

# МЕНЕДЖМЕНТ БЕЗПЕКИ ЯК НЕВІД'ЄМНИЙ СКЛАДНИК ІНТЕГРОВАНОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

## MANAGEMENT OF SAFETY AS INALIENABLE CONSTITUENT OF THE INTEGRATED SYSTEM OF MANAGEMENT OF ENTERPRISE

У статті розглянуто визначення безпеки підприємства, виокремлено сукупність концептуальних та прагматичних чинників, які забезпечують безпеку підприємства та основні функціональні складники безпеки. Розглянуто визначення системи менеджменту безпеки, досліджено цикл управління системою менеджменту безпеки з використанням об'єктивно вимірюваних індикаторів. Визначено основні вимоги до системи менеджменту безпеки, досліджено методичне забезпечення менеджменту безпеки підприємства, яке включає методи виявлення й аналізу недоліків і чинників небезпек, методи підвищення ефективності діяльності людини та методи розроблення й оцінки індикаторів безпеки. Визначено основну мету управління ризиками на підприємстві; доведено необхідність розрахунку та аналізу індикаторів безпеки. Досліджено систему добровільних повідомлень та її місце у сучасних підходах до менеджменту безпеки, а також можливості сформованої культури надання повідомлень. Проаналізовано основні індикатори на стадії моніторингу безпеки. Запропоновано заходи з поліпшення безпеки й ефективності діяльності на стадії корекції.

**Ключові слова:** безпека підприємства, менеджмент безпеки, система менеджменту, управління ризиками, моніторинг безпеки.

*В статье рассмотрено определение безопасности предприятия, выделена сово-*

*купность концептуальных и прагматичных факторов, которые обеспечивают безопасность предприятия и основные функциональные составляющие безопасности. Рассмотрено определение системы менеджмента безопасности, исследован цикл управления системой менеджмента безопасности с использованием объективно измеряемых индикаторов. Определены основные требования к системе менеджмента безопасности, исследовано методическое обеспечение менеджмента безопасности предприятия, которое включает методы выявления и анализа недостатков и факторов опасностей, методы повышения эффективности деятельности человека и методы разработки и оценки индикаторов безопасности. Определена основная цель управления рисками на предприятии, доказана необходимость расчета и анализа индикаторов безопасности. Исследованы система добровольных сообщений и ее место в современных подходах к менеджменту безопасности, а также возможности сформированной культуры предоставления сообщений. Проанализированы основные индикаторы на стадии мониторинга безопасности. Предложены мероприятия по улучшению безопасности и эффективности деятельности на стадии коррекции.*

**Ключевые слова:** безопасность предприятия, менеджмент безопасности, система менеджмента, управление рисками, мониторинг безопасности.

УДК 338.2

**Новик І.В.**

старший викладач кафедри фінансово-економічної безпеки, обліку і оподаткування  
Українська академія друкарства

*The article deals with the definition of enterprise security; a set of conceptual and pragmatic factors that ensure the security of the enterprise and the main functional components of security are identified; the definition of the security management system is considered; the basic elements of the security management system, in particular, security policy, are outlined; planning, implementation and functioning, monitoring, correction; the cycle of management of the safety management system using objectively measurable indicators is investigated; the basic requirements for a security management system are determined; the methodical provision of enterprise safety management, which includes methods, is explored identification and analysis of deficiencies and risk factors (risk management), methods for improving the effectiveness of human activities to control inconsistencies, disadvantages and risks when performing all types of activities related to security and methods for developing and evaluating safety indicators in the performance of activities and processes, with security; defined the main purpose of risk management at an enterprise; the necessity of calculation and analysis of safety indicators is proved; the stage of implementation and functioning of various types of activity for security management with the help of a specially created organizational structure at the enterprise was explored; a system of voluntary messages is being investigated, which assumes that the staff is openly informed about low-level events and mistakes in their actions on the basis of a consistent and just disciplinary process, and also proposes measures for their prevention and efficiency improvement; the place of the system of voluntary messages in modern approaches to security management is determined; the possibilities of the formed are investigated the culture of reporting; monitoring was considered as one of the basic elements of the security management system; the main indicators are analyzed at the stage of safety monitoring; measures are proposed to improve the safety and efficiency of the activity at the stage of correction; the necessity and priority of corrective measures to ensure safety requirements are determined; it is proposed to develop a plan with corrective measures, to implement, monitor and evaluate the effectiveness of the measures to improve security.*

