

## ОЦІНЮВАННЯ МОЖЛИВОСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ

**САМБОРСЬКА Оксана**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри публічно-правових дисциплін факультету права, публічного управління та адміністрування,  
Вінницький державний педагогічний університет  
<https://orcid.org/0000-0002-1911-9138>  
e-mail: [o.samborska@vspu.edu.ua](mailto:o.samborska@vspu.edu.ua)

*Оцінювання можливості забезпечення економічної безпеки підприємства на засадах процесного підходу запропоновано здійснювати на основі оцінювання потреби підприємства у економічній безпеці та можливості використання процесного підходу в управлінні підприємством. Розроблено форму для оцінювання потреби підприємства у економічній безпеці, та для кожної градації відповіді на кожне з запропонованих питань запропоновано оцінку у балах. Сформовано рекомендації щодо формування узагальнюючої оцінки потреби підприємства у економічній безпеці та її інтерпретації. Розроблено форму для оцінювання можливості використання процесного підходу в управлінні підприємством, та для кожної градації відповіді на кожне з запропонованих питань запропоновано оцінку у балах. Сформовано рекомендації щодо формування узагальнюючої оцінки можливості використання процесного підходу в управлінні підприємством. Розроблено матрицю визначення можливості забезпечення економічної безпеки підприємства на засадах процесного підходу та описано кожний з квадрантів такої матриці*

*Ключові слова: забезпечення, економічна безпека, підприємство, процесний підхід, оцінювання, оцінювальна форма, матриця.*

## ASSESSMENT OF THE ABILITY TO PROVIDE ENTERPRISE'S ECONOMIC SECURITY BASING ON THE PROCESS APPROACH

**SAMBORSKA Oksana**

Vinnitsa State Pedagogical University

*The assessment of an enterprise's ability to provide economic security based on the process approach is proposed to be carried out by separately evaluating the enterprise's need for economic security and the possibility of using a process approach in enterprise management, with subsequent combination of the obtained assessments in an evaluation matrix.*

*To assess the enterprise's need for economic security, a tabular form was developed based on the control question method. This table presents a set of questions, answer options for each question, and a corresponding score for each option. A procedure for transitioning from a point-based evaluation to a normalized assessment on a unit scale is proposed. Recommendations have been developed for interpreting the obtained partial and overall assessments to qualitatively evaluate the enterprise's need for economic security.*

*A tabular form was developed based on the control question method to assess the possibility of using a process approach in enterprise management. This table presents a set of questions, answer options for each question, and a corresponding score for each option. To create an aggregate assessment of the possibility of using a process approach in enterprise management, a procedure for transitioning from a point-based evaluation to a normalized assessment on a unit scale was proposed. Recommendations have been developed for interpreting the obtained partial and overall assessments to qualitatively evaluate the possibility of using the process approach in enterprise management.*

*To determine the possibility of providing the economic security of the enterprise based on the process approach, a matrix was developed by combining assessments of the enterprise's need for economic security and the possibility of using the process approach in management. Each of the four quadrants of this matrix is described, and management recommendations are provided for each quadrant regarding the possibility of using the process approach to provide the enterprise's economic security.*

*Keywords: providing, economic security, enterprise, process approach, assessment, evaluation form, matrix.*

### **ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ**

#### **ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ АБО ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ**

Забезпечення економічної безпеки є одним з найбільш актуальних завдань зараз майже для всіх українських підприємств. Таке завдання може бути вирішено з використанням різних управлінських підходів. Одним з часто використовуваних підходів в управлінні традиційно є процесний підхід. І він також принципово може бути застосований для забезпечення економічної безпеки підприємства. Водночас використанню такого підходу із зазначеною метою має передувати оцінювання самої можливості забезпечення економічної безпеки підприємства на засадах саме процесного підходу.

