

## ФОРМУВАННЯ ПРІОРИТЕТІВ БЕЗПЕКООРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОСТІ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

ГАВЛОВСЬКА Наталія<sup>1</sup>, КРИМЧАК Олександр<sup>2</sup>, ПОДГАЛА Вероніка<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0003-1084-2853>

[nataligavlovska@gmail.com](mailto:nataligavlovska@gmail.com)

<sup>2</sup> Хмельницький національний університет

[krymchaks@gmail.com](mailto:krymchaks@gmail.com)

<sup>3</sup> Хмельницький національний університет

[Podhala\\_V@gmail.com](mailto:Podhala_V@gmail.com)

Основною метою безпекоорієнтованого управління на підприємстві є забезпечення стійкості, захищеності та безпеки в усіх аспектах його діяльності. У статті виділено складові безпекоорієнтованого управління, зокрема: превентивні заходи, реагування на кризові ситуації, формування культури безпеки, управління загрозами та ризиками, постійне вдосконалення. Конкретні пріоритети безпекоорієнтованого управління на підприємстві визначають основні напрями та завдання, які забезпечують безпеку у різних аспектах його діяльності. Безпекоорієнтоване управління є переважно превентивно-індикативним, оскільки спрямовано на запобігання загрозам і ризикам, а також на оперативне виявлення і реагування на потенційні проблеми. Цей підхід дозволяє підприємствам бути більш стійкими та адаптивними до змін у зовнішньому середовищі. Етапи безпекоорієнтованого управління на підприємстві включають превентивний аспект до якого належать: аналіз середовища, розробка політик і процедур безпеки, навчання персоналу, впровадження систем безпеки, та індикативний аспект до якого належать: встановлення контролю, моніторинг та аналіз ефективності заходів безпеки, постійне вдосконалення, зворотній зв'язок та впровадження змін. Механізм безпекоорієнтованого управління є важливим інструментом забезпечення стабільного функціонування та розвитку підприємств в умовах сучасних викликів і загроз. Він спрямований на мінімізацію ризиків і забезпечення безпеки підприємства шляхом реалізації превентивних та індикативних заходів. У статті представлено складові безпекоорієнтованого управління підприємством, зокрема виділено складові безпекоорієнтованого управління (фізична, фінансова, правова, технологічно-інноваційна, інформаційна, екологічна, соціальна, репутаційна), суб'єкти (вищий керівний склад (топ-менеджмент), служба безпеки підприємства, відділи та служби, що забезпечують безпеку складових безпекоорієнтованого управління), фактори впливу, що поділені на внутрішні (організаційні, виробничі, інформаційні, фінансовий стан, кадрова політика, маркетингова політика, технологічно-інноваційна діяльність тощо) та зовнішні (політичний та економічний стан в країні, ринкові фактори, екологічні, інновації та технологічні зміни тощо), принципи (системний підхід, превентивність, індикативність, адаптивність, безперервність, комплексність, відповідальність, інноваційність, взаємодія, економічна доцільність), методи (нормативно-правові, фінансово-економічні, організаційні, інформаційні), засоби (нормативи, стандарти, облікова політика, політики та процедури безпеки, тип управління) та інструменти (інформаційні системи безпеки, системи моніторингу подій / інцидентів, аудит безпеки, навчання працівників, структура управління, відповідальність працівників).

Ключові слова: безпека, безпекоорієнтоване управління, механізм безпекоорієнтованого управління, методи безпекоорієнтованого управління, превентивний аспект, індикативний аспект.

<https://doi.org/10.31891/mdes/2024-11-41>

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Сучасне бізнес-середовище характеризується наявністю значної кількості ризиків, які погано піддаються управлінському впливу у момент прояву негативних тенденцій розвитку соціально-економічних процесів. Для підприємств безпекоорієнтоване управління стає ключовим елементом стратегічного розвитку, оскільки дозволяє не лише мінімізувати потенційні загрози, але й підвищити загальну ефективність роботи, зміцнити репутацію компанії та забезпечити стабільність бізнес-процесів у середньостроковій перспективі.