**Key words:** safety of enterprise, management of safety, system of management, management risks, monitoring of safety.

**Постановка проблеми.** Сучасні підприємства виступають первинною ланкою народного господарства і здійснюють свою діяльність в умовах жорсткої конкуренції та нестабільного зовнішнього середовища. Наслідки впливу на підприємства внутрішніх і зовнішніх загроз різноманітні: не досягаються поставлені цілі, порушується стратегічна стійкість підприємства, втрачається ефективність його діяльності. Це вимагає від керівництва підприємства побудови комплексної системи забез-

печення безпеки, спрямованої на своєчасне виявлення й оперативне усунення загроз стабільному функціонуванню підприємства. Зважаючи на це, прогнозування кризових явищ і визначення шляхів виходу із загрозливих ситуацій стає можливим у разі впровадження на підприємстві ефективної системи менеджменту безпеки (Safety Management System).

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Потреба в безпеці є базовою як для окремої

особистості, так і для організації. Менеджмент безпеки є відносно новим напрямом у розвитку вітчизняної науки. Йому присвячено наукові праці таких учених, як: З.С. Варналій, Т.Г. Васильців, Н.В. Ващенко, Л.І. Донець, Г.В. Козаченко, О.М. Ляшенко, С.І. Ніколаюк, Д.Й. Никифорчук, В.П. Пономарьов, А.М. Штангрет та ін. У роботах цих авторів сформульований термінологічний апарат менеджменту безпеки, його методологія. Разом із тим залишаються не до кінця вивченими питання, пов'язані з розробленням комплексної системи менеджменту безпеки.

**Постановка завдання.** Мета статті полягає у розгляді менеджменту безпеки та його особливостей як важливого складника комплексної системи менеджменту підприємства

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Підприємство, що існує в умовах жорсткої конкуренції на ринку, а з урахуванням українських реалій – і за високого рівня впливу політичних, інвестиційних, валютних, технологічних й інших видів ризиків, змушене піклуватися про створення надійної системи безпеки.

У рамках сучасних наукових концепцій під безпекою підприємства розуміють такий стан господарюючого суб'єкта, що характеризується організованою сукупністю концептуальних і прагматичних чинників, які забезпечують цій системі:

- 1) захист від небажаних впливів;
- 2) динамічний розвиток;
- 3) ефективність життєво важливих процесів;
- 4) незалежність;
- 5) можливість досягнення цілей [2, с. 72].

І. Стратан виділяє сім основних функціональних складників, що являють собою сукупність основних напрямів безпеки: фінансовий, техніко-

технологічний, політико-правовий, інтелектуальний, кадровий, інформаційний, екологічний і силовий [6, с. 128]. С. Ніколаюк пропонує додати до перерахованих складників виробничо-збутовий та інноваційний [5, с. 161].

Безпека повинна забезпечуватися й підтримуватися за допомогою ефективної системи менеджменту безпеки. Менеджмент безпеки – це систематизовані й скоординовані види діяльності, методи та засоби, за допомогою яких організація оптимально управляє своїми ризиками і пов'язаними з ними потенційними загрозами і впливами [8, с. 67]. Система менеджменту безпеки організовує середовище, в якому люди працюють, визначаючи й заохочуючи форми поведінки, що відповідають вимогам безпеки, і формуючи, таким чином, потрібні цінності й уявлення культури безпеки [3, с. 101].

Система менеджменту безпеки являє собою процес, заснований на циклі управління PDCA (Plan-Do-Check-Act): «Планування», «Виконання», «Контроль» і «Корекція» і спрямований на постійне поліпшення безпеки організації з використанням об'єктивно вимірюваних індикаторів (рис. 1).

