

Котляров Валерій Олександрович,
докторант,
Національний авіаційний університет

Kotliarov Valerii Oleksandrovich,
Doctoral Student, National Aviation University,
<https://orcid.org/0000-0002-2291-3199>

**СТРАТЕГІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА:
ПІДХОДИ, ОСОБЛИВОСТІ, МЕХАНІЗМ ТА ПРОБЛЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
STRATEGIC SECURITY OF THE ENTERPRISE:
APPROACHES, FEATURES, MECHANISM, AND PROBLEMS OF PROVISION**

Котляров В. О. Стратегічна безпека підприємства: підходи, особливості, механізм та проблеми забезпечення. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. Том 7. № 3. С. 214 – 222.

Kotliarov V. O. Strategic security of the enterprise: approaches, features, mechanism, and problems of provision. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2022. Volume 7. № 3, pp. 214 – 222.

У сучасному світі, за сучасної геополітичної ситуації та сучасних тенденцій розвитку світової економіки, здатність забезпечувати власну стратегічну безпеку є найважливішою умовою виживання підприємств. Метою дослідження є формулювання специфіки «стратегічної безпеки» та розробка механізму стратегічної безпеки підприємства в умовах економічної кризи, що розвивається. У роботі подано авторське визначення поняття «стратегічна безпека» та висвітлено її особливості. На основі досліджених моделей сформульовано основні етапи механізму стратегічної безпеки підприємства та надано їх характеристику. Визначено коло проблем реалізації механізму у межах стратегії або стратегічного плану компанії.

Ключові слова: національна безпека, національна стійкість, ризики, загрози, уразливість, державна політика, гібридна агресія, війна.

In today's world, under the current geopolitical situation and current trends in the development of the world economy, the ability to ensure their own strategic security is the most important condition for the survival of enterprises. The purpose of the study is to formulate the specifics of «strategic security» and develop the mechanism of strategic security of the enterprise under the conditions of the developing economic crisis. The work presents the author's definition of the concept of «strategic security» and highlights its features. Based on the studied models, the main stages of the strategic security mechanism of the enterprise are formulated and their characteristics are provided. The range of problems of the mechanism implementation within the strategy or strategic plan of the company is determined. The focus is on the security environment since the beginning of the large-scale war started by the Russian Federation against Ukraine in February 2022 as well as the changes it has undergone since then. The author prognosticates trends in the development of Ukraine's security environment in the post-war period based on the identified sources of the main threats to the national security of Ukraine, as well as vulnerabilities, advantages, and opportunities for the development of the state and society in the new conditions. It is also predicted that sources of the main threats to the national security of Ukraine in the post-war period will undergo transformation. The author claims that a timely identification of existing and projected threats to national security, vulnerabilities, strengths of the state and society, and their opportunities to further protect national interests in the conditions of a certain security situation, when along with an account of trends in the development of the security environment, provide a foundation for determining the strategic goals and priorities of state policy in national security. The research results give grounds to conclude that the main strategic goal for Ukraine in national security is the development of sufficient domestic capabilities as a basis for ensuring its own security and resilience.

Keywords: national security, national resilience, risks, threats, vulnerabilities, state policy, hybrid aggression, war.

Вступ

В умовах наростання світової кризи та тенденцій, викликаних падінням цін на нафту, волатильністю курсу рубля, руйнівним впливом на економіку пандемії коронавірусу, підприємства, більшість з яких ще не вийшли з економічного стану рецесії останніх років, знову відчувають серйозні фінансово-економічні труднощі. У зв'язку з цим пріоритетним завданням для кожного підприємства стає розробка механізму стратегічної безпеки, впровадження якого необхідно підприємству для розвитку, підтримки життєдіяльності, а в деяких випадках і з метою виживання на ринку. Актуальність проблеми дослідження очевидна ще й у зв'язку з тим, що кожне окреме підприємство, будучи частиною економічної системи і забезпечуючи певний рівень конкурентоспроможності, впливає на конкурентоспроможність всієї національної економіки, визначаючи рівень національної безпеки держави у довгостроковій перспективі.

Дослідження пов'язане з вивченням різних підходів до розуміння термінів «безпека», «економічна безпека», «стратегічна безпека» підприємства та механізмів забезпечення. У роботах учених розглядаються дані питання, серед яких слід назвати Азоєва Г., Белова В., Полянського А., Гавриша В., Деружинського В., Соловйова Е., Ярочкіна В., Шаваєва А., Ковальова Д., Сухорукова Т., Забродського В., Груніна С., Козаченко Г., Франчука В., Мігус І. та багатьох інших. Віддаючи належне авторам наукових праць, слід зазначити що необхідність управління економічною безпекою підприємства потребує нових підходів до трактування її сутності.

Нині безпека є одним із ключових аспектів управління компанією, формуванням її конкурентної позиції на ринку. Вивчення різноманітних джерел дозволяє визначити безпеку підприємства як характеристику, що відображає його здатність діяти стійко, підтримку, стан захисту інтересів підприємства від реальних і потенційних джерел небезпек і загроз. Слід зазначити, що безпека підприємства має перш за все економічний характер і розглядається багатьма дослідниками як економічна безпека підприємства, що у свою чергу включає фінансове, кадрове, інформаційне, організаційне, виробниче, правове забезпечення та пов'язане з наявністю у компанії відповідного ресурсного потенціалу для досягнення його цілі та завдання у певний період часу.