### **АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ**

Проблематика економічної безпеки підприємства не є новою для вітчизняної науки. Перші напрацювання з питань економічної безпеки підприємства в Україні з'явилися майже 20 років тому [1–5], з і

---

того моменту напрям економічної безпеки підприємства отримав значний розвиток. На сьогодні можна стверджувати про наявність значної кількості робіт, які присвячені розкриттю різних аспектів економічної безпеки мікрорівня для підприємств в цілому [6–16 та ін.] та за окремими галузями діяльності [21–23 та ін.].

Забезпечувати економічну безпеку підприємства можна з використанням різних управлінських інструментів, до складу яких, у тому числі, можна віднести процесний підхід. Такий підхід є одним з класичних в управлінні підприємствами. Зміст та використання процесного підходу в управлінні підприємствами знайшли своє відображення у сучасних наукових роботах, як щодо загальних засад використання процесного підходу в управлінні підприємством у вітчизняних [24–33 та ін.] та зарубіжних [34–38 та ін.] наукових працях, так і в управлінні підприємствами різної галузевої приналежності [39–41 та ін.]. Поширенню процесного підходу в управлінні підприємствами сприяли його об'єктивні переваги [42,43].

Водночас питання забезпечення економічної безпеки підприємства саме на засадах процесного підходу свого вирішення у сучасних роботах майже не отримало. Певним виключенням можуть слугувати лише роботи [44–46]. Але відкритим залишилося питання самої можливості використання процесного підходу для забезпечення економічної безпеки підприємства.

### **ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ**

Метою статті є представлення пропозицій щодо оцінювання можливості забезпечення економічної безпеки підприємства на засадах процесного підходу.

### **ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБҐРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ**

Оцінювання можливості забезпечення економічної безпеки підприємства на засадах процесного підходу запропоновано здійснювати на основі окремого оцінювання потреби підприємства у економічній безпеці та можливості використання процесного підходу в управлінні таким підприємством.

У табл. 1 надано форму для оцінювання потреби підприємства у економічній безпеці, зокрема надано сукупність ключових питань, та для кожного з варіантів таких питань надано відповідну кількісну оцінку у балах.

Коментуючи питання для оцінювання потреби підприємства у економічній безпеці, слід сказати таке. Перш за все, така потреба буде залежати від розміру підприємства: чим більш великим є підприємство, тим більш актуальною для нього є потреба, у тому числі, у економічній безпеці. Для мікропідприємства та малого підприємства першочерговим є формування економічних результатів своєї діяльності. Але із зростанням підприємства його потреба у економічній безпеці зростає, тому що зростають можливості та ресурси підприємства, але водночас зростають й ризики у його діяльності, й економічні наслідки актуалізації окремих загроз.

Логічно, що крім розміру підприємства на його потребу у економічній безпеці активно впливає його поточний фінансовий стан. Чим кращим є фінансовий стан, тим більше підприємство має додаткових вільних ресурсів, тим потреба суто у економічній безпеці є меншою. Зворотна залежність теж є справедливою. Поганий фінансовий стан підприємства, збитковість, негативний чистий грошовий потік актуалізують завдання забезпечення його економічної безпеки для запобігання подальшому погіршенню діяльності підприємства та його можливому банкрутству та навпаки забезпечення його тривалого довгострокового функціонування.

Крім суто фінансових результатів як важливий чинник формування потреби підприємства у економічній безпеці слід визначити наявність у нього привабливих активів. На жаль, доволі поширеним явищем в Україні є рейдерство, тобто силове або шахрайське захоплення певних активів підприємства. І наявність певних привабливих активів підприємства робить його привабливим для потенційних рейдерів і тому дуже актуалізує питання його економічної безпеки, як мінімум у аспекті захисту від рейдерської атаки. І навпаки, відсутність привабливих активів у поєднанні із дуже посередніми фінансовими результатами істотно знижує привабливість підприємства для рейдерського захоплення.

