

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-348-6-57>

УДК 338.3

СПІФАНОВА Ірина

Вінницький національний технічний університет

<https://orcid.org/0000-0002-0391-9026>e-mail: yepifanova@vntu.edu.ua

ШЕВЧУК Євгеній

Вінницький національний технічний університет

<https://orcid.org/0009-0006-0879-0942>

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ БЕЗПЕКООРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

У статті узагальнено концептуальні основи безпекоорієнтованого управління підприємствами. Встановлено, що безпекоорієнтоване управління підприємством є системним підходом, що поєднує стратегічні пріоритети розвитку з інструментами оперативного реагування на ризики. Воно формує основу для побудови ефективної системи захисту економічних інтересів підприємства, забезпечуючи узгодженість між поточними діями менеджменту та довгостроковими цілями сталого розвитку. Систематизовано підходи до визначення сутності процесу безпекоорієнтованого управління підприємствами. Розглянуто складові процесу безпекоорієнтованого управління підприємствами.

Ключові слова: безпекоорієнтоване управління; принципи; мета безпекоорієнтованого управління; елементи безпекоорієнтованого управління.

YEPIFANOVA Iryna, SHEVCHUK Yevheniy

Vinnitsia National Technical University

CONCEPTUAL FOUNDATIONS OF SECURITY-ORIENTED ENTERPRISE MANAGEMENT

The article summarizes the conceptual foundations of security-oriented enterprise management. It is established that security-oriented management represents a systemic approach that integrates strategic development priorities with tools for operational risk response. This approach forms the basis for building an effective system for protecting the enterprise's economic interests by ensuring coherence between current managerial actions and long-term sustainable development goals. Various approaches to defining the essence of the security-oriented enterprise management process have been systematized.

The primary objective of security-oriented enterprise management is to ensure resilience, protection, and safety across all dimensions of organizational activity. The object of such a management system is the enterprise's resilience, understood as a comprehensive characteristic of its ability to maintain integrity, functional efficiency, and dynamic equilibrium under the influence of external and internal destabilizing factors. The effective functioning of a security-oriented management system is based on clearly defined principles that ensure its coherence, adaptability, and effectiveness. Drawing on an in-depth analysis of scientific publications and contemporary approaches to economic security, the key goals of security-oriented management have been identified, forming the conceptual foundation for its practical implementation in business operations.

Threat and crisis management constitutes the central element of the security-oriented approach, as it involves a comprehensive analysis of the sources, causes, and characteristics of detected threats, along with the development of strategies for their neutralization. This process encompasses the application of strategic, financial, operational, and risk-management methods, enabling a systematic influence on negative factors and a reduction of their potential impact. Particular attention is devoted to aligning threat-management measures with the enterprise's long-term development goals.

The components of the security-oriented enterprise management process are examined.

Keywords: security-oriented management; principles; objective of security-oriented management; elements of security-oriented management.

Стаття надійшла до редакції / Received 17.10.2025

Прийнята до друку / Accepted 02.12.2025

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

У сучасних умовах зростаючої турбулентності зовнішнього середовища та постійних трансформацій економічних і соціально-політичних процесів формування безпекоорієнтованої системи управління в організаціях набуває стратегічного значення. Забезпечення стабільного функціонування підприємства вимагає розроблення такої моделі управління, яка поєднувала б стійкість до зовнішніх дестабілізуючих чинників із високим рівнем адаптивності до мінливих умов. Формування управлінських механізмів, орієнтованих на безпеку, створює передумови для ефективного реагування на ризики, підвищення гнучкості організаційних процесів та підтримання конкурентоспроможності на ринку.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Серед дослідників, які досліджують питання, пов'язані із безпекоорієнтованим управлінням підприємств можна виокремити: Рудніченко Є. М. [1], Мельник С.І. [2], Джеджула В. В. [3], Мороз Р.,

Загороднюк О. [4], Башинська І. О. [5], Вівчар О.І., Тюхтенко Н.А., Зяйлик М.Ф. [6], Гавловська Н. [7], Кримчак Л.А. [7-8] та ін.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Незважаючи на дослідження, присвячені питанням безпекоорієнтованого управління підприємствами, ця тема є недостатньо розкритою та потребує подальших досліджень.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є узагальнення концептуальних основ безпекоорієнтованого управління підприємствами.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Безпекоорієнтоване управління сприяє не лише мінімізації потенційних загроз, але й формуванню системного підходу до розвитку, який забезпечує стабільність, ефективність і стійкість організації в умовах невизначеності та багатовекторного впливу зовнішніх факторів.