Визначення мети та цілей дослідження

Виходячи з викладеного, формування механізму стратегічної безпеки підприємства має бути невід'ємною частиною його стратегії або стратегічного плану, інструментом мінімізації загроз та визначення можливостей подальшого існування та розвитку підприємства.

Виклад основного матеріалу

Відсутність загальноприйнятих підходів до визначення поняття «економічна безпека» та «стратегічна безпека» по відношенню до суб'єкта господарювання створює труднощі реалізації механізму безпеки на підприємстві. Однак, незважаючи на відмінності в тлумаченні використовуваної термінології, важливість і актуальність дослідження даних категорій для сучасних підприємств є незаперечними.

Вивчення різних підходів до розуміння сутності стратегічної безпеки підприємства дозволяє автору виділити деякі його особливості.

1. Ключ до забезпечення стратегічної безпеки підприємства це здатність запобігати або мінімізувати ризики та загрози, як із зовнішнього середовища, так і з точки зору впливу на підприємство внутрішніх чинників.

Підтвердженням вищесказаного є те, що Стратегія інформаційної безпеки – 2025 року визначає національну безпеку як «стан захищеності особи, суспільства і держави від внутрішніх і зовнішніх загроз...», де наголошується також на стані навколишнього середовища, що забезпечує безпеку об'єкту, будь-то окрема особа, підприємство чи ціла держава. Таким чином, вивчення навколишнього середовища та захист від впливу несприятливих факторів стає невід'ємною частиною формування та забезпечення стратегічної безпеки підприємства.

2. Орієнтація на стратегічну безпеку компанії на довгострокову перспективу. Перший пріоритет Стратегічної безпеки полягає в забезпеченні реалізації підприємством своїх стратегічних цілей, планів і програми. Це означає, що в усіх сферах життєдіяльності підприємства має бути забезпечено захист на тривалий термін.

3. Стратегічна безпека підприємства може бути забезпечена лише в компанії з чітко визначеною стратегією розвитку. У той же час управління повинно бути жорстким, контролювати його виконання та передбачати механізми його коригування у разі заходу зміни чинників навколишнього середовища.

Контролюються не цілі і завдання, а наявність стратегії підприємства, про себе просто забувають, зосереджуючись на оперативних заходах, пов'язаних, перш за все, зі збереженням рівня поточної платоспроможності та виживання на ринку.

4. Розробка стратегії є першим і ключовим кроком у забезпеченні безпеки підприємства, а тому такий цінний папір може бути пред'явлений, як стратегічна безпека підприємства.

На основі проведеного дослідження поняття «економічної безпеки підприємств» було встановлено відсутність єдиного підходу до його трактування. У зв'язку з цим було систематизовано основні підходи та здійснено їх класифікацію за такими критеріями:

- 1) об'єктно-орієнтований підхід (захист комерційної таємниці);

2) суб'єктно-орієнтований підхід (захист від впливу чинників внутрішнього та зовнішнього середовища);

3) системний підхід (як система економічних відносин).

Забезпечення економічної безпеки розглядалося, насамперед, як захист інформації, проблему економічної безпеки підприємства у зазначеному контексті пропонувалося вирішувати виходячи з передумови, що ступінь надійності всієї системи захисту інформації визначається рівнем безпеки самої слабкої її ланки, якою вважався персонал організації.

Забезпечення економічної безпеки підприємства будувалося у формі дворівневої системи захисту інформації:

- перший рівень припускав збереження секретів засобами служби безпеки підприємства,
- другий – передбачав формування психологічної атмосфери «пильності й відповідальності» персоналу організації за допомогою так званих координаторів, що призначалися з осіб середньої керівної ланки, що користуються авторитетом серед співробітників.

Визнаючи, що збереження інформації є одним з важливих аспектів економічної безпеки підприємства, необхідно зазначити, що віднесення проблеми економічної безпеки підприємства тільки до захисту комерційної таємниці являє собою занадто спрощений варіант рішення такої проблеми. Цілком очевидно, що

настільки вузьке розуміння економічної безпеки страждає надмірною «економічністю» і не враховує всього спектру впливу зовнішнього середовища як основного джерела загроз для діяльності підприємства.

Різкий спад виробництва наприкінці ХХ ст. у цілому по країні, а головне – зміна економічних функцій держави, що перестала бути основним інвестором і споживачем продукції, змусили набагато ширше подивитися на проблему економічної безпеки підприємств. Відповідно до цього погляду економічна безпека підприємства обумовлена впливом зовнішнього середовища, що у ринковій економіці увесь час змінюється, ніколи не залишається стабільним, постійним або незмінним. Саме з позицій суб'єктно-орієнтованого підходу, тобто впливу чинників зовнішнього середовища, захисту підприємств від його негативного впливу й розглядається зміст категорії «економічна безпека підприємства», у тому числі й у нечисленних поки публікаціях вітчизняних учених-економістів.

