

НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ БЕЗПЕКООРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ В ОРГАНІЗАЦІЯХ В УМОВАХ ВОЄННИХ І ПОВОЄННИХ ЗАГРОЗ

©2026 ОВЧАРЕНКО Є. І., ГАЛГАШ М. Р.

УДК 005.334:005.52:338.24

JEL: D81; M21; L20

Овчаренко Є. І., Галгаш М. Р. Напрями формування та розвитку безпекоорієнтованого управління в організаціях в умовах воєнних і повоєнних загроз

У статті досліджено теоретико-методичні засади формування та розвитку безпекоорієнтованого управління в організаціях в умовах воєнних і повоєнних загроз. Актуальність теми зумовлена трансформацією умов функціонування підприємств у період воєнної економіки, що супроводжується зростанням рівня невизначеності, багатомірністю ризиків, порушенням логістичних ланцюгів, ресурсними обмеженнями та інституційною нестабільністю. У таких умовах традиційні підходи до стратегічного управління, орієнтовані переважно на забезпечення конкурентних переваг і довгострокового зростання, потребують суттєвого перегляду та доповнення безпековою складовою. Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних засад і визначення напрямів формування та розвитку безпекоорієнтованого управління організаціями в умовах воєнних і повоєнних загроз. Методологічною основою дослідження виступають системний підхід, методи порівняльного аналізу, узагальнення наукових джерел, структурно-функціонального моделювання та концептуалізації управлінських процесів. Уточнено зміст категорії «безпекоорієнтоване управління», яке запропоновано трактувати як інтегровану систему стратегічного та операційного управління організацією, в межах якої забезпечення безпеки виступає системоутворюючою домінантою прийняття управлінських рішень. Систематизовано основні групи воєнних загроз для організацій та визначено їх вплив на трансформацію управлінських систем. Розроблено структурну модель безпекоорієнтованого управління організацією, що включає стратегічний, ризик-адаптивний, ресурсно-захисний, інституційно-комунікаційний і делегативно-арбітражний контури, інтеграція яких формує цілісну систему забезпечення організаційної стійкості. Наукова новизна викладених результатів дослідження полягає у формуванні концептуальної моделі безпекоорієнтованого управління організацією в умовах воєнних і повоєнних загроз та обґрунтуванні доцільності використання делегативно-арбітражних механізмів координації управлінських процесів. Практична значущість результатів полягає в можливості використання запропонованої моделі для підвищення стійкості підприємств, удосконалення стратегічного управління та адаптації організації до умов воєнної турбулентності.

Ключові слова: безпекоорієнтоване управління; стратегічне управління; економічна безпека підприємства; воєнні загрози; організаційна стійкість; ризик-менеджмент; арбітражне управління.

Рис.: 3. **Табл.:** 4. **Бібл.:** 20.

Овчаренко Євген Іванович – доктор економічних наук, професор, професор кафедри публічного управління, менеджменту та маркетингу, Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля (вул. Іоанна Павла II, 17, Київ, 01042, Україна)

E-mail: evvoukr@gmail.com

ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-5267-5067>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/L-4222-2018>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorid=57203944807>

Галгаш Марк Русланович – аспірант кафедри публічного управління, менеджменту та маркетингу, Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля (вул. Іоанна Павла II, 17, Київ, 01042, Україна)

E-mail: galgash@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-6686-1385>

UDC 005.334:005.52:338.24

JEL: D81; M21; L20

Ovcharenko I. I., Halhash M. R. The Directions for the Formation and Development of Security-Oriented Management in Organizations under Conditions of War and Postwar Threats

The article examines the theoretical and methodological foundations for the formation and development of security-oriented management in organizations under the wartime threats. The relevance of the study is determined by the transformation of enterprise operating conditions during the wartime economy, which is characterized by increased uncertainty, multidimensional risks, disruption of supply chains, resource constraints, and institutional instability. Under such conditions, traditional approaches to strategic management, primarily focused on achieving competitive advantages and long-term growth, require significant revision and integration of a security component into managerial decision-making processes. The aim of the article is to substantiate the theoretical and methodological foundations and to determine the directions for the formation and development of security-oriented management in organizations under the wartime threats. The methodological framework of the study is based on a system approach and includes methods of comparative analysis, generalization of scientific sources, structural-functional modeling, and conceptualization of managerial processes. The concept of security-oriented management is specified as an integrated system of strategic and operational management in which security acts as a system-forming dominant in managerial decision-making. The main groups of the wartime threats affecting organizations are systematized, and their impact on the transformation of management systems is identified. A structural model of security-oriented management is proposed, consisting of five interrelated components: strategic, risk-adaptive, resource-protective, institutional-communication, and delegative-arbitration contours. The integration of these components forms a comprehensive management system aimed at enhancing organizational resilience, ensuring business continuity, and adapting enterprises to the wartime risks. The scientific novelty of the research lies in the develop-

ment of a conceptual model of security-oriented management for organizations operating under the wartime threats and in substantiating the feasibility of applying delegative-arbitration mechanisms for coordinating managerial processes. The practical significance of the study lies in the possibility of applying the proposed model to improve enterprise resilience, enhance strategic management, and support organizational adaptation to conditions of wartime turbulence.

Keywords: security-oriented management; strategic management; enterprise economic security; wartime threats; organizational resilience; risk management; arbitration management.

Fig.: 3. **Tabl.:** 4. **Bibl.:** 20.