В літературі виділяють різні підходи до сутності процесу безпекоорієнтованого управління підприємством (таблиця 1). Автори [4] розглядають безпекоорієнтоване управління підприємством як складову загальної системи управління безпекою держави, управління безпекою на регіональному та галузевому рівні.

На думку Башинської І. О. системою безпекоорієнтованого управління є процес організаційного забезпечення реалізації функціональних складових економічної безпеки підприємства задля запобігання можливих збитків і досягнення оптимального рівня економічної безпеки з урахуванням поточних завдань та окреслених цілей [5]. Система безпекоорієнтованого управління формується як інтегрований комплекс принципів, інструментів, методів і організаційно-економічних заходів, спрямованих на забезпечення належного рівня захисту стратегічних, фінансових та операційних інтересів підприємства від впливу внутрішніх і зовнішніх ризиків.

Таблиця 1

Систематизація підходів до визначення сутності процесу безпекоорієнтованого управління підприємством

Автор	Безпекоорієнтоване управління підприємством – це
Мороз Р., Загороднюк О. [4]	складову загальної системи управління безпекою держави, управління безпекою на регіональному та галузевому рівні
Башинська І. О. [5]	процес організаційного забезпечення реалізації функціональних складових економічної безпеки підприємства задля запобігання можливих збитків і досягнення оптимального рівня економічної безпеки з урахуванням поточних завдань та окреслених цілей
Вівчар О.І., Тюхтенко Н.А., Зяйлик М.Ф. [6]	управління підприємством з метою забезпечення сталого, ефективного та довгострокового розвитку підприємства
Гавловська Н., Кримчак О., Подгала В. [7]	управління з метою забезпечення стійкості, захищеності та безпеки підприємства в усіх аспектах його діяльності
Кримчак Л.А., Гарбузюк В.В., Романюк І.П. [8]	певний організаційний процес формування та реалізації необхідних заходів для забезпечення ефективного функціонування в умовах нестабільності зовнішнього та внутрішнього середовища
Вершиніна Д. М. [9]	це вид управлінської діяльності, сукупність скоординованих дій, заходів та процесів, спрямована на досягнення оптимального рівня корпоративної безпеки в процесі та в результаті розвитку компанії

Її сутність полягає у створенні такої моделі управління, яка не лише реагує на вже наявні загрози, а й передбачає їх виникнення, мінімізує можливі негативні наслідки та забезпечує стійкість функціонування суб'єкта господарювання. Система безпекоорієнтованого управління передбачає постійний моніторинг середовища, оцінювання вразливостей, застосування адаптивних управлінських рішень і формування корпоративної культури безпеки, що сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства та збереженню його конкурентних переваг у динамічному ринковому середовищі.

На думку Вівчар О.І., Тюхтенко Н.А., Зяйлик М.Ф. безпекоорієнтоване управління підприємством з метою забезпечення сталого, ефективного та довгострокового розвитку підприємства [7].

Більш широке визначення процесу безпекоорієнтованого управління підприємством наведено в роботі [8], в якій автори пропонують визначати його як певний організаційний процес формування та реалізації необхідних заходів для забезпечення ефективного функціонування в умовах нестабільності зовнішнього та внутрішнього середовища.

Вершиніна Д. М. визначає процес безпекоорієнтованого управління підприємством як вид управлінської діяльності, сукупність скоординованих дій, заходів та процесів, спрямована на досягнення оптимального рівня корпоративної безпеки в процесі та в результаті розвитку компанії [9]

Отже, безпекоорієнтоване управління підприємством є системним підходом, що поєднує стратегічні пріоритети розвитку з інструментами оперативного реагування на ризики. Воно формує основу для побудови ефективної системи захисту економічних інтересів підприємства, забезпечуючи узгодженість між поточними діями менеджменту та довгостроковими цілями сталого розвитку.

