

# АКТОРИ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

©2024 САМБОРСЬКА О. Ю.

УДК 658.5:005.591.4  
JEL: D73; D74; H12; M10; M11; M19

## Самборська О. Ю. Актори механізму управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства

Розглянуто використання механізму як інструменту управління у забезпеченні економічної безпеки підприємства. Показано принциповий вигляд механізму управління бізнес-процесами в забезпеченні економічної безпеки підприємства у вигляді комбінування суб'єктів впливу (акторів), об'єктів впливу (бізнес-процесів) і природи впливу (управлінських функцій). Обґрунтовано, що існування акторів є обов'язковою умовою дієвості механізму управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства. За окремими посадовими особами на підприємстві виділено дві групи акторів, зокрема обов'язкових і тих, участь яких є бажаною. До складу обов'язкових акторів у складі відповідного механізму віднесено керівника підприємства або його заступника, керівників функціональних вертикалей або дивізіональних підрозділів, окремих фахівців, кожен з яких є власником або виконавцем процесу, та представника служби управління персоналом підприємства. До складу акторів, участь яких є бажаною для роботи відповідного механізму, у тому числі для великих підприємств, віднесено представників: підрозділу з питань забезпечення економічної безпеки; планово-аналітичного підрозділу; IT-підрозділу; юридичного підрозділу; підрозділу внутрішнього аудиту; підрозділу документообігу та організації внутрішніх засідань. Для кожного з розглянутих акторів у складі механізму управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства за окремими посадами розглянуто його завдання та показано його роль для дієвого функціонування відповідного механізму. Склад акторів механізму управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства розглянуто за окремими ролями. Такими ролями є власник процесу, виконавець процесу, споживач результатів процесу, тренер процесу, контролер процесу, тестувальник процесу, нейтралізатор відхилень у процесі. Показано статус кожної з таких ролей (обов'язковий або альтернативний) та окреслено завдання кожного з розглянутих акторів за окремими ролями. Беручи до уваги обмежений склад персоналу підприємства, показано можливість комбінування розглянутих ролей акторів відповідного механізму для тієї самої посадової особи.

**Ключові слова:** актор, посадова особа, механізм управління, економічна безпека, підприємство, завдання.

**Рис.:** 1. **Табл.:** 3. **Бібл.:** 22.

**Самборська Оксана Юрївна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри публічно-правових дисциплін, Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського (вул. Острозького, 32, Вінниця, 21001, Україна)

**E-mail:** [Super\\_oksana30@ukr.net](mailto:Super_oksana30@ukr.net)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-1911-9138>

**Researcher ID:** <https://www.webofscience.com/wos/author/record/M-1410-2018>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorid=57203753053>

UDC 658.5:005.591.4

JEL: D73; D74; H12; M10; M11; M19

## **Samborska O. Yu. Actors of the Business Process Management Mechanism in Ensuring the Economic Security of the Enterprise**

The use of the mechanism as a management tool in ensuring the economic security of the enterprise is considered. The principal form of the mechanism of business process management in ensuring the economic security of the enterprise in the form of a combination of subjects of influence (actors), objects of influence (business processes) and the nature of influence (managerial functions) is shown. It is substantiated that the existence of actors is a prerequisite for the efficiency of the mechanism of business process management in ensuring the economic security of the enterprise. According to individual officials at the enterprise, two groups of actors are distinguished, in particular mandatory and those whose participation is desired. The mandatory actors within the relevant mechanism include the head of the enterprise or his deputy, heads of functional verticals or divisional units, individual specialists, each of whom is the owner or executor of the process, and a representative of the personnel management service of the enterprise. The actors whose participation is desirable for the operation of the relevant mechanism, also for large enterprises, include representatives of: the department for ensuring economic security; planning and analytical unit; IT department; legal department; internal audit unit; unit of document management and organization of internal meetings. For each of the considered actors as part of the mechanism for managing business processes in ensuring the economic security of the enterprise for individual positions, the respective tasks are considered and the role for the efficient functioning of the corresponding mechanism is shown. The composition of the actors of the mechanism of business process management in ensuring the economic security of the enterprise is considered by separate roles. Such roles are process owner, process executor, process result consumer, process trainer, process controller, process tester, process deviation neutralizer. The status of each of these roles (mandatory or alternative) is shown and the tasks of each of the considered actors for individual roles are outlined. Taking into account the limited composition of the staff of the enterprise, the possibility of combining the considered roles of the actors of the appropriate mechanism for the same official is shown.

**Keywords:** actor, official, management mechanism, economic security, enterprise, tasks.

**Fig.:** 1. **Tabl.:** 3. **Bibl.:** 22.

**Samborska Oksana Yu.** – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Public Law Disciplines, Vinnytsia Mykhailo Kotsiubynskyi State Pedagogical University (32 Ostrozko Str., Vinnytsia, 21001, Ukraine)

**E-mail:** [Super\\_oksana30@ukr.net](mailto:Super_oksana30@ukr.net)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-1911-9138>

**Researcher ID:** <https://www.webofscience.com/wos/author/record/M-1410-2018>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorid=57203753053>

Забезпечення економічної безпеки підприємства для сучасних умов функціонування вітчизняних підприємств є одним із пріоритетних завдань. Одним із підходів до такого забезпечення є використання спеціальних механізмів управління. Механізм як специфічний інструмент управління давно та успішно використовується для управління різними об'єктами [1–4] і, в тому числі, знаходить широке використання в безпеці екології макро- та мікрорівнів [5–20 та ін.].

При цьому насправді під час забезпечення економічної безпеки об'єкта управління головним у функціонуванні відповідного механізму управління є не сама економічна безпека, а внутрішні елементи системи управління підприємством, які таку безпеку забезпечують, наприклад бізнес-процеси. Зв'язок економічної безпеки на рівні підприємства та бізнес-процесів у його складі є добре відомим [21; 22].

Відповідний механізм для забезпечення економічної безпеки підприємства на основі управління бізнес-процесами може мати різне наповнення, але незалежно від змісту інших елементів ключовим елементом є діючі особи – актори – які безпосередньо здійснюють необхідні дії. Тому питання виділення акторів у складі механізму забезпечення економічної безпеки підприємства, очевидно, є нагальним у контексті забезпечення дієвості та результативності такого механізму, його практичного впровадження на підприємстві.