Так, *політика у сфері безпеки* визначає передусім вимоги до менеджменту безпеки, першочергові цілі й завдання, а також відповідальність вищого керівництва за їх досягнення. Відповідно до сучасних уявлень, система менеджменту безпеки повинна відповідати таким основним вимогам [8, с. 68–69]:

- система повинна включати в себе усі види діяльності й процеси, які можуть здійснювати прямий або непрямий вплив на безпеку;
- впровадження, функціонування, обслуговування й удосконалення системи є завданням



Рис. 1. Базові елементи системи менеджменту організації

Джерело: сформовано на основі [8, с. 68]

і відповідальністю вищого керівництва підприємства, яке має виділити ресурси та створити організаційну структуру для досягнення поставлених цілей;

– вона повинна бути системою замкнутого циклу (Plan-Do-Check-Act), тобто її ефективність повинна відслідковуватися через постійний моніторинг із виявленням можливих поліпшень і реалізацію планів щодо їх досягнення. Безпека – це безперервний процес поліпшень;

– система повинна розглядатися як складова частина інтегрованої системи менеджменту з визначенням меж відповідальності та форм взаємодії з іншими системами менеджменту;

– система повинна бути заснована на процесно-орієнтованому підході до моделювання й оцінки робочих процесів компанії;

– система повинна функціонувати на основі індикаторів безпеки, спиратися на розроблені цілі й завдання з питань безпеки, на критерії для оцінки різних видів діяльності й процесів із погляду досягнення цілей безпеки та її вдосконалення;

– система повинна спиратися на виявлення й відстеження невідповідностей, недоліків і чинників небезпеки для всіх видів діяльності та процесів, пов'язаних із безпекою, контролюючи заходи щодо попередження їхніх наслідків;

– система повинна бути добре задокументована й підзвітна.

Стадія *планування* включає в себе розроблення комплексу заходів і засобів, що забезпечують досягнення усіх цілей, поставлених перед системою менеджменту безпеки. До методичного забезпечення менеджменту безпеки, у першу чергу, відносять:

1) методи виявлення й аналізу недоліків і чинників небезпек (управління ризиками). Необхідними є систематична оцінка виявлених чинників небезпек і ризиків, пов'язаних із різними видами діяльності підприємства та реалізація заходів

з їх усунення або мінімізації. Мета управління ризиками (рис. 2) полягає у визначенні можливості виконання передбачуваних робіт і відповідних контролюючих заходів, необхідних для забезпечення того, щоб ризики перебували на такому низькому рівні, як це допустимо (принцип ALARA) [7, с. 322];

2) методи підвищення ефективності діяльності людини для контролю невідповідностей, недоліків і ризиків під час виконання всіх видів діяльності, пов'язаних із безпекою. Вони базуються на аналізі природи людської діяльності і включають у себе широкий набір методів та інструментів, спрямованих на попередження помилкових дій людини й пом'якшення їхніх наслідків [7, с. 323].

Індивідуальні й командні методи та інструменти покликані допомогти виконавцям прогнозувати, попереджати і виявляти помилки у своїй діяльності, перш ніж вони зможуть завдати шкоди й збитку людям, устаткуванню та навколишньому середовищу. Методи й інструменти для керівників (адміністрації) спрямовані на виявлення латентних помилок, недоліків, умов, які «дрімають» в організації, послабляючи її захисні бар'єри, провокуючи або сприяючи людським помилкам і відмовам роботи устаткування;

3) методи розроблення й оцінки індикаторів безпеки під час виконання видів діяльності та процесів, пов'язаних із безпекою. Важливою частиною процесу менеджменту безпеки є забезпечення об'єктивної оцінки рівня безпеки в рамках організації. Організація повинна розробити відповідну систему об'єктивної оцінки для регулярного моніторингу й виміру індикаторів безпеки та ефективності процесів для визначення відповідності виконання процесів та їхніх результатів установленим вимогам. Ця система повинна забезпечувати можливість робити прогнози й повинна включати не тільки ретроспективні (реактивні), а й проспективні (проактивні) оцінки. Там, де це можливо та