При визначенні поняття «економічна безпека» стала переважати гіпотеза, що його зміст відображає такий стан підприємства, що забезпечує здатність протистояти несприятливим зовнішнім впливам. У зв'язку з цим економічна безпека підприємства стала розглядатися набагато ширше – як можливість забезпечення його стабільності у різноманітних, у тому числі й у несприятливих умовах, що виникають у зовнішньому середовищі, незалежно від характеру його впливу на діяльність підприємства, масштабу й характеру внутрішніх змін.

У межах підходу до економічної безпеки підприємства як стану, що обумовлений впливом зовнішнього середовища, слід зазначити ресурсно-функціональний підхід. Автори цього підходу економічну безпеку підприємства розглядають як «стан найбільш ефективного використання корпоративних ресурсів для запобігання загроз і забезпечення стабільного функціонування підприємства у даний час і в майбутньому». Із цією метою ми розглядаємо сукупність процесів, що відбуваються в організації, з усіма їхніми характерними рисами й взаємозв'язками, які становлять єдину родинну групу з огляду на їх функціональну роль у забезпеченні економічної безпеки підприємства й, разом узяті, відіграють важливу роль у забезпеченні економічної безпеки підприємства. У ресурсно-функціональному підході як основні напрями економічної безпеки підприємства розрізняють наступні функціональні складові: інтелектуально-кадрову, фінансову, техніко-технологічну, політико-правову, екологічну, інформаційну й силову.

Ретельне вивчення сутності ресурсно-функціонального підходу до розуміння економічної безпеки підприємства дозволяє визначити його основну перевагу – всеосяжний, комплексний характер, оскільки у межах цього підходу досліджуються найважливіші чинники,

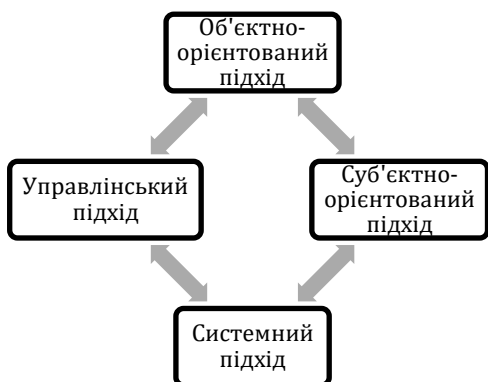


Рис. 1. Класифікація підходів до трактування поняття «економічна безпека підприємств»

що впливають на стан функціональної складової економічної безпеки підприємства, вивчаються основні процеси, що впливають на її забезпечення, проводиться аналіз розподілу й використання ресурсів підприємства, розглядаються економічні індикатори, що відображають рівень забезпечення функціональної складової економічної безпеки підприємства, і розробляються заходи щодо забезпечення максимально високого рівня функціональної складової економічної безпеки підприємства.

Однак ця перевага ресурсно-функціонального підходу одночасно є й його недоліком, оскільки економічна безпека розглядається дуже широко: як в аспекті адаптації до впливу зовнішнього середовища, так і в аспекті ресурсної забезпеченості підприємства, а також в аспекті якості реалізації функцій управління, таких як планування, облік та аналіз. При такому широкому підході губиться саме бачення економічної безпеки й, по суті, вона ототожнюється із самою діяльністю підприємства та її ефективністю. Крім спроб визначити сутність економічної безпеки підприємства, виходячи з визнання впливу, причому негативного, на його діяльність зовнішнього середовища, існують й інші точки зору щодо розглянутого питання. Економічну безпеку підприємства розглядаємо з погляду мінімізації втрат і збереження контролю над власністю. Як способи забезпечення економічної безпеки підприємства пропонуємо побудувати систему захисту його економічних інтересів, у якій основна увага приділена питанням боротьби з несумлінною конкуренцією, забезпеченню інформаційної безпеки й правового захисту інтелектуальної власності. Слід зазначити неясність і не достатньо повне дослідження такого аспекту забезпечення економічної безпеки підприємства, як боротьба з несумлінною конкуренцією. Зокрема, незрозуміло, яким чином, у яких формах і якими способами підприємство може здійснювати боротьбу з несумлінною конкуренцією. Не знижуючи значення дій підприємств у цій боротьбі, все-таки хотілося б зазначити, що така боротьба належить, швидше за все, до прерогативи державних або регіональних органів управління.

Нині у проблематиці системотворення сформовано наступне бачення системи безпеки – комплекс організаційно-управлінських, режимних, технічних, профілактичних і пропагандистських заходів, спрямованих на захист діяльності підприємства (або його інтересів) від зовнішніх та внутрішніх загроз.

Стосовно системи економічної безпеки підприємства спостерігається досить широкий діапазон поглядів, серед яких є ті, що не відштовхуються від будь-яких системологічних постулатів (використовувана семантика «система» має виключно конотативний сенс і не надає поняттю системи економічної безпеки ознак системності), ті, що для пояснення дефініції «система економічної безпеки» використовують поняття системи відповідно до теорій систем та їхніх різновидів, а також ті, що представляють так звану теорію безпеки соціальних систем.