Питання використання механізму управління в забезпеченні економічної безпеки підприємства не є принципово новим, і значна кількість авторів пропонує власний погляд щодо призначення та складу такого механізму. Щоправда, спостерігається певна термінологічна множинність використовуваного тезаурусу. Так, С. В. Каламбет та В. А. Воропай [5] розглядають «механізм забезпечення економічної безпеки». Схожий термін використовують Н. І. Гавловська [6], І. В. Чібісова та Є. М. Івашина [7], С. А. Лебедко [8], А. А. Бехтер [9], С. Т. Пілецька, Т. Ю. Коритько та Н. М. Кравчук [10], І. М. Аверічев [11], С. І. Лекарь [12], Д. І. Коваленко та А. О. Легка [13]. О. В. Ілляшенко розглядає «механізм системи економічної безпеки» [14], Ю. В. Лаврова розглядає схожий за призначенням, але, очевидно, нетотожний, «механізм забезпечення фінансової безпеки» [15]. Н. В. Білошкурська оперує поняттям «механізм формування економічної безпеки» [17]. Існують й інші термінологічні дефініції, наприклад С. В. Салоді розглядає «механізм управління економічною безпекою» [18], З. Б. Живко використовує термін «механізм управління системою економічної безпеки» [19], а С. С. Кіпоренко та О. В. Мороз взагалі використовують

термін «механізм економічної безпеки» [20] (*авторський курсив*). Втім, попри незначні термінологічні розбіжності, аналіз змісту розробок свідчить про їхню однакову спрямованість та мету – забезпечення стану економічної безпеки підприємства.

Окремі автори розглядають прив'язку такого механізму до умов конкретної галузі – залізничного транспорту [5], сільського господарства [9; 16; 17; 20], транспорту [8], промисловості загалом [6]. Інші дослідники пропонують більш універсальний погляд на зміст і функціональність такого механізму безвідносно до галузевої специфіки [7; 10; 13; 21 та ін.].

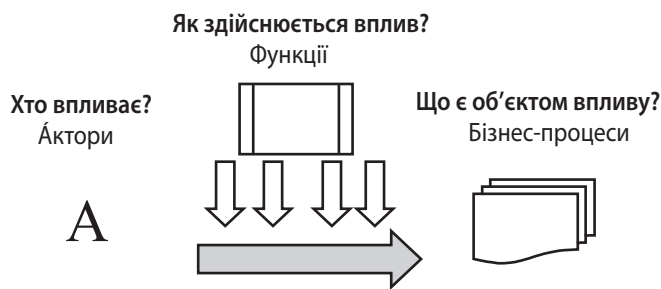
Попри різноспрямованість наявних напрацювань щодо формування механізму *забезпечення* (найбільш розповсюджене формування) економічної безпеки підприємства, питання конкретних чинних учасників, суб'єктів, осіб у складі такого механізму залишається невизначеним. Зрозуміло, що без таких конкретних суб'єктів дії – акторів – відповідний механізм просто не може бути результативним.

Отже, незважаючи на принципову наявність публікацій щодо формування механізму управління для забезпечення економічної безпеки підприємства, не вирішеною раніше частиною цього завдання є конкретизація складу та завдань акторів у складі такого механізму.

Зважаючи на ключову роль акторів для результативного функціонування механізму управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства, *метою* статті є висвітлення складу та опису завдань акторів такого механізму.

Уточнення акторів у складі механізму управління бізнес-процесами в забезпеченні економічної безпеки підприємства потребує першочергового розкриття логіки та принципового вигляду внутрішнього змісту відповідного механізму (*рис. 1*).

Поняття «актор» (з наголосом на першій літері) у такому контексті походить від дієслова «to act» (англ.) – «діяти» – і позначає діючу особу. Склад акторів у механізмі управління бізнес-процесами в забезпеченні економічної безпеки підприємства можна розглядати в розрізі окремих посадових осіб підприємства або в розрізі виконуваних ролей. Обидві точки зору будуть вірними, тому що одна буде відображати конкретизацію суб'єкта впливу в системі економічної безпеки підприємства, а інша – уточнювати дії такого суб'єкта безпосередньо у складі механізму. При цьому ролі у складі механізму можуть бути для різних акторів стосовно різних процесів теж різними.



**Рис. 1. Принциповий вигляд механізму управління бізнес-процесами в забезпеченні економічної безпеки підприємства**

**Щ**одо акторів механізму управління бізнес-процесами в забезпеченні економічної безпеки підприємства в розрізі окремих посад, то їх можна розділити на дві групи: обов'язкові та бажані. Обов'язкові актори механізму визначаються тими посадами, які існують на будь-якому підприємстві. Бажані актори представлені посадами, які *можуть існувати* у складі підприємства, але *й можуть не існувати* (авторський курсив). Для дієвості такого механізму управління бізнес-процесами в його складі доцільною є наявність як обов'язкових акторів, так і бажаних, втім, для бажаних акторів може просто не бути посад, і тоді треба або запроваджувати відповідні посади на підприємстві, або відповідний актор буде відсутній у складі механізму. У табл. 1 наведено склад і завдання обов'язкових акторів у складі механізму управління бізнес-процесами в забезпеченні економічної безпеки підприємства.

Усі представлені в табл. 1 актори відповідного механізму не можуть не існувати на підприємстві. І всі такі актори є необхідними для нормального функціонування такого механізму. Обов'язковим актором є керівник або заступник керівника підприємства. Його важливість полягає в тому, що він забезпечує загальну координацію діяльності інших учасників та контроль у складі механізму на рівні системи управління підприємством загалом. Беручи до уваги, що відповідний механізм вбудовується до системи управління підприємством, порушувати владні відносини на підприємстві та створювати конфлікт інтересів для впровадження відповідного механізму було б недоцільним. Тож очолювати аналізований механізм, організовувати та координувати діяльність інших його учасників має особа, яка на підприємстві й без того має достатній формальний статус та владні повноваження. Очевидно, що такою особою має бути керівник або заступник керівника. Такою особою не може бути фахівець підприємства або навіть керівник відокремленого спеціалізованого підрозділу, бо це буде створювати конфлікти в системі управління

підприємством, беручи, наприклад, до уваги участь у такому механізмі керівників функціональних вертикалей або окремих дивізіональних підрозділів.