Безпекоорієнтоване управління господарською діяльністю підприємства передбачає системний підхід до прийняття управлінських рішень, за якого кожна управлінська дія або стратегічна ініціатива має оцінюватися крізь призму її впливу на рівень економічної безпеки. Це означає, що будь-які рішення — як у сфері виробництва, фінансів, інвестицій, кадрової політики чи інновацій — повинні аналізуватися не лише з позицій їхньої ефективності чи прибутковості, а й з урахуванням потенційних ризиків, які вони можуть спричинити для стабільності підприємства у поточному періоді та в довгостроковій перспективі.

У сучасних умовах зростання невизначеності зовнішнього середовища та ускладнення конкурентних викликів особливого значення набуває здатність підприємства формувати цілісну систему безпекоорієнтованого управління. Така система має забезпечувати не лише реагування на вже існуючі загрози, а й передбачати їх виникнення на основі постійного моніторингу ключових економічних показників, тенденцій ринку та внутрішніх процесів.

Концепція безпекоорієнтованого управління бізнес-процесами передбачає формування комплексної системи цілей і завдань, спрямованих на поєднання стратегічних та операційних аспектів діяльності. З одного боку, вона охоплює стратегічне управління розвитком підприємства, що забезпечує його довгострокову стабільність, інноваційний потенціал та конкурентоспроможність. З іншого боку — містить механізми поточного управління економічною безпекою, орієнтовані на моніторинг, виявлення та нейтралізацію загроз, які можуть впливати на функціонування окремих бізнес-процесів у короткостроковій перспективі.

Основною метою безпекоорієнтованого управління підприємством є забезпечення стійкості, захищеності та безпеки в усіх аспектах його діяльності [6-9].

Об'єктом системи безпекоорієнтованого управління підприємством виступає його стійкість як комплексна характеристика спроможності суб'єкта господарювання зберігати цілісність, функціональну ефективність та динамічну рівновагу в умовах впливу зовнішніх і внутрішніх дестабілізуючих чинників. Стійкість у цьому контексті розглядається не як статичний стан, а як динамічна властивість системи, що забезпечує її адаптивність, гнучкість і здатність до самовідновлення.

З огляду на багатокомпонентний характер цього інтегрального показника, стійкість підприємства доцільно аналізувати за окремими її складовими. Зокрема, виокремлюють фінансову, матеріально-технічну, інформаційну та кадрову стійкість, що формують основу стабільного функціонування підприємства. Не менш важливою є ризикостійкість, яка відображає здатність підприємства передбачати, оцінювати та мінімізувати негативний вплив потенційних загроз, підтримуючи баланс між рівнем прийнятного ризику і можливостями розвитку [5]. Таким чином, стійкість як об'єкт безпекоорієнтованого управління виступає ключовим критерієм ефективності функціонування підприємства, визначаючи його життєздатність, конкурентоспроможність і здатність до довгострокового зростання в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

В роботі [9] об'єкти безпекоорієнтованого управління підприємством визначено як всі бізнес процеси та ресурси, а також ризики, що супроводжують їх та впливають на корпоративну безпеку підприємства.

Ефективне функціонування системи безпекоорієнтованого управління підприємством базується на чітко визначених принципах, що забезпечують її узгодженість, адаптивність і результативність (рис. 1).

Принцип відповідності передбачає, що всі управлінські рішення та заходи у сфері безпеки повинні здійснюватися в межах чинного законодавчого поля, а також бути гармонізованими зі стратегією розвитку підприємства. Реалізація цього принципу забезпечує правову легітимність і стратегічну узгодженість усіх управлінських дій.