Ovcharenko Ievgen I. – D. Sc. (Economics), Professor, Professor of the Department of Public Administration, Management and Marketing, Volodymyr Dahl East Ukrainian National University (17 Ioanna Pavla II Str., Kyiv, 01042, Ukraine)

E-mail: evvoukr@gmail.com

ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-5267-5067>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/L-4222-2018>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57203944807>

Halhash Mark R. – Postgraduate Student of the Department of Public Administration, Management and Marketing, Volodymyr Dahl East Ukrainian National University (17 Ioanna Pavla II Str., Kyiv, 01042, Ukraine)

E-mail: galgash@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-6686-1385>

Сучасний етап соціально-економічного розвитку України характеризується глибокими адаптивними трансформаційними процесами, зумовленими повномасштабною військовою агресією, посиленням інституційної нестабільності та зростанням рівня невизначеності зовнішнього середовища. В умовах воєнного стану організації функціонують у середовищі багаторівневих ризиків, що охоплюють виробничу, фінансову, логістичну, кадрову, інформаційну та регуляторну складові [1; 2].

Воєнні загрози спричинили суттєві зміни у структурі національної економіки, що проявляється у втраті активів, порушенні ланцюгів постачання, скороченні обсягів виробництва та релокації організації. За оцінками міжнародних аналітичних центрів, масштаби економічних втрат вимагають перегляду традиційних підходів до стратегічного управління та інтеграції безпекової компоненти в систему прийняття управлінських рішень [3].

Традиційні концепції стратегічного управління, які орієнтовані на забезпечення конкурентних переваг і довгострокового розвитку, в умовах воєнної турбулентності демонструють обмежену адаптивність. Водночас у науковій літературі все більшої уваги набувають концепції економічної безпеки організації, ризик-менеджменту та організаційної стійкості [4; 5]. Проте їх інтеграція в єдину управлінську парадигму залишається недостатньо систематизованою.

У зв'язку з цим актуалізується необхідність формування безпекоорієнтованого управління як стратегічно інтегрованої системи, що поєднує механізми ідентифікації загроз, управління ризиками, ресурсного захисту та адаптивного стратегування. Такий підхід забезпечує не лише мінімізацію втрат, але й підвищення рівня організаційної стійкості та здатності до відновлення.

Отже, дослідження напрямів формування та розвитку безпекоорієнтованого управління в організаціях є науково обґрунтованим і практично значущим в умовах воєнних загроз.

Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних засад і визначення напрямів формування та розвитку безпекоорієнтованого управління в організаціях в умовах воєнних і повоєнних загроз на основі стратегічного підходу.

Аналіз результатів попередніх досліджень. Проблематика економічної безпеки організацій широко висвітлена у працях вітчизняних науковців. У дослідженнях обґрунтовуються концептуальні засади формування систем економічної безпеки, визначаються її функціональні складові та методичні підходи до оцінювання рівня захищеності суб'єктів господарювання [6; 7]. Значна увага приділяється фінансовій, кадровій, інформаційній та інноваційній складовим безпеки, а також механізмам протидії внутрішнім і зовнішнім загрозам.

Розвиток стратегічного управління в умовах невизначеності досліджується через призму адаптивних стратегій, сценарного планування та гнучких організаційних структур [8; 9]. У наукових роботах наголошується на необхідності інтеграції ризик-менеджменту в систему стратегічного прийняття рішень, що дозволяє підвищити рівень стійкості організацій до швидких зовнішніх змін.

Деякі наукові публікації частково присвячені аналізу функціонування організацій в умовах воєнного стану, зокрема у кризовому середовищі, умовах релокації, диверсифікації постачання та фінансової стабілізації [10; 11; 18–20]. Військові дії в Україні суттєво впливають не лише на функціонування організацій, а і на їх виживання. Так, за даними відкритих статистичних джерел та аналітичних звітів, частка організацій, що зменшили обсяги

виробництва в перші роки повномасштабної війни, перевищувала 40%, а значна кількість суб'єктів господарювання здійснила релокацію виробництва [10; 11; 18–20]. Останні події показують ще й спроби системного впливу ворога на енергетичну та логістичну інфраструктуру, що суттєво ускладнює можливість реалізації окремих організаційних стратегій протидії та потребує також відповідних системних рішень на рівні державного управління, та навіть в більшості випадків, – на рівні геополітичних стратегій України. Однак, попри важливість цього аспекту для існування організацій, у більшості випадків безпекова складова все ще розглядається лише як окремий функціональний елемент, а не як цілісна інтегрована управлінська парадигма.

За таких умов особливого значення набуває необхідність формування комплексного підходу до управління безпекою організації, який передбачає інтеграцію безпекових механізмів у всі рівні управлінської системи – від стратегічного планування до операційної діяльності. Фрагментарне використання окремих інструментів ризик-менеджменту, кризового управління або ресурсної стабілізації не забезпечує достатнього рівня стійкості організацій у середовищі високої невизначеності. Натомість ефективність управління у воєнних умовах значною мірою залежить від здатності організації формувати узгоджену систему стратегічних, організаційних та інституційних рішень, спрямованих на забезпечення довгострокової стійкості. Саме тому актуальним науковим завданням стає розроблення комплексних моделей безпекоорієнтованого управління, що поєднують різні управлінські інструменти в єдину системну архітектуру.