Систему економічної безпеки підприємства можна розглядати як:

- штучно створений комплекс елементів, призначений для вирішення певного завдання, тобто з позицій системотехніки;
- комплекс процесів та явищ, результатів впливу різноманітних чинників, що існують об'єктивно;
- засіб дослідження проблематики економічної безпеки, процесів та явищ, сукупність яких визначає її природу;
- як сукупність функціональних складових.

На нашу думку, ефективна система економічної безпеки повинна захищати підприємство від усіх можливих втрат – як суттєвих, так і не суттєвих; як економічних, так і таких, збитки від яких не можливо одразу оцінити матеріально (наприклад, втрата репутації підприємства, звільнення провідних фахівців, тощо).

Таким чином, в основу більшості сучасних визначень системи економічної безпеки суб'єкта господарювання покладено визначення системи економічної безпеки підприємства як взаємозв'язаної сукупності спеціальних структур, засобів, методів і заходів, що забезпечують захист бізнесу від внутрішніх і зовнішніх загроз. У цьому контексті пропонуємо охарактеризувати систему комплексом управлінських, страхових, правових, економічних, охоронних, режимних, судово-правових та інших заходів щодо захисту бізнесу від незаконних посягань, мінімізації або уникнення матеріальних та інших втрат.

Систему економічної безпеки підприємства розглядаємо як «підсистему відкритої складної системи – підприємства» і виділяємо такі її основні елементи: вхід системи, суб'єкти

системи, мету, цілі, завдання, принципи та інструменти. Таким чином, дане визначення свідчить про складну будову системи економічної безпеки будь-якого підприємства та необхідність її інтеграції у загальну систему господарювання бізнес-структури.

Система економічної безпеки підприємства призначена на основі ефективного використання корпоративних ресурсів створити умови для успішного функціонування бізнесу, своєчасно знайти і максимально послабити дію різних небезпек і загроз в умовах конкуренції і господарського ризику. Перевагою такого визначення є підкреслення науковцем превентивного значення економічної безпеки у контексті захисту суб'єкта господарювання та його активів від можливих втрат, у той час як чимало дослідників під системою економічної безпеки розуміють сукупність компенсаційних заходів, спрямованих на покриття збитків, що уже мали місце у господарській діяльності підприємства.

«Система економічної безпеки підприємства» – це організована сукупність взаємопов'язаних елементів зовнішньої та внутрішньої безпеки суб'єктів господарювання, таких як: спеціальні органи та служби, об'єкти, наукові підходи, нормативно-правова база, політика, стратегія, концепція, принципи, функції, завдання, методи та засоби, що спрямовані на забезпечення реалізації стратегічних і тактичних інтересів суб'єкта господарювання, а також захист цих інтересів від зовнішніх та внутрішніх загроз. Водночас, класичне визначення будь-якої системи, зазвичай, не містить конкретизації її елементів, тому вважаємо, що у даному випадку надмірна деталізація може бути певною вадою до розуміння самої суті досліджуваного поняття.

У більшості проаналізованих визначень системи економічної безпеки суб'єкта господарювання підкреслюється комплексність і багатоаспектність досліджуваного поняття, але не враховується той факт, що важливим є пошук правильного співвідношення між вірогідними втратами при порушенні економічних інтересів підприємства і допустимою величиною витрат для запобігання або мінімізації таких втрат.

Таким чином, значна частина науковців підходить до розуміння системи економічної безпеки з точки зору позиціонування її як комплексу заходів, тобто є прихильниками комплексного підходу. Водночас, не всі дослідники у своїх визначеннях конкретизують, які саме заходи маються на увазі, та якою є кінцева мета успішної реалізації цих заходів, тобто яке завдання має вирішити ефективна система економічної безпеки сучасного підприємства.

Вважаємо за необхідне запропонувати авторський «управлінський» підхід, який поєднав би у собі ресурсно-функціональний та системний підходи, згідно з якими економічну безпеку пропонуємо розглядати як один з напрямів управління діяльністю підприємства.

Так, під поняттям «економічна безпека підприємства» пропонуємо розуміти сукупність взаємопов'язаних управлінських дій, спрямованих на забезпечення стабільної діяльності підприємства шляхом нейтралізації внутрішніх та зовнішніх загроз його діяльності.

Отже, стратегічна безпека – це здатність підприємства досягати своїх стратегічних цілей, реалізувати розроблені стратегічні плани та програми у межах поточної стратегії, а також мінімізувати вплив негативних чинників зовнішнього середовища на довгострокову діяльність підприємства.

У науковій літературі висвітлюються різні підходи до формування стратегічного механізму безпеки підприємства. Деякі дослідники наголошують на стратегічній безпеці, тобто необхідності забезпечення безпеки підприємства на всіх рівнях: оперативні, тактичні та стратегічні в будь-який період часу. Інші використовують онтологічний підхід моделювання стратегічної безпеки підприємства.

Слід зазначити, що більшість сучасних вчених приділяють велике значення інформаційній складовій діяльності механізму стратегічної безпеки підприємства. Дослідження існуючих наукових підходів дозволило автору виділити наступні основні етапи формування механізму стратегічної безпеки підприємства.