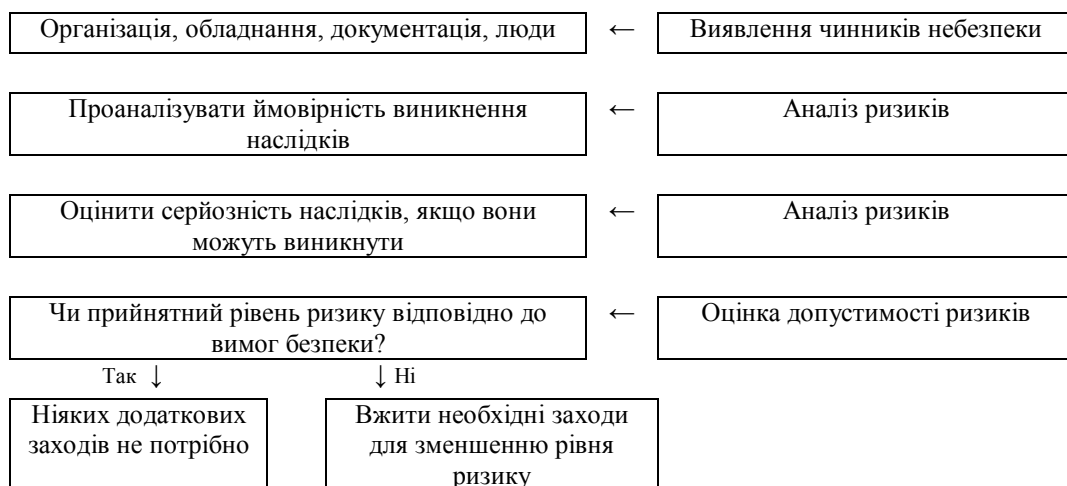


Рис. 2. Мета управління ризиками на підприємстві

доцільно, вимірювані індикатори повинні бути розроблені й упроваджені для моніторингу показників безпеки [7, с. 324].

Індикатори безпеки необхідні організації для планування й використання процесів моніторингу, виміру, аналізу та поліпшення, щоб:

- продемонструвати виконання цілей безпеки й досягнення необхідних результатів процесів;
- забезпечити ефективність системи менеджменту безпеки та процесів;
- постійно підвищувати ефективність системи менеджменту безпеки та процесів [7, с. 324].

На стадії *впровадження й функціонування* відбувається реалізація різних видів діяльності для забезпечення менеджменту безпеки за допомогою спеціально створеної на підприємстві організаційної структури. Для цього необхідно передусім провести підготовку фахівців, відповідальних в організації за менеджмент безпеки, а також персоналу, що здійснює діяльність і процеси, пов'язані з експлуатаційною безпекою [1, с. 302].

Важливе місце в сучасних підходах до менеджменту безпеки займає ефективна система добровільних повідомлень, яка припускає, що персонал відкрито інформує про події низького рівня й помилки у своїх діях на основі послідовного та справедливого дисциплінарного процесу (формування культури справедливих відносин), а також пропонує заходи для їх попередження і підвищення ефективності діяльності (формування культури добровільних повідомлень). Керівники повинні сприяти «вільній від обвинувачень» культурі («вільною від обвинувачень» вважається культура справедливих відносин, за якої помилки розглядаються як можливість для навчання, але не як навмисні порушення, недбалість або диверсія, які доцільніше розглядати в рамках дисциплінарних процедур). Ефективна культура надання повідомлень розглядається персоналом як «справедлива» і будується в атмосфері довіри [1, с. 302]. Таким чином, система менеджменту безпеки повинна призвести до встановлення таких виробничих умов, у яких працівники могли б порушувати питання, не побоюючись переслідування, залякування чи дискримінації.

Сформована культура надання повідомлень, своєю чергою, дає змогу забезпечити ефективне організаційне навчання, за якого заохочуються критична позиція персоналу відносно виконуваної діяльності, активний пошук невідповідностей і можливих чинників небезпек, обмін накопиченим досвідом і пошук корисної для поліпшення діяльності інформації. Помилки, події низького рівня й інші інциденти служать, у першу чергу, для отримання уроків і попередження їх у майбутньому; накопичений як позитивний, так і негативний досвід використовується для навчання всього персоналу й постійного процесу поліпшення. Формується культура навчання, коли індивіди на всіх рівнях організації на регулярній основі критично аналізують свою роботу для виявлення сфер, що потребують поліпшення і пошуку засобів досягнення цих поліпшень. Це сприяє ранньому розпізнаванню й діагностуванню проблем, а також більш ефективному пошуку їх вирішення [1, с. 303].

*Моніторинг* ґрунтується на вимірюваних індикаторах безпеки виконання процесів і видів діяльності, пов'язаних із безпекою. Ця стадія повинна гарантувати, що вимоги безпеки виконані за досягнення запланованих результатів процесів і видів діяльності, при цьому відсутня негативна динаміка індикаторів безпеки. Індикатори безпеки можуть бути корисні як система раннього попередження через використання аналізу негативних тенденцій у їх динаміці (рис. 3). Вони є мірою досягнення організацією цілей, пов'язаних із безпекою.