Безпекоорієнтоване управління передбачає розробку політик, процедур та практик, спрямованих на забезпечення безпеки персоналу, збереження активів, захист інформації та мінімізацію впливу військових дій. Сучасні методи та інструменти менеджменту дозволяють ефективно управляти ризиками, при цьому впроваджуючи превентивні заходи та оперативно реагуючи на інциденти.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Питання розвитку безпекоорієнтованого управління, що зустрічаються у вітчизняній науковій літературі, пов'язані переважно з економічною безпекою та формування дієвого інструментарію реагування на актуальні загрози та ризики. При цьому серед авторів, що займаються економічною безпекою виділяють таких як: Варналій З., Васильців Т., Гавловська Н., Мельник С., Марова С., Рудніченко Є., Різник Н., Фішер Д. та інших. Однак питання безпекоорієнтованого управління та забезпечення його функціонування залишаються не надто розкритими і дослідженими.

Особливо необхідно відмітити певну односторонність представленої у наукових роботах інформації, яка переважно має теоретичний характер і не дозволяє робити практичні висновки.

### ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є дослідження особливостей реалізації безпекоорієнтованого управління на підприємствах в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Основна мета безпекоорієнтованого управління на підприємстві полягає в забезпеченні стійкості, захищеності та безпеки в усіх аспектах його діяльності. Складові безпекоорієнтованого управління представлено на рис. 1.

Пріоритети безпекоорієнтованого управління на підприємстві визначають основні напрями та завдання, які забезпечують безпеку в різних аспектах його діяльності. В умовах сучасного бізнес-середовища, особливо за наявності внутрішніх та зовнішніх загроз, ці пріоритети стають критично важливими для стійкості та процвітання організації.

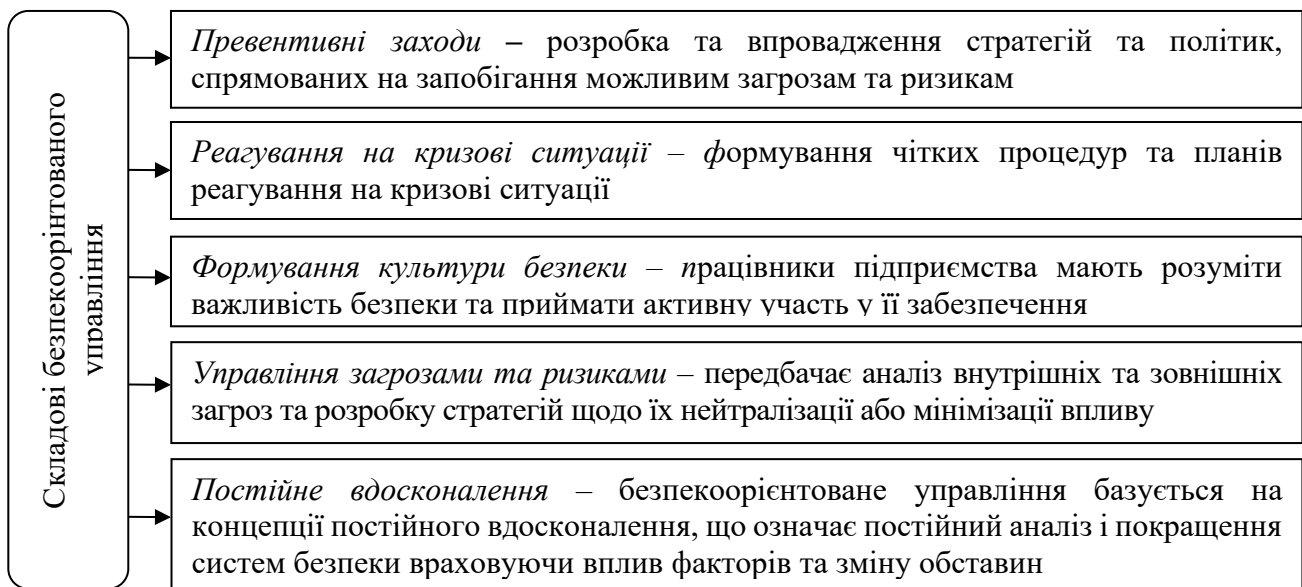


Рис. 1. Складові безпекоорієнтованого управління

Більш детально ключові пріоритети безпекоорієнтованого управління в діяльності підприємства представлено на рис. 2.