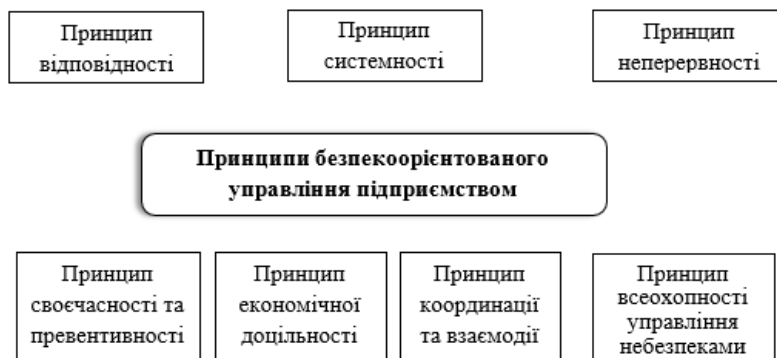


Рис. 1. Принципи безпекоорієнтованого управління підприємством (складено на основі [8-11])

Принцип системності передбачає розгляд безпекоорієнтованого управління як єдиного комплексу взаємопов'язаних процесів, у межах якого відбувається інтеграція аналізу ризиків, моніторингу, планування

та контролю. Такий підхід сприяє формуванню цілісного уявлення про потенційні загрози й дає змогу враховувати всі взаємозалежності між елементами організаційної системи.

Принцип неперервності передбачає, що забезпечення безпеки не може бути одноразовим заходом — це постійний процес, який охоплює всі стадії функціонування підприємства: від планування до реалізації управлінських рішень. Саме тому має здійснюватися постійний моніторинг, аналіз динаміки загроз та коригування дій відповідно до змін зовнішнього й внутрішнього середовища.

Принцип своєчасності та превентивності орієнтує систему управління на попередження ризиків ще до їхнього прояву. Такий підхід ґрунтується на використанні достовірної інформації, прогнозуванні тенденцій та завчасному формуванні управлінських рішень, що мінімізують негативні наслідки впливу загроз.

Принцип економічної доцільності передбачає оптимізацію витрат на заходи безпеки з урахуванням можливих втрат від ризиків. Раціональне співвідношення між рівнем фінансових витрат і рівнем безпеки сприяє формуванню збалансованої політики ризик-менеджменту.

Дієвість системи неможлива без принципу координації та взаємодії структурних підрозділів, який передбачає узгодженість дій усіх елементів організаційної структури підприємства, чіткий розподіл зон відповідальності та інтеграцію процесів управління ризиками між внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами.

Принцип всеохопності управління небезпеками передбачає необхідність врахування не лише фінансових і страхових ризиків, а й інших загроз, що важко піддаються кількісному оцінюванню, зокрема соціальних, інформаційних, репутаційних чи екологічних.

Сукупність цих принципів формує методологічне підґрунтя безпекоорієнтованого управління, забезпечує його системну узгодженість, підвищує стійкість підприємства до кризових впливів і сприяє формуванню конкурентоспроможної моделі розвитку в умовах турбулентного середовища.

На основі ґрунтовного аналізу наукових публікацій та сучасних підходів до забезпечення економічної безпеки підприємства виокремлено ключові цілі безпекоорієнтованого управління, які формують концептуальну основу його впровадження у практичну діяльність суб'єктів господарювання:

1. Виявлення загроз і ризиків та оцінювання ступеня їх впливу.

Першочерговим завданням є своєчасна ідентифікація можливих загроз, що можуть негативно впливати на функціонування підприємства. Це передбачає класифікацію ризиків за їх природою, джерелами виникнення та потенційними наслідками, а також здійснення кількісної й якісної оцінки рівня їх критичності для стратегічної та операційної діяльності.

2. Мінімізація деструктивного впливу зовнішніх і внутрішніх чинників.

Важливою ціллю є розроблення та впровадження комплексу превентивних і нейтралізуючих заходів, спрямованих на зниження негативного впливу динамічних умов зовнішнього середовища (економічних, політичних, ринкових, соціальних) та внутрішніх дисфункцій (організаційних, фінансових, кадрових). Це забезпечує підвищення стійкості бізнес-процесів і зменшення ймовірності порушення стабільного функціонування підприємства.

3. Оптимізація та підвищення ефективності управлінських процесів.