Окрім індикаторів безпеки на стадії моніторингу обов'язково залучаються дані спостережень керівників про хід і умови виконання робіт, добровільні повідомлення персоналу про виявлені недоліки й невідповідності, результати підготовки персоналу, розслідувань негативних подій, аудиту тощо. Всі дані документуються й зберігаються для подільшого аналізу [4, с. 173].

На стадії *корекції* аналізуються всі пропозиції з поліпшення безпеки й ефективності діяльності та процесів:

- усунення виявлених недоліків і чинників небезпек у виробничому середовищі;



Рис. 3. Моніторинг безпеки на основі індикаторів

Джерело: сформовано на основі [4, с. 172]

– виправлення відхилень від вимог, щоб забезпечити відповідність вимог реальним результатам виконання процесів і видів діяльності;

– запобігання використанню продуктів/результатів процесів, які не відповідають відповідним вимогам;

– упровадження нових ефективних практик виконання робіт [4, с. 173].

На цій стадії також визначаються необхідність і пріоритетність коригувальних заходів щодо забезпечення вимог безпеки. Будь-яка організація створюється, у першу чергу, для вирішення певних виробничих завдань і досягнення економічних цілей. В умовах ринкових відносин, жорсткої конкуренції організація повинна підтримувати баланс між виробничими завданнями, графіком виконання робіт, економічними питаннями й вимогами безпеки. Безпека завжди спирається на оцінку виробничих ризиків (імовірність настання негативної події та серйозність її наслідків), тому в умовах обмеженості ресурсів (людських, матеріальних, часових), завжди існує небезпека, наприклад під час планування й виконання відповідальних робіт, заниження ймовірності настання негативних подій і серйозності їхніх наслідків для людини, устаткування та навколишнього середовища. Дуже часто таке заниження рівня ризику може тривалий час залишатися без наслідків, формуючи перекручене уявлення про ризик у керівництва й персоналу, що призводить у кінцевому підсумку до «нормалізації відхилень» від вимог безпеки, які були встановлені в організації [4, с. 174]. Саме тому вкрай важливим і складним є процес визначення необхідних змін із подальшою градацією їх першочерговості для забезпечення питань безпеки в умовах виробничого й економічного тиску.

Після того як відібрано й визначено пріоритети для внесення змін, відбувається розроблення планів із коригувальними заходами, реалізація, контроль й оцінка ефективності заходів із поліпшення безпеки.

**Висновки з проведеного дослідження.** Для підвищення ефективності діяльності вітчизняних підприємств необхідно створити й упровадити таку систему менеджменту безпеки, яка б поєднувала й координувала всі види діяльності, методи і засоби, спрямовані на управління експлуатаційними ризиками та помилковими діями персоналу, на виявлення й усунення невідповідностей і недоліків у діяльності підприємства, на ефективність системи добровільних повідомлень та організаційного навчання.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Варналій З.С. Економічна безпека : навчальний посібник. Київ : Знання, 2009. 647 с.
2. Васильців Т.Г. Економічна безпека підприємництва України: стратегія та механізми зміцнення : монографія. Львів : Арал, 2008. 384 с.
3. Донець Л.І., Ващенко Н.В. Економічна безпека підприємства : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2008. 240 с.
4. Козаченко Г.В., Пономарьов В.П., Ляшенко О.М. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення : монографія. Київ : Лібра, 2003. 280 с.
5. Ніколаюк С.І., Никифорчук Д.Й. Безпека суб'єктів підприємницької діяльності : курс лекцій. Київ : КНТ, 2009. 320 с.
6. Стратан І. Безопасность бизнеса : монография. Кишинэу : Elan-Poligraf, 2011. 336 с.
7. Хіт Р. Кризовий менеджмент для керівників / пер. з англ. Київ : Наукова думка, 2008. 566 с.
8. Штангрет А.М., Котляревський Я.В., Караїм М.М. Економічна безпека підприємства в умовах антикризового управління: концептуальне визначення та механізм забезпечення : монографія. Львів : Укр. акад. друкарства, 2012. 288 с.