Організаційно-аналітичний етап передбачає виявлення загроз і небезпек для підприємства з боку зовнішнього мікросередовища та аналіз впливу макроекономічних чинників на стан підприємства.

На цьому етапі стратегічні засоби безпеки і методи необхідні для забезпечення стійкої конкурентної переваги та довгострокової конкурентоспроможності. Нині неконтрольованих загроз і форс-мажорів стає все більше і більше з боку макросередовища підприємства (військові конфлікти, епідемії, падіння цін на нафту та ослаблення рубля, кібератаки, тероризм). Усі ці

чинники періодично проявляються у світовій економіці, і кожне підприємство має бути готовим до їх загострення у будь-який момент. У зв'язку з цим підприємству необхідно мати кілька сценаріїв подальших дій у разі впливу чинника або їх сукупності. Також на цьому етапі система стратегічної безпеки повинна бути спрямована на забезпечення підприємства всіма видами ресурсів, необхідних для досягнення цілей і завдань підприємства.

Етап забезпечення стратегічної безпеки у реалізації стратегії підприємства.

Механізм стратегічної безпеки має забезпечити розробку та реалізацію стратегії або стратегічного плану компанії. Це означає, що управлінські рішення в усіх основних сферах життєдіяльності компанії повинні бути реалізовані. Таким чином, при реалізації фінансової стратегії підприємства має бути забезпечена фінансова безпека, у сфері виробництва – виробнича безпека, безпека персоналу у процесі реалізації HR-стратегії, у свою чергу, означає формування команди менеджерів з необхідними компетенціями та психологічною готовністю до реалізації стратегії компанії. Крім того, в умовах глобальної цифровізації економіки особливого значення набуває необхідність забезпечення стратегії інформаційної безпеки у межах механізму стратегічної безпеки підприємства.

Етап оцінки рівня стратегічної безпеки компанії. На цьому етапі здійснюється моніторинг та діагностика системи стратегічної безпеки компанії за якісними та кількісними параметрами, що забезпечує безпеку господарської діяльності компанії за всіма її напрямками. За результатами діагностики скориговано заходи щодо реалізації механізму стратегічної безпеки підприємства та проаналізовано інструменти, методи та підходи до його реалізації.

Незважаючи на високу актуальність питань стратегічної безпеки сучасних підприємств, багато з них стикаються зі значними проблемами при розробці та впровадженні механізму стратегічної безпеки. Слід виділити такі проблеми:

1. Недостатня організаційна взаємодія між реалізацією функціональних стратегій компанії та забезпеченням її стратегічної безпеки. Часто підприємства реалізують кожен з функціональних стратегій окремо, а також процес реалізації стратегії безпеки, іншими словами, відсутня спільна робота відповідних підрозділів підприємства в реалізації механізму стратегічної безпеки.

2. В умовах глобальної цифровізації основна увага приділяється інформаційній складовій стратегічної безпеки, а інші компоненти залишаються без уваги: гуманітарно-інтелектуальна, фінансово-економічна, правова тощо.

3. Локальні нормативно-правові акти, що регламентують реалізацію механізму економічної безпеки на підприємстві, часто мають формальний характер і не є керівництвом до дій у разі виникнення непередбачуваних обставин або надзвичайних ситуацій.

4. Моделі стратегічної безпеки, які впроваджуються на підприємствах, на думку автора, не сприяють покращенню соціально-психологічного клімату чи згуртованості колективу, а містять переважно каральні заходи за недотримання правил чи невиконання певних процедур.

Висновки та перспективи подальших розвідок

Сучасні процеси, що відбуваються в економіці, зумовлюють високі вимоги до забезпечення стратегічної безпеки підприємства в усіх сферах його життєдіяльності. Необхідність впровадження механізму стратегічної безпеки продиктована бажанням підприємств продовжувати свою діяльність у сучасних складних економічних умовах. Безперервність є дуже важливим принципом стратегічної безпеки. Це означає, що компанія не повинна випускати з уваги жоден, навіть самий незначний, на перший погляд, чинник, що може вплинути на здатність компанії до тривалого функціонування. Запропонований підхід дозволить організувати діяльність підприємств для забезпечення їх стратегічної безпеки, посилюючи тим самим загальну безпеку підприємства. Крім того, такий підхід створює цілісне бачення формування механізму стратегічної безпеки, що дозволяє сконцентрувати всі ресурси підприємства на досягненні довгострокових цілей. Стратегічна безпека компанії передбачає постійний моніторинг внутрішнього та зовнішнього середовища, загроз і можливостей для стратегічного розвитку компанії. Він впливає на рівень її конкурентоспроможності, будучи показником майбутнього добробуту компанії.