Керівник або заступник керівника як фактичний очільник механізму управління бізнес-процесами в забезпеченні економічної безпеки підприємства виконує ще одне важливе завдання, яке фактично не може виконати будь-хто інший з числа учасників такого механізму – володіючи інформацією про фінансові результати підприємства, стан збуту, виявлені загрози у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства, саме ця посадова особа може здійснити оцінювання впливу механізму на забезпечення економічної безпеки підприємства, тобто надати оцінку результативності такого механізму управління та здійсненого управлінського впливу щодо окремих бізнес-процесів на підприємстві.

Участь директора підприємства або його заступника як актора на чолі відповідного механізму залежить від поточного рівня загроз підприємству, стану зовнішнього середовища та, як наслідок, актуальності питань економічної безпеки для підприємства. Якщо питання економічної безпеки є вкрай важливими в поточному періоді функціонування підприємства, середовище підприємства є складним, динамічним і містить значну кількість реальних і потенційних загроз, доцільно, щоб відповідний механізм все ж таки очолював керівник підприємства, забезпечуючи всебічне управління процесами на підприємстві загалом для забезпечення його економічної безпеки. Якщо ж загрози діяльності підприємству не є суттєвими, зовнішнє середовище підприємства загалом є відносно стабільним, то очолювати такий механізм може і заступник керівника підприємства.

Беручи до уваги, з одного боку, необхідність охоплення відповідним механізмом різних функціональних вертикалей (або дивізіональних підрозділів залежно від принципу, за яким побудована організаційна структура управління), а з іншого боку, «вбудовування» такого механізму

**Обов'язкові актори механізму управління бізнес-процесами в забезпеченні економічної безпеки підприємства в розрізі окремих посадових осіб**

<b>Актори</b>	<b>Завдання акторів</b>
Керівник або заступник керівника підприємства	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Загальне керівництво механізмом;</li> <li>– забезпечення координації інших акторів у складі механізму;</li> <li>– контроль діяльності інших акторів у складі механізму;</li> <li>– організація роботи механізму (розподіл функціональних обов'язків та відповідальності в межах функціонування механізму);</li> <li>– оцінювання впливу механізму на забезпечення економічної безпеки підприємства</li> </ul>
Керівники функціональних вертикалей або дивізіональних підрозділів	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Імплементация процесів у межах функціональних вертикалей або дивізіональних підрозділів;</li> <li>– контроль виконання процесів у межах функціональних вертикалей або дивізіональних підрозділів;</li> <li>– стимулювання та мотивування виконавців процесів у межах функціональних вертикалей або дивізіональних підрозділів;</li> <li>– забезпечення ресурсами процесів у межах функціональних вертикалей або дивізіональних підрозділів;</li> <li>– організація міжфункціональних процесів або процесів, які потребують участі декількох дивізіональних підрозділів;</li> <li>– діагностування проблем і відхилень у виконанні процесів у межах функціональних вертикалей та міжфункціональних процесів</li> </ul>
Окремі фахівці – власники та виконавці процесів	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Зворотний зв'язок за результатами досвіду виконання бізнес-процесів;</li> <li>– тестування змін у бізнес-процесах; інформування щодо проблем і відхилень під час виконання бізнес-процесів;</li> <li>– консультування та внесення пропозицій щодо сигналів запуску бізнес-процесів, необхідних ресурсів, параметрів процесів, можливостей їхньої оптимізації;</li> <li>– уточнення результатів бізнес-процесів та їхніх споживачів</li> </ul>
Представник служби управління персоналом підприємства	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Інформування щодо кадрового та кваліфікаційного забезпечення бізнес-процесів;</li> <li>– посилення кадрового та кваліфікаційного забезпечення бізнес-процесів, забезпечення навчання персоналу;</li> <li>– мотивація учасників бізнес-процесів; сприяння подоланню опору змінам під час запровадження нових або коригування чинних бізнес-процесів</li> </ul>

**Джерело:** авторська розробка.

до загальної системи управління підприємством, обов'язковими акторами в його складі мають стати керівники функціональних вертикалей (або дивізіональних підрозділів). Необхідність залучення керівників середнього рівня зумовлена тим, що відповідні бізнес-процеси в діяльності підприємства зосереджені в межах функціональних вертикалей (або дивізіонів). І тоді для імплементції, організації, координації та контролю виконання таких процесів треба або вводити окрему посаду по кожній функціональній вертикалі (по кожному дивізіону), що, очевидно, нелогічно з управлінської та фінансової точок зору, або покласти ці завдання на чинних керівників функціональних вертикалей (дивізіонів) у межах їхніх функціональних повноважень. Зрозуміло, що саме такий варіант є більш виправданим і зручним з управлінської точки зору.

У часті керівників вищої та середньої ланки у складі механізму управління бізнес-процесами в забезпеченні економічної безпеки підприємства є необхідною, але недостатньою для забезпечення його нормального функціонування, тому що обов'язковою є участь конкретних спеціалістів та фахівців, які виступають учасниками таких бізнес-процесів або їхніми власниками. Такі фахівці у складі відповідного механізму не ухвалюють остаточного управлінського рішення та часто не мають достатніх повноважень для виділення необхідних ресурсів, але їхній внесок у роботу відповідного механізму є не менш важливим для нормального його функціонування. Саме ці фахівці можуть забезпечити якісний та повний зворотний зв'язок за результатами досвіду виконання бізнес-процесів, поінформувати щодо наявних або типо-

вих проблем і відхилень під час виконання таких процесів, запропонувати необхідні результати таких бізнес-процесів та їхніх споживачів. Крім того, саме ці учасники механізму напряду забезпечують тестування змін у бізнес-процесах і на підставі такого тестування формують зворотний зв'язок. Безумовно, відповідні власники та виконавці бізнес-процесів кожен окремо не забезпечують ресурси для таких процесів, не ухвалюють остаточних рішень у межах функціонування відповідного механізму, але такі власники та виконавці дають необхідний зворотний зв'язок, можуть запропонувати сигнали запуску та необхідні параметри бізнес-процесів, можливості їхньої оптимізації, необхідні ресурси тощо.

