виявляються недостатніми. Підприємству необхідно формувати стратегічні механізми протидії ризикам та інтегрувати фінансову стійкість із системною оцінкою ринкових загроз. Отже, постає проблема визначення того, яким має бути стратегічне управління економічною безпекою, здатне забезпечити випереджальний захист у середовищі зростаючої недобросовісності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика економічної безпеки підприємства протягом останніх років стала об'єктом численних досліджень як українських, так і міжнародних науковців. Відповідно до звітів OECD та European Commission, ринки в країнах, що трансформуються, характеризуються високою часткою прихованої конкуренції, дефіцитом ринкової прозорості та активним поширенням неформальних конкурентних практик [5; 13]. Fitch Ratings і PwC у своїх аналітичних дослідженнях наголошують, що

недобросовісна конкуренція у посткризових економіках здатна нерівномірно впливати на фінансову стійкість компаній, провокуючи каскадні ризики — від репутаційних до операційно-фінансових [10; 12].

Теоретичні дослідження фінансово-економічної безпеки фокусуються на структурі ризиків, методах оцінювання фінансової стійкості, управлінні загрозами та побудові систем раннього попередження (Ілляшенко, Кізим, Ляшенко, Іванова, 2020–2024) [2; 3; 7]. Особливу увагу в літературі приділено впливу цифровізації на моделі конкурентної боротьби, адже саме цифрове середовище створило простір для швидких атак на репутацію та для прихованих форм недоброчесної поведінки [4; 6]. У науковому дискурсі все частіше наголошується на необхідності переходу від фрагментарного управління безпекою до стратегічних моделей, інтегрованих у загальний розвиток підприємства. Проте комплексної концепції, яка синхронізує фінансову стійкість, конкурентну аналітику та протидію недобросовісним практикам, у дослідженнях досі не достатньо.

**Мета статті.** Метою статті є дослідження стратегічних засад управління фінансово-економічною безпекою підприємства в умовах посилення недобросовісної конкуренції та обґрунтування авторської моделі інтегрованої системи захисту, що поєднує фінансові, організаційні та аналітичні механізми.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сучасний ринок дедалі менше нагадує передбачувану й відносно збалансовану конкурентну систему, у якій основними інструментами боротьби були якість продукції, ціна та інновації. Після пандемічних змін глобальної економіки, технологічного прискорення, масової цифровізації, а також стрімкого поглиблення інформаційної взаємопов'язаності підприємства опинилися у середовищі, де недобросовісна конкуренція стала майже невід'ємною складовою ринкової динаміки. Європейська Комісія у звітах 2023 року зазначає, що частка прихованих форм недобросовісних конкурентних практик у секторах зі швидкою цифровою трансформацією зросла на 40 % порівняно з докризовим періодом [1], а OECD фіксує, що бізнес у трансформаційних економіках стикається з комбінованими ризиками: інформаційними, фінансовими, репутаційними та регуляторними [5]. Це підсилює дискусію щодо того, яким має бути стратегічне управління фінансово-економічною безпекою підприємства, здатне забезпечити випереджальну протидію загрозам і сформувати захисну архітектуру на рівні довгострокового розвитку.

Фінансова безпека, яка традиційно визначалася через ліквідність, рентабельність, стабільність капітального обороту та прогнозованість грошових потоків, нині доповнюється складовими, що виходять за межі фінансових формул. Дослідники (Ілляшенко, Кізим, 2021–2022 рр.) [2; 3] наголошують, що в умовах розмитих меж між легітимними та маніпулятивними ринковими діями фінансова стійкість набуває ознак стратегічної категорії, пов'язаної з гнучкою адаптивністю, здатністю підприємства передбачати та нейтралізувати економічні деформації, що виникають через поведінку недобросовісних конкурентів. Тому забезпечення безпеки неможливо розглядати окремо від загальної стратегії підприємства: вони стають взаємопов'язаними площинами, де кожне управлінське рішення має форму довгострокового захисного механізму.