Список літератури

1. Абрамов В.І., Ситник Г.П., Смолянчук В.Ф. Глобальна та національна безпека / за заг. ред. Г.П. Ситника. Київ: НАДУ, 2016. 784 с.
2. Бжезінський З. Велика шахівниця. Львів-Івано-Франківськ: Лілея-НВ, 2000. 236 с.
3. Про основи національного спротиву: Закон України від 16.07.2021 № 1702-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1702-20?lang=uk#Text>.
4. Горбулін В.П., Качинський А.Б. (2010). Стратегічне планування: вирішення проблем національної безпеки. Київ: НІСД, 2010. 288 с.
5. Про внесення змін до Стратегії інтегрованого управління кордонами на період до 2025 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.02.2021 № 145-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/145-2021-%D1%80#Text>.
6. Про схвалення Стратегії енергетичної безпеки: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 04.08.2021 № 907-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/907-2021-%D1%80#Text>.
7. Про схвалення Стратегії екологічної безпеки та адаптації до зміни клімату на період до 2030 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 20.10.2021 № 1363-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1363-2021-%D1%80#Text>.
8. Президент України (2020). Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 вересня 2020 року «Про Стратегію національної безпеки України»: Указ Президента України від 14.09.2020 № 392/2020. Президент України Володимир Зеленський: офіц. інтернет-представництво. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/3922020-35037>.
9. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 25 березня 2021 року «Про Стратегію воєнної безпеки України»: Указ Президента України від 25.03.2021 № 121/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/121/2021#Text>.
10. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 травня 2021 року «Про Стратегію кібербезпеки України»: Указ Президента України від 26.08.2021 № 447/2021. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/4472021-40013>.
11. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 травня 2021 року «Про Стратегію людського розвитку»: Указ Президента України від 02.06.2021 № 225/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/225/2021#n2>.
12. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 18 червня 2021 року «Про Стратегію розвитку оборонно-промислового комплексу України»: Указ Президента України від 20.08.2021 № 372/2021. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/3722021-39733>.
13. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 30 липня 2021 року «Про Стратегію зовнішньополітичної діяльності України»: Указ Президента України від 26.08.2021 № 448/2021. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/4482021-40017>.
14. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 11 серпня 2021 року «Про Стратегію економічної безпеки України на період до 2025 року»: Указ Президента України від 11.08.2021 № 347/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/347/2021#n2>.
15. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 20 серпня 2021 року «Про запровадження національної системи стійкості»: Указ Президента України від 27.09.2021 № 479/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/479/2021#Text>.
16. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 15 жовтня 2021 року «Про Стратегію біобезпеки та біологічного захисту»: Указ Президента України від 17.12.2021 № 668/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/668/2021#Text>.
17. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 15 жовтня 2021 року «Про Стратегію інформаційної безпеки»: Указ Президента України від 28.12.2021 № 685/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/685/2021#Text>.
18. Резнікова О.О. Національна стійкість в умовах мінливого безпекового середовища: монографія. Київ: НІСД, 2022. 456 с.
19. Резнікова О.О., Войтовський К.Є., Лепіхов А.В. Національні системи оцінювання ризиків і загроз: кращі світові практики, нові можливості для України: аналіт. доповідь / за заг. ред. О.О. Резнікової. Київ: НІСД, 2020. 84 с.
20. Bertalanffy L. General System Theory: Foundations, Development, Applications. N.Y.: George Braziller, 1968.
21. Brauch H.G. Threats, Challenges, Vulnerabilities and Risks in Environmental and Human Security. United Nation University – Institute for Environment and Human Security. Bonn. Germany, 2005.
22. Chandler D. Resilience and human security: The post-interventionist paradigm. *Security Dialogue*. 2012. Vol. 43(3). P. 213-229. URL: <https://doi.org/10.1177/0967010612444151>.
23. Risk management – Guidelines. ISO 31000:2018. URL: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:en>.
24. Security and resilience – Vocabulary. ISO 22300:2021. <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:22300:ed-3:v1:en:term:3.1.162>.
25. Habron G. Role of Adaptive Management for Watershed Councils. *Environmental Management*. 2003. Vol. 31(1). pp. 29-41.
26. Holling C.S. Adaptive Environmental Assessment and Management. London: Wiley, 1978.
27. Walters C.J. Adaptive Management of Renewable Resources. New York: McGraw Hill, 1986.
28. Fisun K., Tkachenko Yu., Cherkashyn O., Chukhlatyi A., Reznik N. Interactive Procedures for Group Selection of Economic Mechanisms for Solving System Problems. In: Hamdan A., Shoaib H.M., Alareeni B., Hamdan R. (eds). The Implementation of Smart Technologies for Business Success and Sustainability. Studies in Systems, Decision and Control, 2023. Vol. 216. Springer, Cham. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-031-10212-7_71.

29. Reznik N.P., Nikolaevska V., Havryliuk Y. Managing the Sale of Agricultural Land in Ukraine: Opportunities and Challenges. In: Hamdan A., Shoaib H.M., Alareeni B., Hamdan R. (eds.). *The Implementation of Smart Technologies for Business Success and Sustainability. Studies in Systems, Decision and Control*. 2023. Vol. 216. Springer, Cham. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-031-10212-7_35.
30. Reznik N., Zahorodnia A. Impact of digitalization on society's innovative environment. *Біоекономіка і аграрний менеджмент*. 2022. Том. 13. № 1. С. 39-48. URL: [http://dx.doi.org/10.31548/bioeconomy13\(1\).2022.39-48](http://dx.doi.org/10.31548/bioeconomy13(1).2022.39-48).