Безпекоорієнтоване управління передбачає удосконалення загальної системи менеджменту підприємства, що включає поліпшення організаційної структури, підвищення якості управлінських рішень та формування узгоджених внутрішніх регламентів. Особливе місце посідає розвиток підсистеми економічної безпеки, яка має бути інтегрованою в усі ключові управлінські процеси.

4. Вибір та застосування відповідного інструментарію.

Досягнення поставлених цілей можливе лише за умови використання сучасних методів, інструментів і технологій безпекового менеджменту: ризик-орієнтованого підходу, методів стратегічного аналізу, інструментів моніторингу, системи раннього попередження, індикативного аналізу тощо. Ефективний добір інструментарію забезпечує адекватне реагування на виявлені загрози та своєчасну реалізацію заходів щодо їх попередження.

5. Оцінювання ефективності функціонування системи безпекоорієнтованого управління.

Заключним етапом є комплексне оцінювання результативності впроваджених заходів. Воно передбачає аналіз досягнутого рівня економічної безпеки, відстеження змін у показниках стійкості підприємства, визначення ефективності використаних ресурсів та коригування управлінських рішень з метою подальшого вдосконалення системи.

Таким чином, окреслені цілі формують методологічну основу безпекоорієнтованого управління та забезпечують узгодженість заходів, спрямованих на підтримання високого рівня економічної стійкості та конкурентоспроможності підприємства в умовах зростаючих ризиків і невизначеності.

Елементи безпекоорієнтованого управління підприємством наведено на рис. 2.

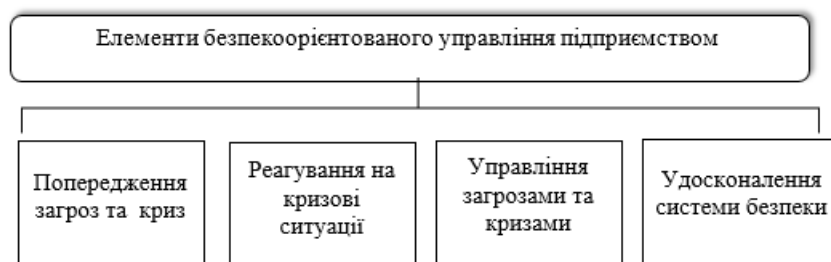


Рис. 2. Елементи безпекоорієнтованого управління підприємством (складено на основі [5-11])

З рис. 2 видно, система безпекоорієнтованого управління підприємством охоплює низку взаємопов'язаних елементів, які забезпечують її комплексний характер та здатність ефективно функціонувати в умовах невизначеності та зростання ризиків. Кожен із зазначених елементів виконує окремі, проте взаємодоповнювальні функції, формуючи цілісний механізм підтримання економічної безпеки.

Система безпекоорієнтованого управління підприємством ґрунтується на чотирьох ключових елементах:

- попередження загроз та криз;
- реагування на кризові ситуації;
- управління загрозами та кризами;
- удосконалення системи безпеки.

Сукупність цих компонентів формує цілісний механізм забезпечення економічної стійкості підприємства, який функціонує як у превентивному, так і в адаптивному режимах.

Попередження загроз та криз охоплює комплекс заходів, спрямованих на випереджувальне виявлення потенційних ризиків та деструктивних факторів, що можуть негативно впливати на діяльність підприємства. На цьому етапі формується система моніторингу ключових показників, здійснюється аналіз тенденцій зовнішнього та внутрішнього середовища, а також розробляються превентивні методики, які дають змогу мінімізувати ймовірність виникнення небажаних ситуацій. Ефективність цього елемента значною мірою залежить від якості інформаційно-аналітичної підтримки та здатності підприємства оперативно адаптуватися до зміни умов.

Реагування на кризові ситуації передбачає наявність чітко прописаних політик, регламентів та процедур, які активуються у випадку настання кризових подій або посилення впливу наявних загроз. Ці процедури мають забезпечувати оперативність дій, координацію між структурними підрозділами та мобілізацію необхідних ресурсів. Важливо, щоб система реагування мала сценарний характер, тобто передбачала кілька альтернативних варіантів поведінки залежно від масштабу, природи та інтенсивності загрози.