Забезпечення фізичної безпеки є невід'ємною частиною загальної системи безпеки підприємства, і спрямовано на захист співробітників, обладнання, матеріальних активів та інформаційних ресурсів від фізичних загроз. Забезпечення інформаційної безпеки є важливим аспектом для підприємства, оскільки інформація є одним із найцінніших активів, і охоплює захист даних і мереж від різноманітних загроз, інформаційних систем, кібератаки, втрати даних тощо. Забезпечення фінансової безпеки спрямоване на формування стабільного фінансового стану підприємства та здатність підприємства протистояти внутрішнім і зовнішнім загрозам, що впливають на його фінансову діяльність. Забезпечення екологічної безпеки спрямоване на мінімізацію негативного впливу на навколишнє середовище та забезпечення відповідності екологічним нормам і стандартам. Забезпечення правової безпеки полягає у захисті підприємства від правових ризиків, забезпеченні відповідності діяльності чинному законодавству, та створенні умов для ефективного управління правовими аспектами бізнесу. Забезпечення соціальної безпеки спрямоване на захист соціальних прав і інтересів працівників та підтримку гідних умов праці, а також створення сприятливого соціального середовища всередині підприємства. Забезпечення репутаційної безпеки спрямовано на захист та підтримку позитивного іміджу підприємства в очах громадськості, споживачів, партнерів та інших стейкхолдерів. Забезпечення інноваційної безпеки спрямована на захист інноваційних процесів і результатів, які є ключовими для довгострокового успіху та конкурентоспроможності підприємства.



Рис. 2. Ключові пріоритети безпекоорієнтованого управління в діяльності підприємства

Безпекоорієнтоване управління є переважно превентивно-індикативним, оскільки спрямовано на запобігання загрозам і ризикам, а також на своєчасне виявлення і реагування на потенційні проблеми. Етапи безпекоорієнтованого управління представлено на рис. 3.



Рис. 3. Етапи безпекоорієнтованого управління на підприємстві

Дослідження механізмів безпекоорієнтованого управління підприємством дозволяє зрозуміти, як підприємства можуть ефективно захищати свої активи, забезпечувати стабільність операцій і підтримувати конкурентоспроможність навіть у складних умовах.

Механізм забезпечення безпекоорієнтованого управління включає сукупність методів, процедур, інструментів та організаційних заходів, що спрямовані на виявлення, оцінку, управління та моніторинг ризиками та загрозами з метою забезпечення безпечного функціонування та розвитку підприємства.

Складові механізму безпекоорієнтованого управління підприємством представлено на рис. 4.



Рис. 4. Складові механізму безпекоорієнтованого управління підприємством

Безпекоорієнтоване управління спрямовано на забезпечення безпеки підприємства в цілому та окремих її складових. До складових безпекоорієнтованого управління належать [4, 6, 9]:

- а) фізична складова – відповідає за захист персоналу, майна, обладнання підприємства від фізичних загроз, зокрема таких як вторгнення, крадіжки, пожежі тощо;
- б) фінансова складова – відповідає за фінансову стабільність підприємства та зниження фінансових ризиків;
- в) правова складова – охоплює дотримання законодавчих вимог та стандартів з метою уникнення правових проблем, штрафів та санкцій;
- г) технологічно-інноваційна складова – відповідає за забезпечення безпеки використання технологій та інновацій у виробничому процесі;
- д) інформаційна складова – передбачає захист інформації підприємства, у т.ч. від кіберзагроз, несанкціонованого доступу, збереження даних тощо;

е) екологічна складова – передбачає збереження навколишнього середовища, дотримання екологічних норм та стандартів;

ж) соціальна складова – передбачає забезпечення безпеки працівників, зокрема їх соціальний захист, збереження їх прав тощо;

з) репутаційна складова – передбачає збереження репутації та іміджу підприємства включаючи взаємодію з громадськістю, а також, уникнення ситуацій, що негативно вплинуть на імідж підприємства.

Функціонування механізму реалізується за рахунок дій суб'єктів до яких належать:

а) вищий керівний склад (топ-менеджмент), включаючи генерального директора та інших ключових керівників, відповідальні за прийняття стратегічних рішень та визначення політики підприємства в сфері безпеки;

б) служба безпеки підприємства – це спеціалізований підрозділ (за наявності), що займається розробкою та впровадженням заходів щодо забезпечення безпеки;

в) відділи та служби, що забезпечують безпеку функціональних складових безпекоорієнтованого управління – це різні функціональні підрозділи, які є відповідальними за безпеку в своїх специфічних сферах.