**Н**арешті обов'язковим актором у складі механізму управління бізнес-процесами в забезпеченні економічної безпеки підприємства є представник служби управління персоналом. Це може бути керівник відповідної служби, а може бути й фахівець, оскільки його завдання будуть не управлінсько-розпорядчими, а допоміжними, але від того не менш важливими. Підрозділ з управління персоналом у тому чи іншому вигляді існує на будь-якому підприємстві. Залежно від розміру підприємства це може бути відділ, департамент або служба управління персоналом. Тож забезпечити роботу представника такого підрозділу у складі відповідного механізму буде нескладно.

Завдання представника служби управління персоналом будуть пов'язані із кадровим і кваліфікаційним забезпеченням бізнес-процесів (інформуванням про поточний стан і посиленням), забезпеченням кваліфікації та мотивації учасників бізнес-процесів. Доволі часто безпосередньо засоби мотивації працівників використовують лінійні керівники в межах функціональних вертикалей або дивізіональних підрозділів, але на рівні підприємства загалом цими питаннями централізовано займається підрозділ з управління персоналом. Так само саме підрозділ з питань управління персоналом забезпечує навчання персоналу та бере участь у подоланні опору змінам.

Безумовно, здійснювати управління бізнес-процесами на підприємстві, у тому числі в контексті забезпечення його економічної безпеки, можна й без достатньої уваги до питань кваліфікації персоналу, його мотивації, опору змінам, а виключно з використанням інструментів адміністративного управління. Втім, зрозуміло, що навчені вмотивовані виконавці бізнес-процесів впораються із їхнім виконанням краще, швидше та без значних помилок, ніж фахівці, які не матимуть відповідної мотивації та кваліфікації.

Наведені в табл. 1 актори механізму управління бізнес-процесами в забезпеченні економічної безпеки підприємства в розрізі окремих посадових осіб є обов'язковими, втім, такі актори за посадою майже завжди присутні на підприємствах. Проте є актори, участь яких є дуже бажаною для забезпечення дієвості відповідного механізму. Такі актори представлені в табл. 2.

**П**ерш за все, до складу акторів, участь яких є бажаною, слід віднести безпосередньо представника підрозділу з питань забезпечення економічної безпеки. Такий підрозділ може мати різну назву – «Відділ економічної безпеки», «Служба економічної безпеки» тощо – але важливо, щоб це був саме спеціалізований підрозділ, який має займатися забезпеченням економічної безпеки підприємства, а не підрозділ, до завдань якого, *у тому числі* (авторський курсив), віднесені питання економічної безпеки. Водночас, слід зазначити, що далеко не на всіх підприємствах є саме спеціалізований підрозділ з економічної безпеки, тому участь такого актора є можливою, тільки якщо відповідний підрозділ на підприємстві існує.

Логічно, що кожен з представників функціональних вертикалей (або дивізіональних одиниць) буде добре обізнаний у процесах із забезпечення економічної безпеки по своїй функціональній вертикалі (дивізіону), але саме представник або керівник підрозділу із питань забезпечення економічної безпеки зможе оцінити економічну безпеку підприємства загалом і матиме цілісну картину щодо сигналів запуску відповідного механізму та їхнього фактичного стану. Так само представник або керівник підрозділу з питань забезпечення економічної безпеки зможе на рівні підприємства координувати зусилля різних функціональних вертикалей щодо здійснення міжфункціональних процесів для забезпечення економічної безпеки підприємства загалом та уточнювати зміст таких міжфункціональних процесів та функцій щодо управління ними всередині механізму.

Попри очевидну корисність участі представника або керівника підрозділу із забезпечення економічної безпеки у складі відповідного механізму, єдиним обмеженням цього може бути той факт, що далеко не на кожному підприємстві існує спеціалізований підрозділ, який має займатися виключно питаннями економічної безпеки. Дуже часто питання безпеки на підприємствах розглядають звужено – виключно з позиції фізичного збереження майна підприємства та фізичної безпеки персоналу підприємства. Втім, цілком зрозуміло, що таке розуміння безпеки є звуженим і неповним стосовно всього переліку загроз і ризиків для підприємства.

**Актори механізму управління бізнес-процесами в забезпеченні економічної безпеки підприємства в розрізі окремих посадових осіб, участь яких є бажаною**

<b>Актори</b>	<b>Завдання акторів</b>
Представник підрозділу з питань забезпечення економічної безпеки	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Координація дій учасників механізму;</li> <li>– оцінювання економічної безпеки підприємства;</li> <li>– визначення переліку сигналів запуску механізму та їхніх граничних значень;</li> <li>– діагностування фактичного переліку сигналів механізму;</li> <li>– визначення переліку реакцій механізму;</li> <li>– уточнення змісту функцій щодо бізнес-процесів у контексті забезпечення економічної безпеки підприємства</li> </ul>
Представник планово-аналітичного підрозділу	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Участь у визначенні параметрів процесів;</li> <li>– кількісне оцінювання негативного впливу окремих сигналів механізму, у тому числі загроз, і результатів виконання бізнес-процесів;</li> <li>– участь у плануванні ресурсів для виконання бізнес-процесів</li> </ul>
Представник IT-підрозділу підприємства	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Забезпечення функціонування спеціалізованого програмного забезпечення візуалізації бізнес-процесів та їхнього моделювання в разі потреби;</li> <li>– забезпечення засобів онлайн-конференцій для учасників механізму;</li> <li>– забезпечення технічних і програмних засобів збереження інформації, яка становить комерційну таємницю</li> </ul>
Представник юридичного підрозділу	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Перевірка запланованих дій на відповідність нормативним вимогам;</li> <li>– забезпечення інтерпретації сигналів та запланованих дій механізму з юридичної точки зору</li> </ul>
Представник підрозділу внутрішнього аудиту	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Урахування сигналів та результатів з внутрішнього аудиту, виявлених порушень та ризиків у діяльності відповідного механізму;</li> <li>– планування заходів та процесів внутрішнього аудиту в контексті діяльності механізму</li> </ul>
Представник підрозділу документообігу та організації внутрішніх засідань	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Організація засідань учасників механізму в очному або онлайн-форматі та інформаційного обміну між такими учасниками;</li> <li>– протоколювання думок і рішень, контроль їхнього втілення</li> </ul>

**Джерело:** авторська розробка.

Але спеціалізовані підрозділи із забезпечення економічної безпеки, як правило, можуть собі дозволити тільки великі підприємства. Середні та, тим більше, малі підприємства виділення таких спеціалізованих підрозділів не можуть собі дозволити. І для більшості підприємств спеціалізований підрозділ з питань економічної безпеки є недоступним, хоча відповідні функції та завдання із економічної безпеки просто виконують інші посадові особи.