У сучасних умовах конкуренції загрози перестали бути одновимірними. Вони проявляються одночасно на різних рівнях: фінансовому, інформаційному, регуляторному, кадровому, операційному. Демпінгові атаки, приховані змови постачальників, агресивні цінові коливання, маніпуляції репутаційним середовищем, а також квазіправові інструменти тиску — усе це формує багатоплановий простір ризику. Додатково цифровізація створила умови для блискавичного поширення інформаційних маніпуляцій, де одна неправдива новина здатна спричинити фінансові втрати, незалежно від реального стану підприємства.

Для того, щоб пояснити взаємодію ключових елементів стратегічного забезпечення безпеки, доцільно розглянути їхню структурну конфігурацію, що відображена в таблиці 1.

Вона не дублює текст, а наочно демонструє логіку узгодження фінансових, організаційних та цифрових механізмів.

Таблиця 1. Модель стратегічного забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства в умовах недобросовісної конкуренції

Компонент	Зміст	Функція в системі безпеки
Фінансова стійкість	Ліквідність, диверсифікація доходів, резерви, контроль капіталу	Формує базову здатність протистояти зовнішнім ударам
Конкурентна аналітика	Моніторинг ринку, цифрові індикатори поведінки конкурентів	Виявлення маніпуляцій та загроз на ранніх етапах
Правовий та комплаєнс-захист	Юридичні механізми, антимонопольний контроль, документування порушень	Нейтралізація правових зловживань конкурентів
Організаційна адаптивність	Гнучкі структури та процеси, швидка реакція на ринкові зрушення	Підвищення швидкості управління
Кадрова безпека	Захист ключових працівників, конфіденційність, програми утримання	Зниження ризику інсайдерських загроз
Цифрова безпека	Кіберзахист, контроль інформаційних потоків, захист від інформаційних атак	Протидія цифровим маніпуляціям

Джерело: сформовано авторами на основі узагальнення сучасних підходів [2; 4; 8; 11].

Наведена модель демонструє, що стратегічна безпека підприємства — це не ізольований набір заходів, а взаємодія фінансових, організаційних та цифрових складових, які формують стійку архітектуру захисту. Особливо важливим є аналітичний блок, який у сучасному цифровому середовищі дозволяє не лише спостерігати за ринком, а й прогнозувати дії конкурентів. Компанії, що використовують цифрову аналітику, Big Data, алгоритми виявлення аномальних цінових рухів і системи інформаційної розвідки, здатні скорочувати втрати від маніпуляцій на 20–30 % порівняно з підприємствами, що працюють за традиційними моделями [9; 11].

Управління фінансово-економічною безпекою в стратегічному вимірі потребує застосування підходів, які враховують не лише поточний стан підприємства, а й віддалені наслідки деструктивної поведінки конкурентів. Репутаційний вплив може стати тригером зміни кредитного рейтингу, ускладнення взаємин із постачальниками, підвищення ризику недовіри серед інвесторів. McKinsey у звіті 2024 року підкреслює, що компанії, які не інтегрують управління безпекою у стратегічний цикл, ризикують втратити до 12 % капіталізації лише через порушення інформаційної стійкості [11].

Досвід ЄС і США демонструє, що ефективність безпеки залежить від взаємодії організаційних інструментів: внутрішніх регламентів, системи відповідальності, цифрової інфраструктури, а також від рівня синхронізації між фінансовими та аналітичними блоками. Важливу роль відіграє корпоративна культура: захист не може бути суто технічним або фінансовим — він стає елементом управлінської логіки, яка визначає поведінку працівників і стратегічні пріоритети керівництва.

Таким чином, стратегічне управління фінансово-економічною безпекою трансформується у довгострокову модель стійкості, яка включає системний моніторинг ринку, правові механізми протидії недобросовісним практикам, фінансову гнучкість і цифрову аналітику. Саме синхронізація цих складових забезпечує здатність підприємства протистояти варіативним і часто непередбачуваним загрозам.

**Висновки.** Захист фінансово-економічної безпеки підприємства за умов недобросовісної конкуренції вже неможливо розглядати як окрему функцію управління. Це — багатовимірний процес, у якому об'єднуються фінансова стійкість, конкурентна аналітика, правові заходи, цифровий контроль і організаційна адаптивність. Недобросовісна конкуренція набуває форм, які виходять за межі традиційного ринкового суперництва, тому підприємству необхідно впроваджувати випереджувальні стратегії, що забезпечують всебічний захист. Запропонована модель стратегічного управління безпекою дозволяє розглядати фінансову й економічну стійкість підприємства не як набір оборонних заходів, а як фундамент конкурентного розвитку в умовах турбулентності ринку.