Механізм безпекоорієнтованого управління підприємством має враховувати фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, їх перелік може бути уточнено в залежності від середовища функціонування підприємства та специфіки його діяльності.

Функціонування механізм безпекоорієнтованого управління підприємства базується на певних принципах до яких належать [1-3, 5, 7, 8]:

а) системний підхід – в межах даного принципу безпека розглядається як інтегрована система, що включає різні елементи, які представлено на рисунку;

б) превентивність – призначення механізму є запобігання ризикам та загрозам, і передбачає постійний моніторинг та аналіз потенційних загроз, і розробку заходів для їх усунення або мінімізації;

в) індикативність – цей принцип передбачає визначення та застосування індикаторів для оцінки рівня безпеки підприємства;

г) адаптивність – безпекоорієнтоване управління має бути гнучким та швидко адаптуватися до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, і передбачає постійне оновлення стратегій, політик та процедур, як відповідь на нові загрози та виклики;

д) безперервність – процеси забезпечення безпеки маю бути постійними та безперервними, і реалізовуватися за рахунок регулярного моніторингу, оцінки ризиків, навчання персоналу та вдосконалення діючих процедур;

е) комплексність – забезпечення безпеки має охоплювати всі рівні та аспекти діяльності підприємства;

ж) відповідальність – в межах безпекоорієнтованого управління має базуватися на чіткому розподілі відповідальності серед персоналу та усіх рівнів управління підприємства;

з) інноваційність – підвищення безпеки підприємства базується на впровадженні нових технологій та методів;

и) взаємодія – передбачає співпрацю та комунікації із зовнішніми стейкхолдерами, іншими підприємствами, державними органами тощо для обміну інформацією та досвідом у сфері безпеки;

к) економічна доцільність – реалізація заходів щодо забезпечення безпеки мають ґрунтуватися на економічному обґрунтовані та доцільності.

Методи безпекоорієнтованого управління включають різні методи, засоби та інструменти, що сприяють забезпеченню безпеки підприємства. До основних методів належать:

а) нормативно-правові – ці методи спрямовані на забезпечення відповідності діяльності підприємства законодавчим і регуляторним вимогам;

б) фінансово-економічні – ці методи пов'язані з управлінням економічними аспектами безпеки підприємства та його фінансовими ресурсами;

в) організаційні – ці методи включають організаційні заходи та структурні рішення для забезпечення безпеки;

г) інформаційні – ці методи спрямовані на забезпечення інформаційної безпеки та управління інформаційними ресурсами.

До основних засобів належать:

а) нормативи, стандарти – це встановлені правила, нормативи та стандарти, що визначають вимоги до безпеки на підприємстві;

б) облікова політика – це система методів і процедур, що застосовуються підприємством для ведення бухгалтерського обліку;

в) політики та процедури безпеки – політики безпеки встановлюють рамки для управління всіма аспектами безпеки, а процедури безпеки є конкретними кроками та діями, що дозволяють реалізовувати політики безпеки;

г) тип управління – визначає особливості прийняття управлінських рішень на підприємстві та координацію заходів щодо забезпечення безпеки;

До основних інструментів належать:

а) інформаційні системи безпеки – це апаратні засоби та програмне забезпечення, що дозволяють захистити інформаційні ресурси підприємства;

б) системи моніторингу подій / інцидентів – ці системи дозволяють відслідковувати та аналізують події / інциденти в режимі реального часу, що пов'язані з безпекою;

в) аудит безпеки – є незалежною перевіркою та оцінкою ефективності заходів безпеки на підприємстві, і дозволяє оцінити відповідність заходів безпеки нормативним вимогам / стандартам, та розробити рекомендації щодо їх покращення;

г) навчання працівників – регулярні тренінги, семінари та програми навчання працівників з метою підвищення їх обізнаності та навичок щодо безпеки;

д) структура управління, відповідальність працівників – визначена організаційна структура на підприємстві (із виділенням відділу безпеки у разі необхідності) та чіткий розподіл відповідальності працівників щодо забезпечення безпеки, а також встановлення процедур звітності.

Таким чином, дія механізму безпеки орієнтованого управління спрямована на мінімізацію ризиків, збереження ресурсів, а також, підвищення стійкості підприємства до внутрішніх та зовнішніх загроз.