#### REFERENCES:

1. Varnalii, Z.S. (2009) *Ekonomiczna bezpeka* [Economic security], Znannia, Kyiv, Ukraine.
2. Vasylytsiv, T.H. (2008), *Ekonomiczna bezpeka pidpriemnytstva Ukrainy: stratehiiia ta mekhanizmy zmitsnennia* [Economic security of enterprise of Ukraine: strategy and mechanisms of strengthening], Aral, Lviv, Ukraine.
3. Donets, L.I., Vashchenko, N.V. (2008) *Ekonomiczna bezpeka pidpriemstva* [Economic security of enterprise], Tsentr navchalnoi literatury, Kyiv, Ukraine.
4. Kozachenko, H.V., Ponomarov, V.P., Liashenko, O.M. (2003) *Ekonomiczna bezpeka pidpriemstv: sutnist ta mekhanizm zabezpechennia* [Economic security of enterprise: essence and mechanism of providing], Libra, Kyiv, Ukraine.
5. Nikolaiuk, S. I. and Nykyforchuk, D.Y. (2009) *Bezpeka sub'ektiv pidpriemnytskoi diialnosti* [Safety of performers of entrepreneurial activities], KNT, Kyiv, Ukraine.
6. Stratan, I. (2001) *Bezopasnost biznesa* [Business safety], Elan-Poligraf, Kishineu, Moldova.
7. Khit, R. (2008) *Kryzovyi menedzhment dlia kerivnykiv* [Crisis management for leaders], Naukova dumka, Kyiv, Ukraine.
8. Shtanhret, A.M., Kotliarevskiy, Ya.V. and Karaim, M.M. (2012), *Ekonomiczna bezpeka pidpriemstva v umovakh antykrizovoho upravlinnia: kontseptualne vyznachennia ta mekhanizm zabezpechennia* [Economic security of enterprise in the conditions of anticrisis management: conceptual determination and mechanism of providing], Ukr. akad. drukarstva, Lviv, Ukraine.

**MANAGEMENT OF SAFETY AS INALIENABLE CONSTITUENT  
OF THE INTEGRATED SYSTEM OF MANAGEMENT OF ENTERPRISE**

**The purpose of the article.** Modern enterprises come forward as a primary link of national economy and carry out the activity in the conditions of hard competition and unstable environment. The consequences of influence on the enterprises of internal and external threats are various: the put aims are not arrived at, strategic firmness of enterprise is violated, efficiency of his activity is lost. It requires from guidance the enterprises of construction of the complex system of providing of the safety sent to the timely exposure and operative removal of threats to the stable functioning of enterprise.

**Methodology.** With the aim of opening of conceptual bases of creation of the integrated system of management of enterprise methods are applied: comparison and systematizations - at determination of concept «safety of enterprise», «system of management of safety»; to the synthesis and analysis - for determination of the basic requirements to the system of management of safety; primary purpose of management risks on an enterprise and for determination of basic indicators on the stage of monitoring of safety; graphic - for evident presentation of theoretical and methodical material; abstractly - logical - for theoretical generalizations and forming of conclusions research.

**Results.** An enterprise, which exists in the face of severe competition in the market, is forced to take care of creating a reliable security system.

Security management is a systematic and coordinated activity, the methods and means by which an organization manages its risks and their potential threats and influences in an optimal manner.

The security policy defines the requirements for security management, the primary goals and objectives, as well as the responsibility of senior management in their achievement.

The planning stage includes the development of a set of measures and tools that ensure the achievement of all goals set before the safety management system.

At the stage of implementation and functioning, implementation of various activities is carried out to provide security management through the specially created organizational structure of the enterprise.

Monitoring is based on measurable safety indicators for processes and activities related to security.

At the stage of the correction, all proposals for improving the safety and efficiency of the activity are analyzed.

Once the priorities for change have been selected and identified, there is the development of plans with corrective actions, implementation, monitoring and evaluation of the effectiveness of the security improvement measures.

In order to improve the efficiency of domestic enterprises, it is necessary to create and implement a system of safety management that would combine and coordinate all types of activities, methods and means aimed at managing operational risks and erroneous actions of personnel, to identify and eliminate inconsistencies and shortcomings in the activities of the enterprise, on the effectiveness of the system of voluntary messages and organizational training.

**Practical implications.** Theoretical conclusions, scientifically - practical recommendations and other results of scientific research in relation to the construction of the effective system of management of safety of enterprise will help the performers of entrepreneurial activities to find new combinations for doing business, more effectively to use assets, improve own economic firmness and competitiveness.

**Value/originality.** According to the results of the conducted analytical research the definition of the security of the enterprise and security management system was formed; the cycle of management of the security management system is investigated; the necessity of calculation and analysis of safety indicators is proved; measures are proposed to improve the safety and efficiency of the activity at the stage of correction.