References

1. Abramov, V.I., Sytnyk, H.P., Smolianiuk, V.F. (2016). *Hlobal'na ta natsional'na bezpeka*. [Global and national security]. Sytnyka, H.P. (ed.). NADU. Kyiv. Ukraine.
2. Bzhezins'kyj, Z. (2000). *Velyka shakhivnytsia*. [Great Chessboard]. Lileia-NV. L'viv-Ivano-Frankivs'k. Ukraine.
3. Pro osnovy natsional'noho sprotyvu. *Zakon Ukrainy*. (2021). [On the foundations of national resistance. Law of Ukraine]. No. 1702-IX dated July 16, 2021. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1702-20?lang=uk#Text>.
4. Horbulin, V.P., Kachyns'kyj, A.B. (2010). *Stratehichne planuvannia: vyrishennia problem natsional'noi bezpeky*. [Strategic planning: solving national security problems]. NISD. Kyiv. Ukraine.
5. Pro vnesennia zmin do Stratehii intehrovanoho upravlinnia kordonamy na period do 2025 roku. *Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy*. (2021). [On making changes to the Strategy of Integrated Border Management for the period until 2025. Decree of the Cabinet of Ministers of Ukraine]. No. 145-r dated February 24, 2021. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/145-2021-%D1%80#Text>.
6. Pro skhvalennia Stratehii enerhetychnoi bezpeky. *Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy*. (2021). [On the approval of the Energy Security Strategy. Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine]. No. 907 dated August 4, 2021. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/907-2021-%D1%80#Text>.
7. Pro skhvalennia Stratehii ekolohichnoi bezpeky ta adaptatsii do zminy klimatu na period do 2030 roku. *Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy*. (2021). [On the approval of the Strategy for Environmental Security and Adaptation to Climate Change for the period up to 2030. Decree of the Cabinet of Ministers of Ukraine]. No. 1363-r dated October 20, 2021. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1363-2021-%D1%80#Text>.
8. Pro rishennia Rady natsional'noi bezpeky i oborony Ukrainy vid 14 veresnia 2020 roku «Pro Stratehiiu natsional'noi bezpeky Ukrainy». *Ukaz Prezydenta Ukrainy*. (2020). [On the decision of the National Security and Defense Council of Ukraine dated September 14, 2020 «On the National Security Strategy of Ukraine». Decree of the President of Ukraine]. No. 392/2020 dated September 14, 2020. Available at: <https://www.president.gov.ua/documents/3922020-35037>.
9. Pro rishennia Rady natsional'noi bezpeky i oborony Ukrainy vid 25 bereznia 2021 roku «Pro Stratehiiu voiennoi bezpeky Ukrainy». *Ukaz Prezydenta Ukrainy*. (2021). [On the decision of the National Security and Defense Council of Ukraine dated March 25, 2021 «On the Military Security Strategy of Ukraine». Decree of the President of Ukraine]. No. 121/2021 dated March 25, 2021. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/121/2021#Text>.
10. Pro rishennia Rady natsional'noi bezpeky i oborony Ukrainy vid 14 travnia 2021 roku «Pro Stratehiiu kiberbezpeky Ukrainy». *Ukaz Prezydenta Ukrainy*. (2021). [On the decision of the National Security and Defense Council of Ukraine dated May 14, 2021 «On the Cybersecurity Strategy of Ukraine». Decree of the President of Ukraine]. No. 447/2021 dated August 26, 2021. Available at: <https://www.president.gov.ua/documents/4472021-40013>.
11. Pro rishennia Rady natsional'noi bezpeky i oborony Ukrainy vid 14 travnia 2021 roku «Pro Stratehiiu liudskoho rozvytku». *Ukaz Prezydenta Ukrainy*. (2021). [On the decision of the National Security and Defense Council of Ukraine dated May 14, 2021 «On the Strategy of Human Development». Decree of the President of Ukraine]. No. 225/2021 dated June 2, 2021. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/225/2021#n2>.
12. Pro rishennia Rady natsional'noi bezpeky i oborony Ukrainy vid 18 chervnia 2021 roku «Pro Stratehiiu rozvytku oboronno-promyslovoho kompleksu Ukrainy». *Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 20.08.2021 № 372/2021*. (2021). [On the decision of the National Security and Defense Council of Ukraine dated June 18, 2021 «On the Strategy for the Development of the Defense-Industrial Complex of Ukraine». Decree of the President of Ukraine]. No. 372/2021 dated August 20, 2021. Available at: <https://www.president.gov.ua/documents/3722021-39733>.
13. Pro rishennia Rady natsional'noi bezpeky i oborony Ukrainy vid 30 lypnia 2021 roku «Pro Stratehiiu zovnishn'opolitychnoi diial'nosti Ukrainy». *Ukaz Prezydenta Ukrainy*. (2021). [On the decision of the National Security and Defense Council of Ukraine dated July 30, 2021 «On the Strategy of Foreign Policy of Ukraine» Decree of the President of Ukraine]. No. 448/2021 dated August 26, 2021. Available at: <https://www.president.gov.ua/documents/4482021-40017>.
14. Pro rishennia Rady natsional'noi bezpeky i oborony Ukrainy vid 11 serpnia 2021 roku «Pro Stratehiiu ekonomichnoi bezpeky Ukrainy na period do 2025 roku». *Ukaz Prezydenta Ukrainy*. (2021). [On the decision of the National Security and Defense Council of Ukraine dated August 11, 2021 «On the Economic Security Strategy of Ukraine for the period until 2025». Decree of the President of Ukraine]. No. 347/2021 dated August 11, 2021. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/347/2021#n2>.
15. Pro rishennia Rady natsional'noi bezpeky i oborony Ukrainy vid 20 serpnia 2021 roku «Pro zaprovadzhennia natsional'noi systemy stijkosti». *Ukaz Prezydenta Ukrainy*. (2021). [On the decision of the National Security and Defense Council of Ukraine dated August 20, 2021 «On the introduction of the national stability system». Decree of the President of Ukraine]. No. 479/2021 dated September 27, 2021. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/479/2021#Text>.
16. Pro rishennia Rady natsional'noi bezpeky i oborony Ukrainy vid 15 zhovtnia 2021 roku «Pro Stratehiiu biobezpeky ta biolohichnoho zakhystu». *Ukaz Prezydenta Ukrainy*. (2021). [On the decision of the National Security and Defense Council of Ukraine dated October 15, 2021 «On the Biosafety and Biological Defense Strategy». Decree of the President of Ukraine]. No. 668/2021 dated December 17, 2021. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/668/2021#Text>.