### **ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ**

Безпекоорієнтоване управління на підприємстві потребує створення та підтримки системи управління, що забезпечує захист підприємства від вливу різноманітних ризиків та загроз задля забезпечення його стабільної та безперебійної діяльності. З метою ефективною реалізації безпекоорієнтованого управління варто врахувати сукупність певних умов, що формують сприятливе середовище для впровадження та підтримки безпеки. Сукупність умов можна поділити на ті які залежать від дій та рішень менеджменту підприємства, та ті на які вони не впливають.

Безпекоорієнтоване управління на підприємстві має реалізовувати комплексно, і включати законодавчу підтримку, оптимальну організаційну структуру, систему управління ризиками та ефективно функціонуючу систему економічної безпеки підприємства.

У статті представлено складові механізму забезпечення безпекоорієнтованого управління, який включає сукупність методів, процедур, інструментарію та організаційних заходів, які спрямовані на виявлення, оцінювання, управління та моніторинг ризиками та загрозами з метою забезпечення безпечного функціонування та комплексного розвитку підприємства. Такий механізм безпекоорієнтованого управління підприємством дозволяє значно якісніше реалізовувати управлінські функції на різних рівнях управлінської ієрархії.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Гавловська Н. І. Безпекоорієнтоване середовище функціонування підприємств-суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності // Економіка і регіон. – 2016. – № 3. – С. 80–85.
2. Гавловська Н. І. Економічна безпека зовнішньоекономічної діяльності промислових підприємств: оцінювання, моделювання, механізм забезпечення : монографія / Н. І. Гавловська. – Хмельницький : ФОП Мельник А. А., 2016. – 480 с.
3. Економічна безпека суб'єктів підприємництва : навч. посіб. / За заг. ред. М. І. Зубка. – Київ: ЦУЛ, 2012. – 226 с.
4. Козаченко Г. В. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення: монографія / Г. В. Козаченко, В.П. Пономарьов, О. М. Ляшенко. – Київ: Лібра, 2003. – 280 с.
5. Ляшенко О. М. Концептуалізація управління економічною безпекою підприємства : монографія / О. М. Ляшенко. – Луганськ : СЧУ ім. В. Даля, 2011. – 400 с.

6. Притис В. І. Дослідження базових категорій безпекоорієнтованого підходу в управлінні підприємствами / В. І. Притис, Н. І. Гавловська, Є. М. Рудніченко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2019. – №2. – С. 23-30.
7. Рудніченко Є. М. Оцінювання та моделювання впливу суб'єктів митного регулювання на систему економічної безпеки підприємства: монографія / Є.М. Рудніченко. – Луганськ: Промдрук, 2014. – 389 с.
8. Система економічної безпеки: держава, регіон, підприємство : монографія: в 3 т. / За заг. ред. Г. В. Козаченко. – Луганськ: Елтон-2, 2010. – Т. 1. – 282 с.
9. Rudnichenko Y., Liubokhynets L., Havlovska N., Nazarchuk T., Krymchak L., Harbusiuk V. Innovative Approach for Assessing Management System Flexibility for Determining Mechanism Functioning Mode for Ensuring Economic Security of Organizations / Y. Rudnichenko, L. Liubokhynets, N. Havlovska, T. Nazarchuk, L. Krymchak, V. Harbusiuk // TEM JOURNAL – Technology, Education, Management, Informatics. – 2022. – Vol. 11(4). – P. 1569-1576.