Зарубіжні дослідження у сфері ризик-менеджменту, менеджменту стійкості та антикризового управління підкреслюють необхідність формування організацій, здатних адаптуватися до системних загроз [12–17]. Разом із тим концептуалізація безпекоорієнтованого управління як самостійного напрямку стратегічного менеджменту в умовах воєнних ризиків залишається недостатньо розробленою.

Проведений огляд літератури свідчить про наявність значного теоретичного доробку щодо економічної безпеки та стратегічного управління, проте має місце відсутність їх системної інтеграції в межах єдиної управлінської моделі, що обумовлює необхідність подальших наукових досліджень у цьому напрямі.

Попри наявність значної кількості наукових досліджень у сфері економічної безпеки підприємств і стратегічного управління, в умовах воєнних загроз виявляється низка концептуальних і при-

кладних проблем. *По-перше*, у більшості наукових праць економічна безпека розглядається як окрема функціональна підсистема управління або як сукупність заходів щодо захисту ресурсів організації [5; 6]. Такий підхід обмежує можливості інтеграції безпекової складової в процес стратегічного прийняття рішень. *По-друге*, концепції стратегічного управління орієнтовані переважно на забезпечення конкурентоспроможності та розвитку в умовах ринкової конкуренції [8; 9], тоді як воєнні ризики мають системний характер і потребують трансформації самої логіки управління: від зростання до збереження та відновлення потенціалу. *По-третє*, недостатньо розробленими залишаються механізми делегування повноважень і формування арбітражних інструментів управління в умовах конфліктності інтересів, обмеженості ресурсів та кризової нестабільності.

Отже, наукова проблема полягає у відсутності цілісної концептуальної моделі безпекоорієнтованого управління, яка б забезпечувала інтеграцію стратегічного планування, ризик-менеджменту, ресурсного захисту та механізмів делегування повноважень у єдину управлінську систему в умовах воєнних загроз.

Виклад основного матеріалу. Узагальнення наукових підходів дозволяє визначити, що безпекоорієнтоване управління слід розглядати не як сукупність окремих заходів із забезпечення безпеки, а як інтегровану стратегічну парадигму управління організацією.

Уточнюючи зміст категорії, пропонується трактувати безпекоорієнтоване управління як систему стратегічного та операційного управління, в межах якої забезпечення безпеки виступає домінантною цільовою установкою та інтегрується в усі функціональні підсистеми організації.

До ключових характеристик безпекоорієнтованого управління організаціями слід відносити:

- ✦ превентивний характер прийняття рішень;
- ✦ ризик-адаптивність;
- ✦ інтеграцію механізмів моніторингу загроз;
- ✦ баланс централізації та делегування повноважень;
- ✦ орієнтацію на стійкість і відновлюваність.

З метою систематизації відмінностей між традиційним стратегічним управлінням та безпекоорієнтованим підходом у *табл. 1* наведено результати порівняльного аналізу традиційного та безпекоорієнтованого управління організаціями.

Воєнні загрози трансформують умови функціонування організацій за кількома ключовими напрямками. На *рис. 1* представлено ключові напрями трансформації умов функціонування організацій в умовах воєнних загроз.

Порівняльна характеристика традиційного та безпекоорієнтованого управління організаціями

Критерій	Традиційне стратегічне управління	Безпекоорієнтоване управління
Основна ціль	Зростання та конкурентні переваги	Збереження, стійкість і адаптація
Часовий горизонт	Довгострокове планування	Різні за часом сценарії, адаптивне планування в часі
Управління ризиками	Допоміжна функція	Інтегрована складова стратегії
Організаційна структура	Ієрархічна	Гнучка, адаптивна
Прийняття рішень	Централізоване	Комбінована модель з делегуванням
Фокус управління	Ефективність	Стійкість і безпека



Рис. 1. Ключові напрями трансформації умов функціонування організацій в умовах воєнних загроз

Джерело: узагальнено авторами на основі [3–5; 13; 18–20].

У таких умовах стратегічні рішення повинні враховувати не лише економічну доцільність, а й безпекову складову, що передбачає:

- ✦ диверсифікацію постачальників;
- ✦ формування резервних потужностей;
- ✦ цифровізацію управління;
- ✦ посилення внутрішнього контролю.

Взаємозв'язок між зазначеними напрямами полягає в тому, що вони спрямовані на зниження вразливості організації до швидких зовнішніх змін і підвищення її здатності до безперервного функціонування в умовах нестабільності. Диверсифікація постачальників зменшує залежність від окремих логістичних каналів, формування резервних потужностей забезпечує можливість підтримання виробничих процесів у разі перебоїв, цифровізація управління підвищує оперативність прийняття рішень, а посилення внутрішнього контролю сприяє своєчасному виявленню загроз і відхилень. Водночас наведений перелік не є вичерпним, оскільки в умовах воєнної економіки можуть виникати й інші напрями діяльності, спрямовані на підвищення стійкості організації. Це свідчить про необхідність подальшого осмислення та систематизації відповідних управлінських практик,

що дозволяє розглядати зазначені заходи як елементи більш широкого комплексу безпекоорієнтованого управління.

Формування безпекоорієнтованої системи управління потребує чіткої ідентифікації та систематизації загроз, що впливають на функціонування організацій в умовах воєнного стану. Узагальнення результатів наукових досліджень [6–11] і аналітичних матеріалів дозволяє запропонувати класифікацію воєнних загроз за рівнями впливу (табл. 2).