Управління загрозами та кризами виступає центральним елементом безпекоорієнтованого підходу, оскільки включає всебічний аналіз джерел, причин і характеристик виявлених загроз, а також формування стратегій їх нейтралізації. Цей процес охоплює застосування методів стратегічного, фінансового, операційного та ризик-менеджменту, що дає змогу системно впливати на негативні чинники та зменшувати їхній потенційний ефект. Особливу увагу приділяють узгодженню заходів управління загрозами з довгостроковими цілями розвитку підприємства.

Узагальнюючи, процес безпекоорієнтованого управління підприємством можна представити таким чином (рис. 3).

Удосконалення системи безпеки є безперервним процесом, який передбачає періодичне оцінювання ефективності впроваджених заходів, виявлення слабких місць та адаптацію наявної системи управління кризовими ситуаціями до нових умов. Це включає модернізацію інструментів моніторингу, оновлення нормативної бази, підвищення кваліфікації персоналу, впровадження інноваційних технологій та методів управління.

Постійне вдосконалення системи безпеки гарантує її здатність відповідати сучасним викликам та забезпечувати стійкість підприємства у середньо- та довгостроковій перспективі.



Рис. 3. Процес безпекоорієнтованого управління підприємством

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, безпекоорієнтоване управління підприємством є системним підходом, що поєднує стратегічні пріоритети розвитку з інструментами оперативного реагування на ризики. Воно формує основу для побудови ефективної системи захисту економічних інтересів підприємства, забезпечуючи узгодженість між поточними діями менеджменту та довгостроковими цілями сталого розвитку.

Розглянуто складові процесу безпекоорієнтованого управління підприємством.

Література

1. Рудніченко Є., Яремчук О., Гайдук О., Петяк А. Економічна безпека підприємства: теоретичні основи і сучасний погляд. Development Service Industry Management. 2024. № 4, С. 316–320. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8\(47\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8(47))
2. Мельник С. І. Управління фінансовою безпекою підприємств: теорія, методологія, практика: монографія. Львів: «Растр-7», 2020. 384 с.
3. Єпіфанова І., Джеджула В. Сучасні технології управління економічною безпекою підприємств в умовах невизначеності. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2025. №338(1). С. 574-577. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-84>
4. Мороз Р., Загороднюк О. Постулати безпекоорієнтованого управління підприємством. Економіка та суспільство, 2024. № 68. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-116>
5. Башинська І. О. Механізм забезпечення безпекоорієнтованого управління промисловим підприємством. Проблеми систем. підходу в економіці : фаховий зб. наук. пр. / Нац. авіац. ун-т. - Київ, 2019. - № 6 (74). С. 21-26.
6. Вівчар О.І., Тютенко Н.А., Зяйлик М.Ф. Безпекоорієнтоване управління суб'єктів логістичної діяльності в контексті цифровізації: фундаментальний базис та практичні аспекти. Трансформація бізнесу в контексті глобальних викликів сталого розвитку : монографія / під заг. ред. Храпкіної В. В., Пічик К. В. ; Національний університет "Києво-Могилянська академія". Київ : Видавничий дім "Києво-Могилянська академія", 2025. - [Підрозділ] 7.4. - С. 513-521.

7. Гавловська Н., Кримчак О., Подгала В. Формування пріоритетів безпекоорієнтованого управління підприємствами в умовах турбулентності зовнішнього середовища. Modeling the development of the economic systems. 2024. № 1. С. 275–281. <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-11-41>
8. Кримчак Л. А., Гарбузюк В. В., Романюк І. П. Удосконалення механізму безпекоорієнтованого управління діяльністю закладів охорони здоров'я в умовах децентралізації державного управління. Innovation and Sustainability. 2022. № 2. С. 55-60. <https://doi.org/10.31649/ins.2022.2.55.60>
9. Вершиніна Д. М. Інформаційно-аналітичне забезпечення безпекоорієнтованого управління підприємств будівельної галузі в умовах євроінтеграції. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 «Економіка». Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова. Харків, 2021. 222 с.
10. Havlovska, N., Koptieva, H., Babchynska, O., Rudnichenko, Y., Lopatovskyi, V., & Prytys, V. (2022). Diagnostics of the State of Safety-Oriented Enterprise Management System Using Neural Networks. TEM Journal, 11(1), 13–23. <https://doi.org/10.18421/TEM111-02>
11. Савченко В., Маклюк О. Безпекоорієнтоване управління як основа ефективності функціонування суб'єктів господарювання. Економіка та суспільство. 2025. № 77. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-23>