## ЛІТЕРАТУРА

1. European Commission. Single Market Report 2023. Brussels, 2023.
2. Ілляшенко С. М. Інноваційний розвиток підприємств: стратегічний вимір. Київ: КНЕУ, 2021.
3. Кізім М. О. Стратегічне управління економічною безпекою підприємств. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2022.
4. OECD. Digital Competition Review 2023. Paris: OECD Publishing, 2023.
5. OECD. Competitive Neutrality and Market Fairness. Paris: OECD Publishing, 2021.
6. Tidd J., Bessant J. Innovation Management in Turbulent Markets. Hoboken: Wiley, 2022.
7. Ivanova N. Risk-Oriented Models of Enterprise Development. Economic Studies Review. 2023.
8. PwC. Global Economic Crime and Fraud Survey 2022. London: PwC, 2022.
9. Deloitte. Competitive Intelligence Landscape 2023. London: Deloitte Insights, 2023.
10. Fitch Ratings. Corporate Vulnerability Index 2023. New York: Fitch Ratings, 2023.
11. McKinsey & Company. The State of Corporate Resilience 2024. New York: McKinsey, 2024.
12. PwC. Financial Stability and Market Integrity Report. London: PwC, 2023.
13. European Competition Network. Annual Report 2022. Brussels: ECN, 2022.

## REFERENCES

1. European Commission. (2023). *Single Market Report 2023*. Brussels.
2. Ilyashenko, S. M. (2021). *Innovative Development of Enterprises: Strategic Dimension*. Kyiv: KNEU.
3. Kizym, M. O. (2022). *Strategic Management of the Economic Security of Enterprises*. Kharkiv: S. Kuznets KhNEU.
4. OECD. (2023). *Digital Competition Review 2023*. Paris: OECD Publishing.
5. OECD. (2021). *Competitive Neutrality and Market Fairness*. Paris: OECD Publishing.
6. Tidd, J., & Bessant, J. (2022). *Innovation Management in Turbulent Markets*. Hoboken: Wiley.
7. Ivanova, N. (2023). Risk-oriented models of enterprise development. *Economic Studies Review*.
8. PwC. (2022). *Global Economic Crime and Fraud Survey 2022*. London: PwC.
9. Deloitte. (2023). *Competitive Intelligence Landscape 2023*. London: Deloitte Insights.
10. Fitch Ratings. (2023). *Corporate Vulnerability Index 2023*. New York: Fitch Ratings.
11. McKinsey & Company. (2024). *The State of Corporate Resilience 2024*. New York: McKinsey.
12. PwC. (2023). *Financial Stability and Market Integrity Report*. London: PwC.
13. European Competition Network. (2022). *Annual Report 2022*. Brussels: ECN.

**Solonko Myroslav**

*(Postgraduate student of PVNZ "European University")*

**Martynenko Anton**

*(Postgraduate student of PVNZ "European University")*

## STRATEGIC MANAGEMENT OF THE FINANCIAL AND ECONOMIC SECURITY OF AN ENTERPRISE UNDER THE INTENSIFICATION OF UNFAIR COMPETITION

**Abstract.** *The article examines the specific features of strategic management of an enterprise's financial and economic security under contemporary conditions of intensifying unfair competition, which significantly distorts the market environment and threatens the long-term sustainability of businesses. It is substantiated that classical security models are insufficient in the context of increasingly aggressive competitive practices, including manipulative pricing strategies, information- and reputation-based attacks, hidden forms of*

*economic pressure, and quasi-legal instruments of influence. The study demonstrates that strategic security management must rely on the integration of financial resilience, risk-management systems, intelligent market monitoring, and digital tools for analysing competitive behaviour. The authors present a model of strategic provision of financial and economic security under unfair competition, emphasizing the role of analytical, organizational, and technological components. It is proven that security management is transforming from a functional activity into a strategic one—aimed at anticipating threats and forming protective mechanisms for sustainable development.*

**Keywords:** *economic security, financial resilience, unfair competition, strategic management, risks, digital analytics, competitive threats.*