Систематизація загроз дозволяє перейти від фрагментарного реагування до стратегічно інтегрованої моделі управління, в якій безпекова складова закладається на етапі формування цілей і стратегій.

На основі проведеного аналізу пропонується авторська структурна модель безпекоорієнтованого управління організацією, контури якої наведено в табл. 3.

Запропонована структурна модель спрямована на формування цілісної системи управління, здатної забезпечити стійкість функціонування підприємства в умовах воєнних і повоєнних загроз, високої невизначеності та системних трансформацій зовнішнього середовища. Необхідність розроблення такої

Класифікація воєнних загроз для організацій України

Група загроз	Характеристика	Потенційні наслідки для підприємства
Фізичні (інфраструктурні)	Руйнування виробничих потужностей, енергетичних об'єктів	Зупинка виробництва, втрата активів
Логістичні	Порушення транспортних шляхів, блокування портів	Зростання витрат, дефіцит сировини
Фінансові	Обмеження кредитування, коливання валютного курсу	Зниження ліквідності, нестабільність грошових потоків
Кадрові	Міграція персоналу, мобілізація	Дефіцит кваліфікованих працівників
Інформаційні та кіберзагрози	Кібератаки, інформаційні впливи	Витік даних, зупинка ІТ-систем
Інституційні	Зміни регуляторної політики, податкового законодавства	Підвищення трансакційних витрат

Таблиця 3

Структурна модель безпекоорієнтованого управління організацією

Контур моделі	Призначення контуру
Стратегічний	Формування адаптивної стратегії з урахуванням воєнних ризиків
Ризик-адаптивний	Моніторинг, оцінювання та управління загрозами
Ресурсно-захисний	Забезпечення фінансової, кадрової, інформаційної безпеки
Інституційно-комунікаційний	Взаємодія з державними структурами, партнерами, стейкхолдерами
Делегативно-арбітражний контур	Координація механізму передачі частини управлінських повноважень спеціалізованим суб'єктам або внутрішнім арбітражним структурам

Джерело: авторська розробка.

моделі обумовлена тим, що традиційні підходи до управління безпекою підприємства переважно мають фрагментарний характер і зосереджені на окремих функціональних напрямках, таких як фінансова, кадрова або інформаційна безпека. У результаті безпекова діяльність часто реалізується як допоміжна функція, яка не інтегрується повною мірою у процес стратегічного управління організацією.

Водночас в умовах воєнної економіки безпека набуває системоутворювального значення, оскільки саме вона визначає можливість збереження ресурсного потенціалу, підтримання безперервності діяльності та адаптації організації до швидких змін зовнішнього середовища. Це зумовлює необхідність переходу від функціонального розуміння безпеки до формування інтегрованої управлінської моделі, в межах якої безпекова складова включається в усі ключові управлінські процеси.

Запропонована модель безпекоорієнтованого управління передбачає функціонування п'яти взаємопов'язаних контурів, що формують єдину управлінську систему (рис. 2).

На основі викладеного пропонується виокремити такі стратегічні напрями розвитку безпекоорієнтованого управління підприємств (рис. 3).

Реалізація зазначених напрямів сприятиме формуванню стійких і конкурентоспроможних організацій, здатних функціонувати в умовах воєнної турбулентності.

Усучасних умовах воєнної турбулентності доцільно перейти від функціонального розуміння безпеки до її парадигмального осмислення в межах стратегічного менеджменту.

Парадигмальний підхід дозволяє розглядати безпекоорієнтоване управління як:

- ✦ систему ціннісних орієнтирів;
- ✦ принципи прийняття рішень;
- ✦ організаційні норми;
- ✦ інституційні механізми забезпечення стійкості.

На відміну від традиційної моделі, де безпека є допоміжною підсистемою, у межах безпекоорієнтованої парадигми вона набуває статусу системоутворюючого елемента, що визначає логіку стратегічного розвитку.