17. Pro rishennia Rady natsional'noi bezpeky i oborony Ukrainy vid 15 zhovtnia 2021 roku «Pro Stratehiu informatsijnoi bezpeky». Ukaz Prezydenta Ukrainy. (2021). [On the decision of the National Security and Defense Council of Ukraine «On Information Security Strategy». Decree of the President of Ukraine]. No. 685/2021 dated December 28, 2021. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/685/2021#Text>.
18. Reznikova, O.O. (2022). *Natsional'na stijkist' v umovakh minlyvoho bezpekovoho seredovyscha*. [National stability in the conditions of a changing security environment]. NISD. Kyiv. Ukraine.
19. Reznikova, O.O., Vojtov's'kyj, K.Ye., Lepikhov, A.V. (2020). *Natsional'ni systemy otsiniuvannia ryzykiv i zahroz: kraschi svitovi praktyky, novi mozhlyvosti dlia Ukrainy*. [National risk and threat assessment systems: world best practices, new opportunities for Ukraine]. Reznikovi, O.O. (ed.). NISD. Kyiv. Ukraine.
20. Bertalanffy, L. (1968). *General System Theory: Foundations, Development, Applications*. George Braziller. New York. USA.
21. Brauch, H.G. (2005). *Threats, Challenges, Vulnerabilities and Risks in Environmental and Human Security*. United Nation University – Institute for Environment and Human Security. Bonn, Germany.
22. Chandler, D. (2012). «Resilience and human security: The post-interventionist paradigm». *Security Dialogue*. vol. 43(3), pp. 213-229. Available at: <https://doi.org/10.1177/0967010612444151>.
23. Risk management – Guidelines. ISO 31000:2018. Available at: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:en>.
24. Security and resilience – Vocabulary. ISO 22300:2021. Available at: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:22300:ed-3:v1:en:term:3.1.162>.
25. Habron, G. (2003). «Role of Adaptive Management for Watershed Councils». *Environmental Management*. vol. 31(1), pp. 29-41.
26. Holling, C.S. (1978). *Adaptive Environmental Assessment and Management*. Wiley. London. UK.
27. Walters, C.J. (1986). *Adaptive Management of Renewable Resources*. McGraw Hill. New York. USA.
28. Fisun, K., Tkachenko, Yu., Cherkashyn, O., Chukhlatyi, A., Reznik, N. (2023). Interactive Procedures for Group Selection of Economic Mechanisms for Solving System Problems. In: Hamdan, A., Shoaib, H.M., Alareeni, B., Hamdan, R. (eds.) *The Implementation of Smart Technologies for Business Success and Sustainability*. Studies in Systems, Decision and Control, vol. 216. Springer, Cham. Available at: https://doi.org/10.1007/978-3-031-10212-7_71.
29. Reznik, N.P., Nikolaevska, V., Havryliuk, Y. (2023). Managing the Sale of Agricultural Land in Ukraine: Opportunities and Challenges. In: Hamdan, A., Shoaib, H.M., Alareeni, B., Hamdan, R. (eds.) *The Implementation of Smart Technologies for Business Success and Sustainability*. Studies in Systems, Decision and Control, vol. 216. Springer, Cham. Available at: https://doi.org/10.1007/978-3-031-10212-7_35.
30. Reznik, N., Zahorodnia, A. (2022). «Impact of digitalization on society's innovative environment». *Bioekonomika i ahrarnyj menedzhment*. Vol. 13, no. 1, pp. 39-48. Available at: [http://dx.doi.org/10.31548/bioeconomy13\(1\).2022.39-48](http://dx.doi.org/10.31548/bioeconomy13(1).2022.39-48).

Стаття надійшла до редакції 07.10.2022 р.