Логічно, що потреба підприємства у економічній безпеці визначається не тільки особливостями суто підприємства, але й його зовнішнім середовищем, узагальнюючою характеристикою якого є його турбулентність, що поєднує міру змінюваності та агресивності середовища. Відповідно, чим більш турбулентним є зовнішнє середовище підприємства, тим більшою для підприємства є потреба у забезпеченні його економічної безпеки. І навпаки — якщо турбулентність зовнішнього середовища є низькою, то за однакових інших умов потреба підприємства у економічній безпеці скорочується.

Крім турбулентності зовнішнього середовища в контексті потреби підприємства у економічній безпеці інтерес представляє кількість реально ідентифікованих загроз та ризиків у діяльності підприємства. Такі загрози та ризики можуть охоплювати як його внутрішнє середовище, так і його зовнішнє середовище, мати різну природу та прояви. Логіка є дуже простою — значна кількість загроз та ризиків у діяльності підприємства збільшує потребу в економічній безпеці для нього. І навпаки — мала кількість загроз та ризиків відповідну потребу зменшує. Для більшої коректності оцінки було б доцільним брати до уваги не суто

кількість загроз та ризиків, а показник математичного очікування їхніх збитків. Однак розрахунок такого показника є неможливим у загальному випадку та доволі складним навіть для конкретного підприємства, тому що оцінити по кожній загрозі і можливий розмір збитків, і їхню ймовірність достовірно складно. У такому випадку доцільно орієнтуватися на кількість загроз та ризиків для підприємства з метою оцінювання його потреби у економічній безпеці.

Таблиця 1

**Форма для оцінювання потреби підприємства у економічній безпеці (авторська розробка)**

Питання	Кількість балів				
	1	2	3	4	5
Яким є розмір підприємства?	Мікро	Мале	Середнє	Велике	Надвелике
Яким є поточний фінансовий стан підприємства?	Дуже добрий	В цілому добрий	Середній	Нижче середнього	Вкрай поганий
Чи має підприємство привабливі активи?	Відсутні повністю	Майже відсутні, мають поодинокий характер	Наявні у незначній кількості	Наявні, непоодинокі, доволі вартісні	Привабливі активи наявні у значному обсязі, є численними та коштовними
Якою є міра турбулентності зовнішнього середовища?	Дуже низька	Низька	Середня	Вище за середню	Висока або вкрай висока
Якою є кількість реально ідентифікованих ризиків та загроз у діяльності підприємства?	Загрози та ризики майже відсутні	Наявні окремі поодинокі загрози та ризики	Загрози та ризики наявні, хоча й у порівняно незначній кількості	Загрози та ризики наявні у значній кількості	Наявні загрози є численними, різноманітними, значними, мають високу ймовірність
Яким є прогноз щодо зміни стану зовнішнього середовища та його сприятливості для підприємства?	Вкрай позитивний	Скоріше, позитивний	Нейтральний	Скоріше, негативний	Вкрай негативний

Нарешті, на потребу підприємства в економічній безпеці впливатиме прогноз зміни зовнішнього середовища: інтерес для підприємства взагалі та його економічної безпеки зокрема представляє не тільки зовнішнє середовище у статичі, але й очікувані тенденції його зміни. Якщо у зовнішньому середовищі підприємства очікуються обґрунтовані покращення, і прогноз зміни зовнішнього середовища є позитивним, то попри можливий несприятливий характер зовнішнього середовища потреба у економічній безпеці підприємства буде зменшуватися. Зворотна залежність теж є справедливою: якщо на момент аналізу зовнішнє середовище підприємства в цілому є сприятливим, але наявні об'єктивні тенденції його погіршення, і прогноз зовнішнього середовища є негативним, то потреба у економічній безпеці підприємства істотно зростатиме.