**К**орисним у діяльності механізму управління бізнес-процесами в забезпеченні економічної безпеки підприємства є участь представника (або керівника) планово-економічного відділу. Такий представник не ухвалює управлінських рішень та навіть не здійснює координацію діяльності інших учасників механізму, але він може забезпечити кваліфіковане визначення кількісних параметрів різних процесів та узгодження таких параметрів, кількісне оцінювання негативного впливу окремих сигналів із зовнішнього середови-

ща, а також участь у плануванні, бюджетуванні та виділенні необхідних ресурсів для різних бізнес-процесів. Кожен із керівників функціональної вертикалі або дивізіональної одиниці може кількісно охарактеризувати як окремий бізнес-процес у межах своєї вертикалі, так і його результати, але надати оцінку (планову або фактичну) таким кількісним параметрам по підприємству загалом жоден окремий керівник будь-якої функціональної вертикалі не може. Навіть представники бухгалтерії, хоча й мають фактичні дані щодо використання різних фінансових і матеріальних ресурсів, не можуть оцінити та, тим більше, спланувати використання ресурсів за різними процесами.

Тож залучення представника планово-аналітичного відділу для функціонування механізму управління бізнес-процесами в забезпеченні економічної безпеки підприємства принципово не є обов'язковим, але є дуже корисним з позиції інформаційного забезпечення ухвалення управлінських рішень, належного планування ресурсів біз-

нес-процесів та кількісного оцінювання порушень економічної безпеки підприємства, у тому числі у грошовому вимірнику.

Корисним є залучення до складу акторів механізму управління бізнес-процесами в забезпеченні економічної безпеки підприємства і представників ІТ-підрозділу. Вони у функціонуванні відповідного механізму будуть відігравати допоміжну, але дуже корисну роль, зокрема вони мають забезпечувати онлайн-комунікації інших учасників механізму, необхідні технічні та програмні засоби з метою візуалізації процесів, комунікації, планування та коригування бізнес-процесів. Як і представники планово-фінансового відділу, представники ІТ-підрозділу у відповідному механізмі не ухвалюють рішення, не змінюють бізнес-процеси, але забезпечують плавну роботу інших учасників.

**С**лід підкреслити, що керівництво ІТ-підрозділу підприємства в діяльності відповідного механізму має дуальний статус – щодо бізнес-процесів усередині ІТ-підрозділу або міжфункціональних бізнес-процесів керівництво ІТ-підрозділу виступає як керівництво функціональної вертикалі, а тому безпосередньо бере участь у діях щодо таких бізнес-процесів у складі відповідного механізму. Стосовно бізнес-процесів у інших функціональних вертикалях і діяльності інших учасників механізму представники ІТ-підрозділу виконують допоміжну роботу.

Свою користь у функціонуванні механізму управління бізнес-процесами в забезпеченні економічної безпеки підприємства може показати представник (або керівник) підрозділу внутрішнього аудиту. Як і керівник ІТ-підрозділу, керівник підрозділу внутрішнього аудиту у функціонуванні відповідного механізму має дуальний статус. З одного боку, він може виступати керівником функціональної вертикалі щодо тих бізнес-процесів у забезпеченні економічної безпеки підприємства, які напряму стосуються здійснення внутрішнього аудиту. З іншого боку, стосовно бізнес-процесів у інших функціональних вертикалях він може виконувати допоміжні завдання, зокрема надавати інформацію за результатами внутрішнього аудиту, тобто проведення перевірок діяльності підприємства внутрішніми, але незалежними фахівцями. Зворотний логічний зв'язок теж є корисним для діяльності підприємства загалом – планування заходів внутрішнього аудиту за результатами планування та реалізації бізнес-процесів у контексті забезпечення економічної безпеки підприємства.

Певним обмеженням може стати той факт, що підрозділ внутрішнього аудиту, як і спеціалізований підрозділ з економічної безпеки підприємства,

існує не на всіх підприємствах. Такий підрозділ, як правило, створюють на великих підприємствах або у складі материнських компаній для перевірки дочірніх підприємств.

Нарешті, на великих підприємствах у складі механізму управління бізнес-процесами в забезпеченні економічної безпеки підприємства може бути корисною участь представників підрозділу документообігу або внутрішніх засідань. Їхня участь передбачає суто технічні процедури із організації засідань учасників механізму у вибраному форматі, а також фіксацію в заздалегідь визначеному вигляді пропозицій, думок та ухвалених рішень. Попри те, що така робота не має відношення до сутності роботи механізму управління бізнес-процесами в забезпеченні економічної безпеки підприємства, вона є корисною для створення необхідної форми такої роботи та форми результатів. Організація засідань не є необхідною для середнього підприємства, але для великого підприємства зі значною кількістю учасників і проведенням протокольних нарад така робота теж має свою цінність.

**В**изначення акторів у складі механізму управління бізнес-процесами в забезпеченні економічної безпеки підприємства у вигляді конкретних посадових осіб є необхідним для організації розгортання такого механізму на конкретному підприємстві. Втім, для забезпечення дієвості такого механізму також представляє інтерес опис акторів у вигляді управлінських ролей стосовно окремих бізнес-процесів як об'єктів управління (табл. 3).

Актори механізму управління бізнес-процесами в забезпеченні економічної безпеки підприємства за ролями можуть мати обов'язковий або альтернативний статус. Обов'язковий статус означає, що відповідний актор обов'язково має бути присутнім у складі відповідного механізму, без такого актору механізм управління бізнес-процесами в забезпеченні економічної безпеки підприємства просто не буде працювати або буде працювати неналежним чином.