#### REFERENCES:

1. Havlovska N. I. Bezpekoorientovane seredovyshe funktsionuvannya pidpriemstv-subiektiv zovnishnoekonomichnoi diialnosti // Ekonomika i rehion. – 2016. – № 3. – S. 80–85.
2. Havlovska N. I. Ekonomichna bezpeka zovnishnoekonomichnoi diialnosti promyslovykh pidpriemstv: otsiniuvannya, modeliuвання, mekhanizm zabezpechennia : monohrafiia / N. I. Havlovska. – Khmelnytskyi : FOP Melnyk A. A., 2016. – 480 s.
3. Ekonomichna bezpeka subiektiv pidpriemnytstva : navch. posib. / Za zah. red. M. I. Zubka. – Kyiv: TsUL, 2012. – 226 s.
4. Kozachenko H. V. Ekonomichna bezpeka pidpriemstva: sutnist ta mekhanizm zabezpechennia: monohrafiia / H. V. Kozachenko, V.P. Ponomarov, O. M. Liashenko. – Kyiv: Libra, 2003. – 280 s.
5. Liashenko O. M. Kontseptualizatsiia upravlinnia ekonomichnoi bezpekoiu pidpriemstva : monohrafiia / O. M. Liashenko. – Luhansk : SNU im. V. Dalia, 2011. – 400 s.
6. Prytys V. I. Doslidzhennia bazovykh katehori bezpekoorientovanoho pidkhodu v upravlinni pidpriemstvamy / V. I. Prytys, N. I. Havlovska, Ye. M. Rudnichenko // Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky. – 2019. – №2. – S. 23-30.
7. Rudnichenko Ye. M. Otsiniuvannya ta modeliuвання vplyvu subiektiv mytnoho rehuliuвання na systemu ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva: monohrafiia / Ye.M. Rudnichenko. – Luhansk: Promdruk, 2014. – 389 s.
8. Sistema ekonomichnoi bezpeky: derzhava, rehion, pidpriemstvo : monohrafiia: v 3 t. / Za zah. red. H. V. Kozachenko. – Luhansk: Elton-2, 2010. – Т. 1. – 282 с.
9. Rudnichenko Y., Liubokhynets L., Havlovska N., Nazarchuk T., Krymchak L., Harbusiuk V. Innovative Approach for Assessing Management System Flexibility for Determining Mechanism Functioning Mode for Ensuring Economic Security of Organizations / Y. Rudnichenko, L. Liubokhynets, N. Havlovska, T. Nazarchuk, L. Krymchak, V. Harbusiuk // TEM JOURNAL – Technology, Education, Management, Informatics. – 2022. – Vol. 11(4). – P. 1569-1576.

## FORMATION OF PRIORITIES OF SECURITY-ORIENTED MANAGEMENT ENTERPRISES IN CONDITIONS OF TURBULENCE IN THE EXTERNAL ENVIRONMENT

HAVLOVSKA Nataliia, KRYMCHAK Alexander, PODHALA Veronika  
Khmelnytskyi National University

*The main goal of safety-oriented management at the enterprise is to ensure stability, security and safety in all aspects of its activity. The article highlights the components of safety-oriented management, in particular: preventive measures, response to crisis situations, formation of safety culture, management of threats and risks, continuous improvement. The specific priorities of safety-oriented management at the enterprise determine the main directions and tasks that ensure safety in various aspects of its activity. Security-oriented management is mainly preventive and indicative, as it is aimed at preventing threats and risks, as well as at prompt detection and response to potential problems. This approach allows enterprises to be more stable and adaptive to changes in the external environment. The stages of safety-oriented management at the enterprise include the preventive aspect, which includes: analysis of the environment, development of security policies and procedures, personnel training, implementation of security systems, and the indicative aspect, which includes: control establishment, monitoring and analysis of the effectiveness of security measures, continuous improvement, feedback communication and implementation of changes. The mechanism of safety-oriented management is an important tool for ensuring the stable functioning and development of enterprises in the conditions of modern challenges and threats. It is aimed at minimizing risks and ensuring the safety of the enterprise by implementing preventive and indicative measures. The article presents the components of the security-oriented management of the enterprise, in particular, the components of the security-oriented management (physical, financial, legal, technological and innovative, informational, ecological, social, reputational), subjects (top management), the security service of the enterprise, departments and services that ensure the safety of components of safety-oriented management), influencing factors divided into internal (organizational, production, information, financial condition, personnel policy, marketing policy, technological and innovative activities, etc.) and external (political and economic condition in country, market factors, environmental, innovation and technological changes, etc.), principles (systemic approach, preventive, indicative, adaptability, continuity, comprehensiveness, responsibility, innovativeness, interaction, economic feasibility), methods (normative-legal, financial-economic, organizational, information), means (norms, standards, accounting policy, security policies and procedures, type of management) and tools (security information systems, event/incident monitoring systems, security audit, employee training, management structure, employee responsibility).*

*Key words: safety, safety-oriented management, mechanism of safety-oriented management, methods of safety-oriented management, preventive aspect, indicative aspect.*