Запропонована форма для оцінювання потреби підприємства у економічній безпеці (табл. 1) дозволяє отримати як графічну або вербальну, так і суто кількісну оцінку потреби у економічній безпеці. При цьому кількісна оцінка формується як сума оцінки у балах за кожним питанням. Для спрощення оцінювання аксіоматично прийнято, що всі питання для оцінювання потреби підприємства у економічній безпеці (відповідно, й відповіді на такі питання) є рівнозначними, що взагалі-то є окремим питанням для дослідження. Втім перехід від рівнозначної до зваженої оцінки (з урахуванням різних коефіцієнтів вагомості), по-перше, ускладнить розрахунки, а, по-друге, такий перехід доволі складно робити у загальному випадку для певного абстрактного або узагальненого підприємства. Тому універсальність такої оцінки є більш важливою, ніж точність, що й зумовлює рівнозначний характер оцінки.

Для інтерпретації оцінки потреби підприємства у економічній безпеці з використанням запропонованої форми скористаємось такими положеннями:

- ✓ мінімальна кількість балів за такою формою дорівнює 6 (відповідь на кожне із шести запитань, які наявні у оцінювальній формі, що дає один бал);
- ✓ максимальна кількість балів за такою формою дорівнює 30 (відповідь на кожне із шести запитань, які наявні в оцінювальній формі, що дає 5 балів);
- ✓ шкала оцінювання потреби підприємства у економічній безпеці є стимулятивною — чим більше кількість балів, тим більше ризиків у діяльності підприємства та тим більшою є потреба у економічній безпеці;
- ✓ під час інтерпретації доцільно брати до уваги як загальну сумарну оцінку у вигляді суми балів за всіма питаннями для оцінювання потреби підприємства у економічній безпеці, так і максимальні оцінки за окремими питаннями, зокрема за питаннями №4–№6.

Під час оцінювання потреби підприємства у економічній безпеці діє, по-перше, принцип інтерпретації максимуму, а, по-друге, загальновідомий у теорії систем принцип слабкої ланки: жодний ланцюжок не може бути більш міцним, ніж є найслабший елемент цього ланцюжка. Тому під час оцінювання потреби підприємства у економічній безпеці слід брати до уваги як середню оцінку за всіма виділеними питаннями, так і кількість балів під час відповідей на питання №4 – №6. Загальна оцінка потреби підприємства у економічній безпеці буде визначатися більшим із значень або сумарної оцінки його потреби у економічній безпеці за всіма наданими питаннями, або відповідями на 4,5,6 запитання. Тож логічно, що тоді ці показники мають розглядатися за єдиною шкалою.

Для приведення оцінки потреби підприємства у економічній безпеці до унормованої шкали скористаємося традиційною формулою (1) [47]

$$EV_n = \frac{EV_f - EV_{min}}{EV_{max} - EV_{min}}, \quad (1)$$

де

$EV_n$  — унормована оцінка показника;

$EV_f$  — фактична оцінка показника;

$EV_{min}$  — мінімальна оцінка показника за використовуваною шкалою;

$EV_{max}$  — максимальна оцінка показника за використовуваною шкалою.

Представлена формула (1) дозволяє перейти до унормованої шкали [0..1], й в такий спосіб сформуувати традиційну шкалу для якісної інтерпретації оцінюваного показника з п'яти позицій:

0 – 0,2 — потреба підприємства у економічній безпеці є дуже низькою;

0,2 – 0,4 — потреба підприємства у економічній безпеці є нижче за середню;

0,4 – 0,6 — потреба підприємства у економічній безпеці є середньою;

0,6 – 0,8 — потреба підприємства у економічній безпеці є вищою за середню;

0,8 – 1,0 — потреба підприємства у економічній безпеці є дуже високою.

Тоді кінцева оцінка потреби підприємства у економічній безпеці може бути виражена у такий спосіб:

$$EV_{ES} = \text{Max} \{ \overline{\{Eves_n\}}, EVES_4, EVES_5, EVES_6 \}, \quad (2)$$

де

$EV_{ES}$  (від англ. «Evaluation of economic security») — кінцева підсумкова оцінка потреби підприємства у економічній безпеці за дискретною оцінювальною шкалою з 5 позицій;

$\overline{\{Eves_n\}}$  — середня оцінка потреби підприємства у економічній безпеці за даними часткових оцінок у вигляді бальних оцінок на відповіді на окремі питання табл. 1;

$EVES_4 - EVES_6$  — оцінки відповідей на питання №4–№6 з табл. 1 у балах.