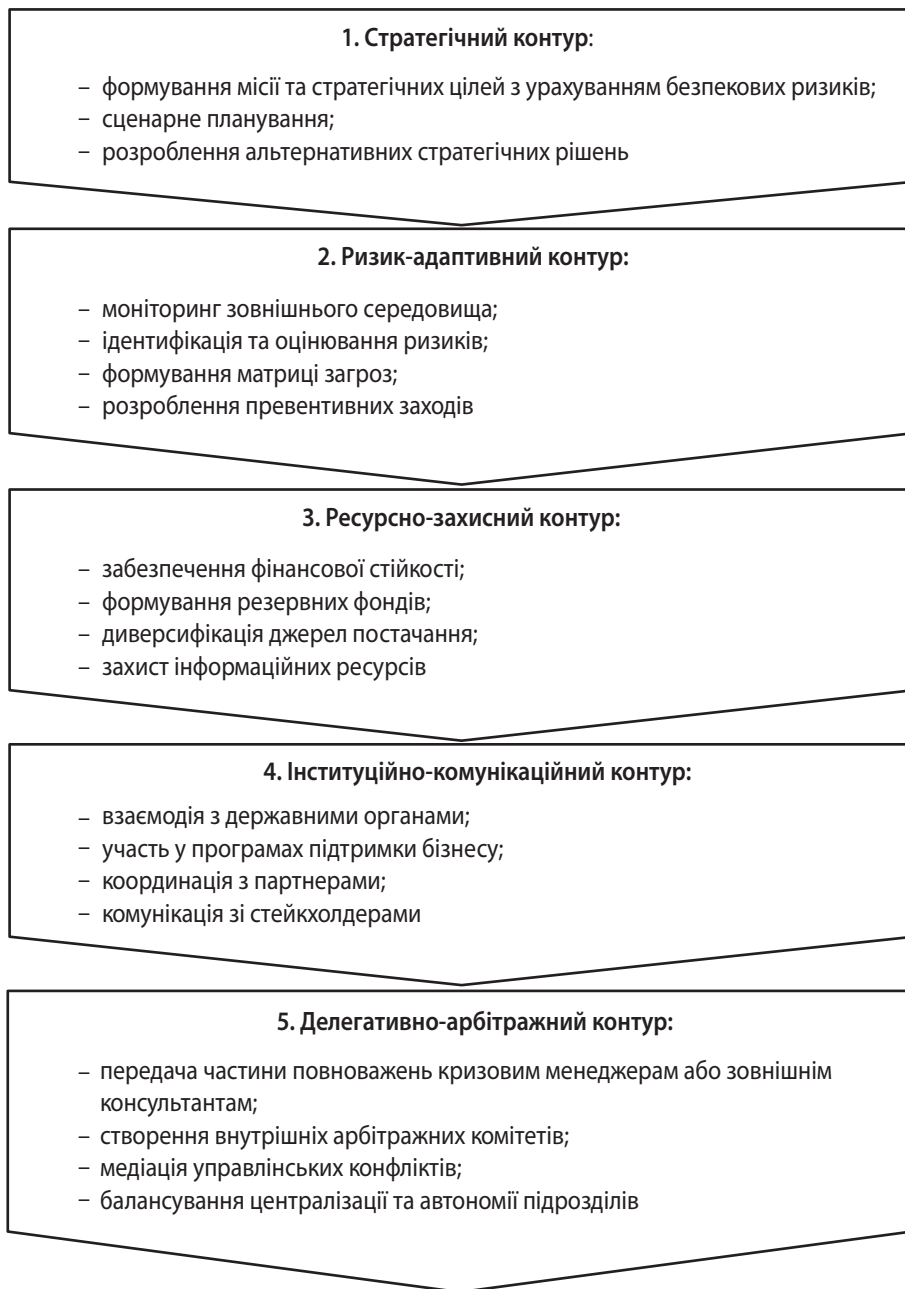


Рис. 2. Деталізація структурної моделі безпекоорієнтованого управління

Джерело: авторська розробка.

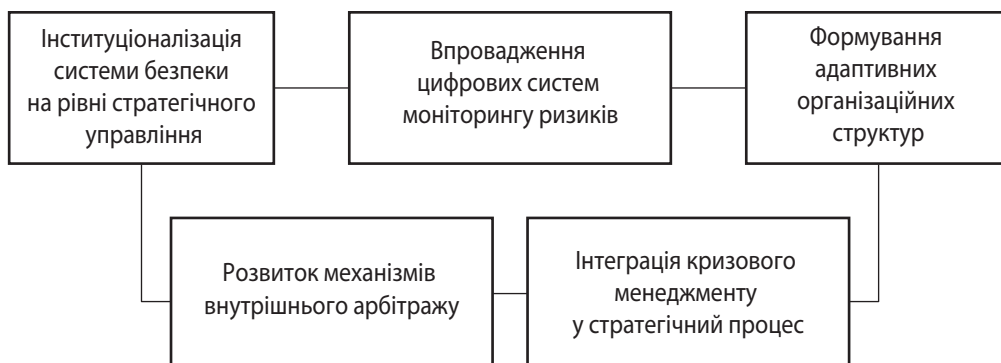


Рис. 3. Стратегічні напрями розвитку безпекоорієнтованого управління організаціями

Джерело: авторська розробка.

З позицій теорії систем управління організація розглядається як відкрита соціально-економічна система, що функціонує в умовах асиметрії інформації, невизначеності та багаторівневих загроз. У такій системі безпека виконує функцію стабілізуючого механізму, який забезпечує підтримання рівноваги між розвитком і збереженням потенціалу.

З метою методологічного забезпечення запропонованої моделі доцільно сформулювати базові принципи безпекоорієнтованого управління (табл. 4).

вень узгодженості управлінських рішень та ефективного розподілу повноважень. Це зумовлює необхідність осмислення додаткових управлінських інструментів, здатних підвищити адаптивність організаційних систем.

Одним із перспективних напрямів такого пошуку може виступати дослідження механізмів арбітражного управління. У загальному вигляді воно може розглядатися як форма організації управлінських взаємодій, у межах якої частина координаційних або управлінських функцій делегується відносно незалежному суб'єкту або спеціально ство-

Таблиця 4

Базові принципи безпекоорієнтованого управління

Принцип	Сутність
Пріоритетності безпеки	Стратегічні рішення приймаються з урахуванням їх впливу на рівень захищеності організації
Інтегрованості	Безпекова складова включається до всіх функціональних підсистем
Адаптивності	Управлінські механізми мають здатність до швидкої трансформації
Превентивності	Перевага надається попередженню загроз, а не ліквідації наслідків
Делегованої відповідальності	Формування арбітражних і посередницьких механізмів для мінімізації конфліктів

Джерело: авторська розробка.

Сукупність зазначених принципів формує методологічну основу безпекоорієнтованої моделі управління.