References

1. Rudnichenko Ye., Yaremchuk O., Haiduk O., Petiak A. Ekonomichna bezpeka pidpriemstva: teoretychni osnovy i suchasnyi pohliad. Development Service Industry Management. 2024. № 4, S. 316–320. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8\(47\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8(47))
2. Melnyk S. I. Upravlinnia finansovoiu bezpekoiu pidpriemstv: teoriia, metodolohiia, praktyka: monohrafiia. Lviv: «Rastr-7», 2020. 384 s.
12. 3. Iepifanova I., Dzhezdzula V. Suchasni tekhnolohii upravlinnia ekonomichnoi bezpekoiu pidpriemstv v umovakh nevyznachenosti. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky. 2025. №338(1). S. 574-577. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-84>
4. Moroz R., Zahorodniuk O. Postulaty bezpekoorієntovanoho upravlinnia pidpriemstvom. Ekonomika ta suspilstvo, 2024. № 68. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-116>
5. Bashynska I. O. Mekhanizm zabezpechennia bezpekoorієntovanoho upravlinnia promyslovym pidpriemstvom. Problemy system. pidkholu v ekonomitsi : fakhovyi zb. nauk. pr. / Nats. aviats. un-t. - Kyiv, 2019. - № 6 (74). S. 21-26.
6. Vivchar O.I., Tiukhtenko N.A., Ziailyk M.F. Bezpekoorієntovane upravlinnia subiektiv lohistychnoi diialnosti v konteksti tsyfrovizatsii: fundamentalnyi bazys ta praktychni aspekty. Transformatsiia biznesu v konteksti hlobalnykh vyklykiv staloho rozvytku : monohrafiia / pid zah. red. Khrapkinoi V. V., Pichyk K. V. ; Natsionalnyi universytet "Kyievo-Mohylianska akademiia". Kyiv : Vydavnychiy dim "Kyievo-Mohylianska akademiia", 2025. - [Pidrozdil] 7.4. - С. 513-521.
7. Havlovska N., Krymchak O., Podhala V. Formuvannia priorytetiv bezpekoorієntovanoho upravlinnia pidpriemstvamy v umovakh turbulentnosti zovnishnoho seredovyshcha. Modeling the development of the economic systems. 2024. № 1. S. 275–281. <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-11-41>
8. Krymchak L. A., Harbuziuk V. V., Romaniuk I. P. Udoskonalennia mekhanizmu bezpekoorієntovanoho upravlinnia diialnistiu zakladiv okhorony zdorovia v umovakh detsentralizatsii derzhavnoho upravlinnia. Innovation and Sustainability. 2022. № 2. S. 55-60. <https://doi.org/10.31649/ins.2022.2.55.60>
9. Vershynina D. M. Informatsiino-analitychne zabezpechennia bezpekoorієntovanoho upravlinnia pidpriemstv budivelnoi haluzi v umovakh yevrointegratsii. Dysertatsiia na zdobuttia naukovoho stupenia doktora filosofii za spetsialnistiu 051 «Економіка». Kharkivskiy natsionalnyi universytet miskoho hospodarstva imeni O.M. Beketova. Kharkiv, 2021. 222 s.
10. Havlovska, N., Koptieva, H., Babchynska, O., Rudnichenko, Y., Lopatovskyi, V., & Prytys, V. (2022). Diagnostics of the State of Safety-Oriented Enterprise Management System Using Neural Networks. TEM Journal, 11(1), 13–23. <https://doi.org/10.18421/TEM111-02>
11. Savchenko V., Makliuk O. Bezpekoorієntovane upravlinnia yak osnova efektyvnosti funktsionuvannia subiektiv hospodariuvannia. Ekonomika ta suspilstvo. 2025. № 77. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-23>