Показник  $\overline{\{Eves_n\}}$ , тобто середнє оцінок відповідей на окремі питання у балах на питання табл. 1, округлюється у бік більшого цілого. Наприклад,  $\overline{\{Eves_n\}} = 3,2$  для порівняння з іншими елементами (2) має округлюватися до 4,0. Шкала  $EV_{ES}$  складається з 5 позицій, як і для кожного з питань у табл. 1. Інтерпретація значень  $EV_{ES}$  є простою (табл. 2).

Одним з ключових питань для оцінювання можливості використання процесного підходу з метою забезпечення економічної безпеки підприємства є оцінка можливості впровадження сучасних інструментів управління процесами. Якщо така можливість відсутня, то розглядати у практичній площині використання процесного підходу для такого підприємства немає сенсу. І навпаки, якщо в діяльності підприємства легко можна впровадити сучасні інструменти управління процесами, то використання процесного підходу є цілком можливим. Докладний опис інструментів процесного підходу виходить за межі даного дослідження, втім такі інструменти є добре відомими та широко використовуваними і тому свого окремого спеціального опису не потребують.

Одним з ключових елементів внутрішнього середовища підприємства незалежно від використовуваних управлінських підходів та інструментів завжди є персонал підприємства, характеристики та якості якого напряму впливають на можливість використання певних управлінських інструментів. Саме тому одним з питань, що потребують відповіді в контексті оцінювання можливості використання процесного підходу в управлінні підприємством, є обізнаність працівників із засадами процесного підходу. Якщо працівники в цілому знають такі засади, а, ще краще, мають досвід впровадження процесного підходу, то в цілому впровадження процесного підходу у забезпеченні економічної безпеки підприємства може пройти швидше та простіше, порівнюючи із ситуацією, коли працівники підприємства не обізнані із засадами процесного підходу. У другій ситуації кількість помилок буде більшою, вартість та тривалість впровадження процесного підходу зростуть тощо.

**Інтерпретація значень  $EV_{ES}$  (кінцевої підсумкової оцінки потреби підприємства у економічній безпеці за використаною оцінювальною шкалою) (авторська розробка)**

Значення $EV_{ES}$	Інтерпретація значень $EV_{ES}$
1	Немає потреби у цілеспрямованих заходах із забезпечення економічної безпеки підприємства. Середовище підприємства є дуже сприятливим для його діяльності, загрози відсутні
2	Існує певна потреба у заходах із забезпечення економічної безпеки підприємства, але така потреба є ледве відчутною
3	Потреба у забезпеченні економічної безпеки підприємства є чітко ідентифікованою та вираженою. Вона не має критичного характеру, але забезпечення економічної безпеки є одним з важливих завдань в діяльності підприємства. Відсутність уваги до питань економічної безпеки спроможна істотним чином погіршити стан підприємства у майбутньому
4	Існує нагальна та яскраво виражена потреба у забезпеченні економічної безпеки підприємства. Скоріше за все, зовнішнє середовище підприємства є істотно агресивним, кількість загроз та ризиків є численною, або такі зміни є вельми очікуваними. Відсутність уваги до питання забезпечення економічної безпеки підприємства може мати для нього значні негативні наслідки
5	Існує гостра потреба у забезпеченні економічної безпеки підприємства. Зовнішнє середовище підприємства є істотно агресивним, кількість загроз та ризиків є численною, або такі негативні зміни є вельми очікуваними. Відсутність уваги до питання забезпечення економічної безпеки підприємства буде мати для нього критичні наслідки.