Воєнна економіка змінює пріоритети стратегічного розвитку організацій. Якщо у стабільному середовищі домінує орієнтація на зростання та розширення ринків, то в умовах війни стратегічна логіка трансформується в напрями:

- ✦ забезпечення безперервності діяльності;
- ✦ збереження ключових компетенцій;
- ✦ мінімізації втрат;
- ✦ підтримання фінансової ліквідності;
- ✦ формування резервів.

У цьому контексті безпекоорієнтоване управління виступає механізмом переходу від стратегії зростання до стратегії стійкості та відновлення.

Особливого значення набуває сценарний підхід до стратегічного планування, що дозволяє формувати альтернативні варіанти розвитку залежно від динаміки воєнних загроз. Сценарне стратегування забезпечує зниження рівня стратегічної невизначеності та підвищує гнучкість управлінських рішень.

Розвиток безпекоорієнтованої парадигми управління об'єктивно актуалізує питання пошуку нових механізмів координації управлінських процесів у межах організації. В умовах зростання невизначеності та нестабільності, що характерні для воєнної економіки, традиційні ієрархічні моделі управління не завжди забезпечують достатній рі-

реній структурі. Передбачається, що використання подібних механізмів може сприяти зниженню конфліктності управлінських рішень, забезпеченню більшої неупередженості в розподілі ресурсів та досягненню більш збалансованого співвідношення між централізацією управління й автономією структурних підрозділів.

У практиці корпоративного управління окремі елементи таких механізмів уже знаходять застосування у вигляді антикризових або координаційних комітетів, залучення зовнішніх консультантів, використання тимчасових моделей управління в періоди реструктуризації чи трансформацій, а також процедур медіаційного врегулювання управлінських конфліктів. Проте зазначені практики, як правило, розглядаються фрагментарно та не інтегруються в межах цілісної управлінської концепції.

Теоретичні передумови для формування такого підходу можна простежити в різних напрямках економічної та управлінської науки. Зокрема, теорія агентських відносин підкреслює проблему розподілу повноважень і відповідальності між суб'єктами управління, інституціональна економіка акцентує роль механізмів координації та правил взаємодії, тоді як теорія конфліктів і підходи кризового менеджменту звертають увагу на необхідність інструментів врегулювання суперечностей у складних організаційних системах.

Таким чином, подальше дослідження арбітражних механізмів управління може розглядатися як перспективний напрям розвитку теорії безпекоорієнтованого менеджменту. Його опрацювання передбачає уточнення змісту відповідних управлінських інструментів, визначення організаційних форм їх реалізації та оцінювання їх ефективності в середовищі високої економічної та безпекової турбулентності. В умовах воєнних загроз арбітражний механізм дозволяє зменшити управлінські помилки, що виникають через обмеженість інформації та високий рівень емоційного навантаження.

Отже, з огляду на зростання складності управлінського середовища та посилення безпекових ризиків, подальше наукове осмислення механізмів арбітражного управління може розглядатися як перспективний напрям розвитку сучасних управлінських підходів. Йдеться не лише про вдосконалення окремих процедур координації управлінських рішень, а про формування більш гнучких моделей організації управлінських взаємодій, здатних поєднувати стратегічну централізацію з операційною автономією структурних підрозділів. У цьому контексті дослідження можливостей інтеграції арбітражних механізмів у систему безпекоорієнтованого управління створює підґрунтя для подальшого розвитку теоретичних положень менеджменту та може сприяти формуванню більш стійких управлінських моделей функціонування організацій у воєнних і поствоєнних умовах.

ВИСНОВКИ

Таким чином, викладені в публікації результати дослідження дозволили узагальнити теоретичні підходи до забезпечення економічної безпеки організацій та обґрунтувати необхідність трансформації традиційних моделей стратегічного управління в умовах воєнних і повоєнних загроз. Встановлено, що сучасне середовище функціонування організацій характеризується високим рівнем невизначеності, багаторівневими ризиками та системними зовнішніми загрозами, що обумовлює потребу інтеграції безпекової складової у стратегічні процеси управління.

У результаті дослідження уточнено зміст категорії безпекоорієнтованого управління, яке запропоновано трактувати як інтегровану систему стратегічного та операційного управління організацією, у межах якої забезпечення безпеки виступає доміантною цільовою установкою та інтегрується в усі функціональні підсистеми управління. Такий підхід дозволяє перейти від фрагментарного розуміння безпеки як окремої функції до її системного розгляду як стратегічної управлінської парадигми.

На основі проведеного аналізу запропоновано структурну модель безпекоорієнтованого управління організацією, що включає п'ять взаємопов'язаних контурів: стратегічний, ризик-адаптивний, ресурсно-захисний, інституційно-комунікаційний і делегативно-арбітражний. Встановлено, що їх взаємодія формує єдину систему управління, спрямовану на підвищення стійкості організації, забезпечення безперервності діяльності та мінімізацію негативних наслідків воєнних загроз.

Обґрунтовано, що ключовою особливістю запропонованої моделі є інтеграція механізмів делегування повноважень і арбітражної координації управлінських рішень, що дозволяє досягти балансу міжцентралізацією управління та автономією структурних підрозділів. Застосування делегативно-арбітражних механізмів сприяє зниженню конфліктності управлінських рішень, підвищенню неупередженості в розподілі ресурсів і підвищенню адаптивності організацій до швидких змін зовнішнього середовища.