Власник процесу є центральним актором управління процесами з метою забезпечення економічної безпеки підприємства, бо саме власник здійснює значну частину традиційних операцій щодо бізнес-процесу, у тому числі його проектування, розроблення, здійснення з усуненням можливих відхилень тощо. Саме власник бізнес-процесу забезпечує формування його результатів та несе за них відповідальність. Важливо, щоб, по-перше, у кожного бізнес-процесу був власник, а по-друге, щоб такий власник був одиничним – небажана як повна відсутність власника для бізнес-процесу, оскільки це відповідатиме ситуації, коли фактично

**Актори механізму управління бізнес-процесами в забезпеченні економічної безпеки підприємства в розрізі ролей**

Актори (за ролями)	Статус	Завдання акторів
Власник процесу	Обов'язковий	Проектування, розроблення, виконання бізнес-процесу, усунення відхилень під час виконання, отримання необхідних результатів
Виконавець процесу	Обов'язковий	– Безпосереднє якісне та своєчасне виконання завдань та процедур, які передбачені бізнес-процесом; – надання зворотного зв'язку щодо реалізації бізнес-процесу та пропозицій щодо оптимізації його параметрів
Споживач результатів процесу	Обов'язковий	– Використання результатів бізнес-процесу, у тому числі забезпечення економічної безпеки підприємства з використанням такого бізнес-процесу; – надання зворотного зв'язку щодо реалізації бізнес-процесу та пропозицій щодо зміни (підвищення) його результатів
Тренер процесу	Альтернативний	Удосконалення бізнес-процесу, включно з ітеративним удосконаленням, у тому числі шляхом симуляції такого бізнес-процесу, його моделювання або тестування в реальному режимі
Контролер процесу	Альтернативний	Контроль наявності відхилень змісту, якості, термінів та результатів процесу від еталонних значень
Тестувальник процесу	Альтернативний	Перевірка дієвості процесу шляхом його реального здійснення в тестовому режимі (режимі перевірки або навчання)
Нейтралізатор відхилень у процесі	Альтернативний	Виявлення та усунення відхилень змісту, якості, термінів та результатів процесу від еталонних значень

**Джерело:** запропоновано автором.

ніхто не несе відповідальності за хід, відхилення та результати бізнес-процесу, так і ситуація, коли в одного бізнес-процесу декілька власників, оскільки в такому разі додатково виникатиме питання координації їхньої діяльності.

Обов'язковим для функціонування бізнес-процесу в механізмі управління бізнес-процесами в забезпеченні економічної безпеки підприємства є виконавець процесу. Виконавець процесу може не брати прямої участі у зміні змісту бізнес-процесу, але такий виконавець процесу має бути. Причому такий виконавець може бути єдиним, може бути декілька виконавців (співвиконавців) процесу, і тоді для кожного з них необхідно конкретизувати його повноваження та завдання. Але й у складі механізму управління бізнес-процесами в забезпеченні економічної безпеки підприємства виконавець процесу *може* (авторський курсив) брати участь, зокрема у вигляді зворотного зв'язку, формування пропозицій поліпшення змісту процесу й оптимізації його параметрів тощо.

Ще одна роль для складу акторів механізму управління бізнес-процесами в забезпеченні економічної безпеки підприємства є обов'язковою. Такою роллю є споживач результатів бізнес-процесу. Роль споживача в контексті відповідного механізму є подвійною. З одного боку, саме споживач

визначає необхідність самого існування та здійснення процесу – не має бути процесу, для якого відсутні його споживачі, бо це фактично свідчить, що такий процес просто не має цінності, є для підприємства непотрібним. Саме споживач бізнес-процесу використовує його результати в контексті забезпечення економічної безпеки (у межах відповідного механізму). З іншого боку, користь споживача результатів бізнес-процесу полягає в тому, що він може забезпечити надання зворотного зв'язку щодо реалізації бізнес-процесу та пропозицій щодо зміни (підвищення) його результатів, що є основою вдосконалення змісту бізнес-процесу, його адаптації до умов діяльності підприємства тощо.

Інші зазначені актори за ролями у складі механізму управління бізнес-процесами в забезпеченні економічної безпеки підприємства є альтернативними, тобто вони можуть існувати, а можуть – і ні. Тренер бізнес-процесу забезпечує його вдосконалення з використанням різних підходів (зворотного зв'язку, симуляції, тестування, моделювання тощо), тестувальник бізнес-процесу має схожі завдання, але, на відміну від тренера, забезпечує тільки перевірку дієвості бізнес-процесу за реальних умов (у режимі перевірки або режимі навчання). Нейтралізатор відхилень забезпечує відсутність відхилень у бізнес-процесі шляхом пе-



ріодичного моніторингу таких відхилень, їхнього виявлення й усунення. Причому зміст відхилень може значно варіювати – за виконуваними операціями, якістю, термінами, використанням ресурсів тощо. Контролер процесу виконує перевірку здійснення процесу та наявність/відсутність відхилень різного змісту.

На відміну від групування акторів у складі механізму управління бізнес-процесами в забезпеченні економічної безпеки підприємства за окремими посадовими особами, той самий актор у складі механізму може поєднувати декілька ролей залежно від складу посадових осіб на підприємстві. Наприклад, щодо процесу забезпечення економічної безпеки підприємства власник процесу може водночас бути його тестувальником і нейтралізатором відхилень (у межах повноважень). Втім, це можуть бути й різні фахівці – наприклад, власником процесу може бути штатний працівник підприємства, а тестувальником – зовнішній консультант. Множинність комбінування ролей у складі акторів забезпечує гнучкий режим і значну варіативність функціонування механізму управління бізнес-процесами в забезпеченні економічної безпеки підприємства.

## ВИСНОВКИ

Отже, принциповий вигляд механізму управління бізнес-процесами в забезпеченні економічної безпеки підприємства містить акторів як суб'єктів впливу, бізнес-процеси як об'єкти впливу та функції управління як інструмент впливу. Наявність акторів у складі механізму управління бізнес-процесами в забезпеченні економічної безпеки підприємства для дієвості такого механізму є обов'язковою. За окремими посадовими особами у складі відповідного механізму виділено обов'язкових акторів та акторів, участь яких є бажаною в роботі відповідного механізму. Для кожного з таких акторів окреслено необхідні завдання. Виділено акторів у складі відповідного механізму в розрізі окремих запропонованих ролей (власник процесу, споживач результатів, виконавець результату тощо) із уточненням статусу кожної з таких ролей та завданнями акторів за кожною роллю.