Простота інтерпретації показника  $EV_{ES}$  забезпечується використанням дискретної цілочисельної шкали у балах для проміжних показників, а також округлення таких проміжних показників. Це забезпечує простоту інтерпретації кінцевого показника  $EV_{ES}$  та зручність використання табл. 1,2, а також формули (2) для оцінювання потреби підприємства у економічній безпеці. Це зменшує розрізнення отриманих оцінок  $\{Eves_n\}$  з метою їхньої інтерпретації, наприклад отримані для трьох різних випадків оцінки  $\{Eves_n\} = 3,1$ ,  $\{Eves_n\} = 3,5$  та  $\{Eves_n\} = 3,9$  будуть округлені до єдиного значення 4,0, але це виправданим в контексті інтерпретації оцінки потреби підприємства у економічній безпеці за використаною дискретною шкалою.

Для оцінювання можливості використання в управлінні підприємством процесного підходу використано аналогічний порядок оцінювання — з виділенням ключових питань, формуванням відповідей на них, бальною оцінкою таких відповідей, формуванням узагальненої унормованої оцінки та формуванням загальних висновків. Питання для оцінювання можливості використання процесного підходу в управлінні підприємством та варіанти відповідей на такі питання із відповідними оцінками у балах подано у табл. 3.

Кожне із питань у табл. 3 щодо оцінювання можливості використання процесного підходу в управлінні підприємством має свою важливість. Чим більшим є розмір підприємства, тим, як правило, більш унормованою та формалізованою є його діяльність. Відповідно, це створює необхідні передумови для використання процесного підходу у його діяльності, оскільки виділення, опис, гармонізація окремих процесів дозволяють формалізувати діяльність підприємства, зробити її більш системною, сформувати інституційну пам'ять тощо. І навпаки – для малих підприємств часто використання саме процесного підходу в управлінні не є доцільним.

Ключовим питанням для використання процесного підходу є можливість представлення діяльності підприємства у вигляді сукупності процесів. Якщо така можливість є, то цілком логічно, що використовувати процесний підхід у діяльності підприємства можливо. Якщо ж такої можливості немає принципово, то подальші дискусії щодо можливості використання процесного підходу в управлінні підприємством в цілому та у забезпеченні його економічної безпеки зокрема, не мають практичного сенсу.

У теорії управління процесний підхід має охоплювати абсолютно всі аспекти управління підприємством та його функціонування, на практиці ж доволі нечасто процесний підхід використовується як єдиний підхід в управлінні підприємствами, втім цілком можливо (й доцільно), щоб процесний підхід охоплював основні операції у діяльності підприємства, операції створення вартості, типові повторювані операції, а для форсмажору можуть бути використані й інші інструменти управління та інші підходи, наприклад, ситуаційний.

Наступне запропоноване питання для оцінювання можливості використання процесного підходу в управлінні підприємством певною мірою пов'язане із попереднім і зводиться до міри уніфікації у діяльності підприємства. Традиційно, чим більш уніфікованою є така діяльність, тим легше та простіше використовувати процесний підхід в управлінні підприємством. Й навпаки — абсолютно ситуативний характер діяльності підприємства, неможливість уніфікації процедур, дій, операцій істотно ускладнює використання процесного підходу, оскільки для кожної з таких нових процедур, дій та операцій необхідною є розробка нового процесу, що потребує значного часу, часто уповільнює управлінську реакцію та тому є невиправданим.

Використання процесного підходу має спиратися не тільки на поточні характеристики підприємства, але й на можливість передбачення змін у його зовнішньому середовищі. Чим більш передбачуваними є такі зміни, тим легше використовувати процесний підхід в управлінні таким підприємством, оскільки є можливість випереджального розроблення процесів щодо очікуваних змін на підприємстві. Якщо ж зміни зовнішнього середовища є значними, численними, то можливість використання процесного підходу погіршується.