Наукова новизна наведених результатів полягає у формуванні концептуальної моделі безпекоорієнтованого управління організацією в умовах воєнних і повоєнних загроз, що поєднує стратегічні, ризик-адаптивні, ресурсно-захисні та інституційні механізми управління в межах єдиної системної архітектури, а також у обґрунтуванні доцільності розвитку арбітражних механізмів координації управлінських процесів як перспективного напрямку розвитку сучасного менеджменту.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості використання запропонованої моделі безпекоорієнтованого управління для формування адаптивних стратегій розвитку організацій, підвищення їх стійкості до воєнних і кризових ризиків, а також для вдосконалення механізмів стратегічного планування, ризик-менеджменту та ресурсного забезпечення діяльності підприємств.

Перспективи подальших досліджень у даному напрямі доцільно пов'язати з поглибленням теоретичних і прикладних аспектів безпекоорієнтованого управління. Зокрема, актуальними є:

- ✦ розроблення методичних підходів до кількісного оцінювання ефективності безпекоорієнтованих управлінських систем;
- ✦ проведення емпіричних досліджень функціонування підприємств у воєнній економіці з метою апробації запропонованої моделі;
- ✦ уточнення організаційних механізмів делегативно-арбітражного управління та визначення умов їх ефективного застосування;

- ✦ дослідження можливостей інституціоналізації безпекоорієнтованого управління на рівні галузевої та державної економічної політики.

Реалізація зазначених напрямів досліджень сприятиме подальшому розвитку теорії стратегічного менеджменту та формуванню більш ефективних управлінських моделей функціонування організацій у середовищі високої економічної та безпекової турбулентності. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Ансофф І. Стратегічне управління. Київ : Основи, 2004. 519 с.
2. Портер М. Конкурентна стратегія : методика аналізу галузей і конкурентів. Київ : Основи, 2008. 390 с.
3. Ляшенко О. Л. Концептуалізація управління економічною безпекою підприємства : монографія. 2-ге перероб. і допов. вид. Київ, 2015. 334 с.
4. Герасименко О. М. Ризик-орієнтоване управління в системі економічної безпеки підприємства : дис. ... д-ра екон. наук : спец. 21.04.02. Черкаси, 2021. 667 с.
5. Івченко Є. А. Трансформації системи економічної безпеки підприємства : монографія. Сєвєродонецьк : Вид-во Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля, 2018. 420 с.
6. Домбровська С. М., Шведун В. О., Рубан А. В. Державне управління національною безпекою: соціально-економічне забезпечення : монографія. Харків : Національний університет цивільного захисту України, 2022. 221 с.
7. ISO 31000:2018 Risk management – Guidelines. Geneva : International Organization for Standardization, 2018. 16 p.
8. OECD. Building Business Resilience in Crisis Situations. Paris : OECD Publishing, 2022. 124 p.
9. Boin A., 't Hart P., Stern E., Sundelius B. The Politics of Crisis Management: Public Leadership under Pressure. Cambridge : Cambridge University Press, 2017. 200 p.
10. World Bank. Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment. Washington, DC : World Bank, 2023. 210 p.
11. Діяльність підприємств в умовах воєнного стану : статистичний збірник. Київ : Державна служба статистики України, 2023. 145 с.
12. Аналітичний звіт щодо функціонування бізнесу в умовах воєнного стану. *Міністерство економіки України*. Київ, 2023. 78 с.
13. Стан та проблеми розвитку підприємництва в умовах війни : аналітичний огляд. *Торгово-промислова палата України*. Київ, 2023. 64 с.
14. North D. C. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge : Cambridge University Press, 1990. 159 p.

15. Jensen M. C., Meckling W. H. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*. 1976. Vol. 3. Iss. 4. P. 305–360. DOI: [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
16. Freeman R. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston : Pitman, 1984. 276 p.
17. Taleb N. N. The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable. New York : Random House, 2007. 366 p.
18. Ukrainian Institute for the Future. Economic Security under Wartime Conditions : Analytical Report. Kyiv, 2023. 92 p.
19. Аналітичний центр «CASE Україна». *Бізнес в умовах війни: виклики та адаптація*. Київ, 2023. 58 с.
20. European Bank for Reconstruction and Development (EBRD). *Transition Report 2022–2023: Business Unusual*. London : EBRD, 2023. 198 p.

REFERENCES

- Analitychnyi tsentr «CASE Ukraina». (2023). *Biznes v umovakh viiny: vyklyky ta adaptatsiia* [Business in war conditions: challenges and adaptation]. Kyiv.
- Analitychnyi zvit shchodo funktsionuvannia biznesu v umovakh voiennoho stanu. [Analytical report on the functioning of business under martial law]. Kyiv, 2023.
- Ansoff I. (2004). *Stratehichne upravlinnia* [Strategic management]. Kyiv: Osnovy.
- Boin A., 't Hart P., Stern E. & Sundelius B. (2017). *The Politics of Crisis Management: Public Leadership under Pressure*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy (2023). *Diiialnist pidpriemstv v umovakh voiennoho stanu: statystychnyi zbirnyk* [Activity of enterprises under martial law: statistical yearbook]. Kyiv: Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy.
- Dombrovska S. M., Shvedun V. O. & Ruban A. V. (2022). *Derzhavne upravlinnia natsionalnoi bezpekoiu: sotsialno-ekonomichne zabezpechennia*: monohrafiia [Public administration of national security: socio-economic provision: monograph]. Kharkiv: Natsionalnyi universytet tsyvilnoho zakhystu Ukrainy.
- European Bank for Reconstruction and Development (EBRD) (2023). *Transition Report 2022–2023: Business Unusual*. London: EBRD.
- Freeman R. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Herasymenko O. M. (2021). *Ryzyk-orientovane upravlinnia v systemi ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva* [Risk-oriented management in the system of economic security of the enterprise]. Cherkasy.
- International Organization for Standardization (2018). *ISO 31000:2018 Risk management – Guidelines*. Geneva: International Organization for Standardization.
- Ivchenko Ye. A. (2018). *Transformatsii systemy ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva*: monohrafiia [Transformations of the enterprise economic security system: monograph]. Sievierodonetsk: Vyd-vo Skhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu imeni Volodymyra Dalia.