Подальшими напрямками дослідження можуть служити окреслення змісту функцій управління у складі механізму управління бізнес-процесами в забезпеченні економічної безпеки підприємства та формалізація взаємодії між розглянутими акторами у складі відповідного механізму. ■

## БІБЛІОГРАФІЯ

1. Брич В. Я., Дерманська Л. В., Шпак Я. О. Економічний механізм управління інноваційним розвит-

ком підприємств : монографія. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 180 с.

2. Проценко Н. Б. Організаційно-економічний механізм забезпечення довгострокової економічної стійкості промислових підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Донецьк: Інститут економіки промисловості НАН України, 2008. 20 с.
3. Носирев О. О., Осипова С. К., Токар І. І. Фінансово-економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності як інструмент стратегічного управління підприємством. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2020. № 2. С. 108–118. DOI: <https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2020.25.0.108>
4. Васильців Т. Г., Магас Н. В., Маргіта Н. О. Фінансово-економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності роздрібних торговельних підприємств: теоретико-прикладні аспекти : монографія. Львів : Львівський інститут МАУП, 2014. 220 с.
5. Каламбет С. В., Воропай В. А. Механізм забезпечення економічної безпеки підприємств залізничної галузі. *Науковий вісник: Фінанси, банки, інвестиції*. 2013. № 2. С. 106–113. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvfbj\\_2013\\_2\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvfbj_2013_2_20)
6. Гавловська Н. І. Економічна безпека зовнішньоекономічної діяльності промислових підприємств: оцінювання, моделювання, механізм забезпечення : монографія. Хмельницький : ФОП Мельник А. А., 2016. 480 с.
7. Чібісова І. В., Івашина Є. М. Механізм забезпечення фінансової безпеки підприємства. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*. 2011. № 31. URL: <https://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/347>
8. Лебедко С. А. Формування механізму забезпечення економічної безпеки транспортних підприємств. *Економіка та держава*. 2017. № 8. С. 89–94. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/8\\_2017/23.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/8_2017/23.pdf)
9. Бехтер Л. А. Організаційно-економічний механізм забезпечення економічної безпеки сільськогосподарських підприємств. *Вісник Запорізького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2012. № 4. С. 18–23. URL: <https://web.znu.edu.ua/herald/issues/2012/eco-4-2012/018-23.pdf>
10. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю., Кравчук Н. М. Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 1. С. 64–69. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1\(42\).64-69](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1(42).64-69)
11. Аверічев І. М. Механізм забезпечення економічної безпеки підприємств водного транспорту. *Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. Серія «Економіка і управління»*. 2014. Вип. 27. С. 184–187. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpdea\\_tut\\_eiu\\_2014\\_27\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpdea_tut_eiu_2014_27_27)

12. Лекарь С. І. Адміністративно-правовий механізм забезпечення економічної безпеки держави : автореф. дис. ... д-ра юр. наук : 12.00.07. Харків: ХНУВС МВС України, 2013. 37 с.
  13. Коваленко Д. І., Легка А. О. Механізм забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства. *International scientific journal*. 2015. № 8. С. 118–122. URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/14495921925940.pdf>
  14. Ілляшенко О. В. Механізми системи економічної безпеки підприємства. *Black Sea Scientific Journal of Academic Research*. 2015. Vol. 23. Iss. 5. P. 31–36.
  15. Лаврова Ю. В. Механізм забезпечення фінансової безпеки підприємства. *Вісник економіки і транспорту промисловості*. 2010. № 29. С. 127–130. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp\\_2010\\_29\\_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2010_29_31)
  16. Економічна безпека кластерів промислових підприємств: пріоритети та механізми забезпечення: монографія / за наук. ред. Н. І. Гавловської, Є. М. Рудніченко, Л. В. Скоробогатої. Хмельницький: ХНУ, 2021. 263 с.
  17. Білошкурська Н. В. Економіко-організаційний механізм формування економічної безпеки агропромислових підприємств : автореф. дис. ... канд. наук: 08.00.04. Київ, 2014. 20 с.
  18. Салоїд С. В. Механізм управління економічною безпекою підприємства: теоретичний аспект. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2017. № 14. С. 250–254. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.14.2017.108778>
  19. Живко З. Б. Механізм управління системою економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2014. Вип. 3. С. 37–42. URL: <http://surl.li/jltumv>
  20. Кіпоренко С. С., Мороз О. В. Механізм економічної безпеки підприємств АПК. *Агросвіт*. 2019. № 22. С. 104–108. DOI: 10.32702/2306-6792.2019.22.104
  21. Коптева Г. М. Економічна безпека як критерій оцінки бізнес-процесів підприємства. *Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво»*. 2020. № 2. С. 133–138. DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2020-2-23>
  22. Samborska O., Rudnichenko Y., Havlovska N. et al. Assessment of Negative Impact of Operating Environment of the Enterprise on Business Processes and Economic Security. *TEM JOURNAL – Technology, Education, Management, Informatics*. 2024. Vol. 13. No. 2. P. 1345–1351. DOI: 10.18421/TEM132-48
- REFERENCES**
- Averichev, I. M. "Mekhanizm zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstv vodnoho transportu" [The Mechanism for Ensuring the Economic Security of Water Transport Enterprises]. *Zbirnyk naukovykh prats Derzhavnoho ekonomiko-tehnolohichnoho universytetu transportu. Seriiia «Ekononika i upravlinnia»*, iss. 27 (2014): 184-187. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpdetut\\_eiu\\_2014\\_27\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpdetut_eiu_2014_27_27)
- Bekhter, L. A. "Orhanizatsiino-ekonomichnyi mekhanizm zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky silskohospodarskykh pidpriemstv" [Organizational and Economic Mechanism of Economic Security for Agriculture Enterprises]. *Visnyk Zaporizkoho natsionalnoho universytetu. Seriiia «Ekononichni nauky»*, no. 4 (2012): 18-23. <https://web.znu.edu.ua/herald/issues/2012/eco-4-2012/018-23.pdf>
- Biloshkurska, N. V. "Ekononiko-orhanizatsiinyi mekhanizm formuvannia ekonomichnoi bezpeky ahropromyslovykh pidpriemstv" [Economic and Organizational Mechanism of Formation of Economic Security of Agro-industrial Enterprises]: *avtoref. dys. ... kand. nauk: 08.00.04*, 2014.
- Brych, V. Ya., Dermanska, L. V., and Shpak, Ya. O. *Ekononichnyi mekhanizm upravlinnia innovatsiinyim rozvytkom pidpriemstv* [Economic Mechanism of Management of Innovative Development of Enterprises]. Ternopil: TNEU, 2018.
- Chibisova, I. V., and Ivashyna, Ye. M. "Mekhanizm zabezpechennia finansovoi bezpeky pidpriemstva" [The Mechanism for Ensuring the Financial Security of the Enterprise]. *Problemy pidvyshchennia efektyvnosti infrastruktury*, no. 31 (2011). <https://jrnل.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/347>
- Ekononichna bezpeka klasteriv promyslovykh pidpriemstv: priorytety ta mekhanizmy zabezpechennia* [Economic Security of Clusters of Industrial Enterprises: Priorities and Mechanisms of Provision] / ed. by N. I. Havlovska et al. Khmelnytskyi: KhNU, 2021.
- Havlovska, N. I. *Ekononichna bezpeka zovnishnoekonomichnoi diialnosti promyslovykh pidpriemstv: otsiniuvannia, modeliuvannia, mekhanizm zabezpechennia* [Economic Security of Foreign Economic Activity of Industrial Enterprises: Assessment, Modeling, Mechanism of Provision]. Khmelnytskyi: FOP Melnyk A. A., 2016.
- Illiashenko, O. V. "Mekhanizmy systemy ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva" [Mechanisms of the Economic Security System of the Enterprise]. *Black Sea Scientific Journal of Academic Research*, vol. 23, no. 5 (2015): 31-36.
- Kalambet, S. V., and Voropai, V. A. "Mekhanizm zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstv zaliznychnoi haluzi" [The Mechanism for Ensuring the Economic Security of Enterprises in the Railway Industry]. *Naukovyi visnyk: Finansy, banky, investytsii*, no. 2 (2013): 106-113. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvfbf\\_2013\\_2\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvfbf_2013_2_20)
- Kiporenko, S. S., and Moroz, O. V. "Mekhanizm ekonomichnoi bezpeky pidpriemstv APK" [Mechanism of Economic Security of AIC Enterprises]. *Ahrosvit*, no. 22 (2019): 104-108. DOI: 10.32702/2306-6792.2019.22.104
- Koptieva, H. M. "Ekononichna bezpeka yak kryterii otsinky biznes-protseviv pidpriemstva" [Economic Security as Criteria for Assessment of Business Pro-