**Форма для оцінювання можливості використання процесного підходу в управлінні підприємством  
(запропоновано автором)**

Питання	Кількість балів				
	1	2	3	4	5
Яким є розмір підприємства?	Мікро	Мале	Середнє	Велике	Велике та надвелике
Наскільки можна представити діяльність підприємства у вигляді сукупності процесів?	Майже неможливо через особливості підприємства та його зовнішнього середовища	Складно через особливості підприємства та його зовнішнього середовища	Цілком можливо, хоча й завдяки певним зусиллям	Відносно легко через особливості підприємства	Легко через типовий характер та повторюваність здійснюваних операцій
Наскільки уніфікованою є діяльність підприємства?	Діяльність підприємства не є уніфікованою	Більша частина діяльності підприємства не може бути уніфікована	Частина діяльності підприємства може бути уніфікованою	Більша частина діяльності підприємства може бути уніфікованою	Діяльність підприємства легко може бути описана як сукупність уніфікованих операцій
Наскільки є можливість передбачити зміни у зовнішньому середовищі?	Зміни зовнішнього середовища є значними та динамічними, їх дуже складно передбачити	Зміни зовнішнього середовища передбачати складно	Зміни зовнішнього середовища передбачати складно, хоча в більшості випадків й можливо	Зміни зовнішнього середовища передбачати в цілому нескладно	Зовнішнє середовище в цілому є статичним, або зміни у ньому порівняно легко передбачити
Наскільки на підприємстві можливо впровадити інструменти управління процесами?	На підприємстві критично складно впровадити інструменти управління процесами	На підприємстві складно впровадити інструменти управління процесами	На підприємстві реально, хоча і з зусиллями впровадити інструменти управління процесами	На підприємстві цілком можливо впровадити інструменти управління процесами	На підприємстві дуже легко впровадити інструменти управління процесами
Наскільки працівники підприємства є обізнаними із засадами процесного підходу?	Працівники підприємства є абсолютно не обізнаними із засадами процесного підходу	Працівники підприємства за незначним винятком є не обізнаними із засадами процесного підходу	Окремі працівники підприємства є обізнаними із засадами процесного підходу	Працівники підприємства в цілому є обізнаними із засадами процесного підходу	Працівники підприємства є докладно обізнаними із засадами процесного підходу
Наскільки персонал підприємства схильний сприймати та опанувати зміни?	Персонал підприємства критично негативно ставиться до змін, спричиняє істотний опір таким змінам	Персонал підприємства в цілому негативно ставиться до змін	Персонал підприємства нейтрально ставиться до змін, потребує мотивації щодо їхнього здійснення	Персонал підприємства лояльно ставиться до змін, істотного спротиву змінам немає	Персонал підприємства є гнучким, має досвід впровадження змін, схильний легко їх сприймати та опанувати

Іншим аспектом персоналу щодо впровадження процесного підходу є готовність персоналу до сприйняття та опанування змін. Якщо в діяльності підприємства процесний підхід не використовувався, то його впровадження, очевидно, буде потребувати внесення змін в діяльність підприємства — як мінімум, у вигляді розробки процесів, визначення відповідальності власників таких процесів, узгодження процесів тощо. Якщо персонал підприємства критично негативно налаштований щодо змін, це може спровокувати додаткові проблеми в діяльності підприємства. І навпаки — якщо персонал лояльний до змін, є гнучким, має досвід здійснення змін, то впровадження процесного підходу (як і будь-які зміни) пройде простіше та швидше.

Докладний опис запропонованих питань для оцінювання можливості використання процесного підходу в управлінні підприємством та формулювання опису для кожної з позицій шкали оцінки уможливує отримання кількісної (у балах) оцінки відповіді на кожне з таких питань. Втім інтерес представляє не тільки відповідь на кожне окреме питання, але й загальна оцінка можливості використання процесного підходу в діяльності підприємства, у тому числі з метою забезпечення його економічної безпеки.