- Jensen M. C. & Meckling W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 4(3), 305–360.
[https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Liashenko O. L. (2015). *Kontseptualizatsiia upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu pidpriemstva*: monografiia. 2-he pererob. i dopov. vyd. [Conceptualization of enterprise economic security management: monograph. 2nd revised and expanded ed.]. Kyiv.
- North D. C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- OECD (2022). *Building Business Resilience in Crisis Situations*. Paris: OECD Publishing.
- Porter M. (2008). *Konkurentna stratehiia: metodyka analizu haluzei i konkurentiv* [Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors]. Kyiv: Osnovy.

- Stan ta problemy rozvytku pidpriemnytstva v umovakh viiny: analitychnyi ohliad*. Kyiv, 2023. [The state and problems of entrepreneurship development in war conditions: analytical review].
- Taleb N. N. (2007). *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable*. New York: Random House.
- Ukrainian Institute for the Future. (2023). *Economic Security under Wartime Conditions: Analytical Report*. Kyiv.
- World Bank (2023). *Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment*. Washington, DC: World Bank.

Стаття надійшла до редакції / Received: 06.03.2026
Статтю прийнято до публікації / Accepted: 19.03.2026
Оприлюднено / Published: 30.04.2026

УДК 005.3:339.9
JEL: D23; F23; M12; M14
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-3-512-518>

ДОСЛІДЖЕННЯ КОНЦЕПТУАЛЬНИХ ЗАСАД ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ В МІЖНАРОДНИХ БІЗНЕС-СТРУКТУРАХ

©2026 БЕХ І. Л.

УДК 005.3:339.9
JEL: D23; F23; M12; M14

Бех І. Л. Дослідження концептуальних засад організаційної поведінки в міжнародних бізнес-структурах

Статтю присвячено теоретичним аспектам формування організаційної поведінки в міжнародних бізнес-структурах. Дослідження має на меті проаналізувати, узагальнити та систематизувати концептуальні засади організаційної поведінки в міжнародних бізнес-структурах з урахуванням міждисциплінарного характеру категорії, еволюції управлінської думки та впливу крос-культурних, соціально-психологічних і управлінських чинників. У статті визначено, що організаційна поведінка в міжнародних бізнес-структурах постає як складна, динамічна та багатовимірна наукова категорія, формування якої відбувається на стику психологічних, соціологічних, управлінських та економічних теорій. Обґрунтовано, що її міждисциплінарна природа забезпечує цілісне бачення закономірностей взаємодії індивідів і груп у межах організацій та дозволяє розкрити роль людського чинника в забезпеченні результативності діяльності бізнес-структур у глобальному середовищі. Дослідження еволюції наукових підходів до організаційної поведінки показало, що відмова від суто технократичних моделей управління на користь гуманістичних і поведінкових концепцій була зумовлена ускладненням соціально-економічних процесів і зростанням значущості людського капіталу. Встановлено, що національна та організаційна культура є визначальними детермінантами поведінкових моделей персоналу, оскільки вони суттєво впливають на стилі лідерства, системи мотивації, комунікаційні процеси та механізми прийняття управлінських рішень у міжнародних бізнес-структурах. Узагальнення крос-культурних характеристик показало, що ефективність управління значною мірою обумовлена здатністю компаній адаптувати поведінкові практики до специфіки культурного середовища їх функціонування. Загалом, дослідження довело, що організаційну поведінку в міжнародному бізнесі доцільно розглядати не тільки як інструмент управління персоналом, а і як стратегічний ресурс забезпечення конкурентоспроможності, адаптивності та сталого розвитку міжнародних бізнес-структур. Представлене теоретичне узагальнення формує передумови для подальших досліджень щодо розробки сучасних моделей управління організаційною поведінкою з урахуванням цифрових трансформацій і глобальних викликів сучасної економіки.

Ключові слова: організаційна поведінка; міжнародні бізнес-структури; міжнародний менеджмент; організаційна культура; лідерство; глобалізація.
Табл.: 3. **Бібл.:** 28.

Бех Ігор Леонідович – аспірант, Міжнародний університет фінансів (просп. Берестейський, 37, Київ, 03056, Україна)
E-mail: igor.bekh@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-1868-088X>

UDC 005.3:339.9
JEL: D23; F23; M12; M14

Bekh I. L. A Research on the Conceptual Foundations of Organizational Behavior in International Business Structures

The article is devoted to the theoretical aspects of the formation of organizational behavior in international business structures. The study aims to analyze, summarize, and systematize the conceptual foundations of organizational behavior in international business structures, taking into account the interdisciplinary nature of the category, the evolution of management thought, and the influence of cross-cultural, socio-psychological, and managerial factors. The article identifies that organizational behavior in international business structures appears as a complex, dynamic, and multidimensional scientific category, the forma-