- cesses]. *Derzhava ta rehiony. Seriiia «Ekonomika ta pidpriemnytstvo»*, no. 2 (2020): 133-138.  
DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2020-2-23>
- Kovalenko, D. I., and Lehka, A. O. "Mekhanizm zabezpechennia finansovo-ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva" [Mechanism of Providing Financial and Economic Safety of the Enterprise]. *International scientific journal*, no. 8 (2015): 118-122. <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/14495921925940.pdf>
- Lavrova, Yu. V. "Mekhanizm zabezpechennia finansovoi bezpeky pidpriemstva" [The Mechanism for Ensuring the Financial Security of the Enterprise]. *Visnyk ekonomiky i transportu promyslovosti*, no. 29 (2010): 127-130. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp\\_2010\\_29\\_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2010_29_31)
- Lebedko, S. A. "Formuvannia mekhanizmu zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky transportnykh pidpriemstv" [The Maintenance of Economic Security of Transportation Enterprises Mechanism Formation]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 8 (2017): 89-94. [http://www.economy.in.ua/pdf/8\\_2017/23.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/8_2017/23.pdf)
- Lekar, S. I. "Administratyvno-pravovyi mekhanizm zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky derzhavy" [Administrative and Legal Mechanism for Ensuring the Economic Security of the State]: *avtoref. dys. ... d-ra yuryd. nauk* : 12.00.07, 2013.
- Nosyriev, O. O., Osypova, S. K., and Tokar, I. I. "Finansovo-ekonomichnyi mekhanizm zabezpechennia konkurentospromozhnosti yak instrument stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom" [Financial and Economic Mechanism for Competitiveness Providing as a Tool of Strategic Enterprise Management]. *Problemy i perspektyvy rozvytku pidpriemnytstva*, no. 2 (2020): 108-118.  
DOI: <https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2020.25.0.108>
- Piletska, S. T., Korytko, T. Yu., and Kravchuk, N. M. "Mekhanizm zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva" [Mechanism to Ensure Economic Security of the Enterprise]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, no. 1 (2022): 64-69.  
DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1\(42\).64-69](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1(42).64-69)
- Protsenko, N. B. "Orhanizatsiino-ekonomichnyi mekhanizm zabezpechennia dovhostrokovoi ekonomichnoi stiikosti promyslovykh pidpriemstv" [Organizational and Economic Mechanism of Ensuring Long-term Economic Sustainability of Industrial Enterprises]: *avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk*: 08.00.04, 2008.
- Saloid, S. V. "Mekhanizm upravlinnia ekonomichnoi bezpekoiu pidpriemstva: teoretychnyi aspekt" [Management Mechanism of Economic Safety of the Enterprise: Theoretical Aspect]. *Ekonomichnyi visnyk NTUU «Kyivskiy politekhnichnyi instytut»*, no. 14 (2017): 250-254.  
DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.14.2017.108778>
- Samborska, O. et al. "Assessment of Negative Impact of Operating Environment of the Enterprise on Business Processes and Economic Security". *TEM JOURNAL – Technology, Education, Management, Informatics*, vol. 13, no. 2 (2024): 1345-1351.  
DOI: 10.18421/TEM132-48
- Vasylytsiv, T. H., Mahas, N. V., and Marhita, N. O. *Finansovo-ekonomichnyi mekhanizm zabezpechennia konkurentospromozhnosti rozdribnykh torhovelnykh pidpriemstv: teoretyko-prykladni aspekty* [The Financial and Economic Mechanism of Ensuring the Competitiveness of Retail Trade Enterprises: Theoretical and Practical Aspects]. Lviv: Lvivskiy instytut MAUP, 2014.
- Zhyvko, Z. B. "Mekhanizm upravlinnia systemoiu ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva" [Management Mechanism of the Economic Security System of the Enterprise]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Seriiia «Ekonomika»*, iss. 3 (2014): 37-42. <http://surl.li/jltumv>