З метою приведення оцінки можливості використання процесного підходу в управлінні підприємством до унормованої шкали знову скористаємося формулою (1), яка дає змогу від будь-якого діапазону показника перейти до одиничного діапазону. Це дозволяє виділити п'ять позицій щодо можливості використання процесного підходу в управлінні підприємством:

0 – 0,2 — можливість використання процесного підходу в управлінні підприємством майже відсутня;

0,2 – 0,4 — можливість використання процесного підходу в управлінні підприємством є нижчою за середню;

0,4 – 0,6 — можливість використання процесного підходу в управлінні підприємством є середньою;  
0,6 – 0,8 — можливість використання процесного підходу в управлінні підприємством є вищою за середню;

0,8 – 1,0 — можливість використання процесного підходу в управлінні підприємством є високою.

Тоді кінцева оцінка можливості використання процесного підходу в управлінні підприємством може бути виражена у такий спосіб:

$$EV_{PA} = \min \{ \overline{Evp_{a_n}}, EVPA_2, EVPA_3, EVPA_4, EVPA_5 \}, \quad (3)$$

де

$EV_{PA}$  (від англ. «Evaluation of process approach») — кінцева підсумкова оцінка можливості використання процесного підходу в управлінні підприємством за дискретною оцінювальною шкалою з 5 позицій;

$\overline{Evp_{a_n}}$  — середня оцінка можливості використовувати процесний підхід в управлінні підприємством за даними часткових оцінок відповідей на окремі питання табл. 3 у балах;

$EVPA_2 - EVPA_5$  — оцінки відповідей на питання, відповідно №2 – №5 у табл. 3 у балах.

Показник  $\overline{Evp_{a_n}}$  у (3) округлюється у бік меншого цілого. Тобто, наприклад, величина  $\overline{Evp_{a_n}} = 3,2$  для порівняння з іншими елементами (3) буде округлюватися до 3,0.

Слід пояснити, чому для оцінювання потреби підприємства у економічній безпеці було використано операнд максимуму для визначення узагальноної оцінки для сформованого ряду проміжних оцінок (2), а для оцінювання можливості використання процесного підходу в управлінні підприємством — операнд мінімуму (3). Загальним поясненням вибору двох різних операндів для досліджуваних питань є добре відомий закон систем щодо співвідношення функціональних властивостей певної системи та її елементів. У дуже спрощеному та відомому вигляді цей закон має формулювання, що «жодний ланцюг не може бути міцнішим за свій найслабший елемент». У різних галузях науки цей загальний закон теорії систем має різне формулювання, але у загальному випадку саме найменш функціональний (найменш міцний, найменш швидкий тощо) елемент системи обмежує її загальні властивості.

З наведених аргументів випливає, що під час оцінювання потреби підприємства у економічній безпеці саме максимальне значення оцінки з числа наданих оцінок на наведені запитання та середньої оцінки буде визначати загальну потребу. Наприклад, якщо міра турбулентності зовнішнього середовища підприємства є вищою за середню, то це вже формує підвищену оцінку потреби підприємства у економічній безпеці незалежно від кількості реальних ідентифікованих ризиків або прогнозу зміни зовнішнього середовища, особливо з урахуванням того, що будь-який прогноз має ймовірнісний характер. Зворотна ситуація теж є вірною: якщо існує значна кількість загроз та ризиків, то саме відповідь на це питання буде формувати оцінку потреби підприємства у економічній безпеці, вже незалежно від загальної міри турбулентності зовнішнього середовища або від певних прогнозів тощо. Тобто відповідь на питання, яка зумовлює максимальну оцінку потреби у економічній безпеці, буде найбільш релевантною для загальної оцінки потреби підприємства у економічній безпеці.

Із оцінкою щодо використання процесного підходу в управлінні підприємством той самий загальний закон теорії систем зумовлює можливість використання операнду мінімуму стосовно сукупності часткових оцінок. Бо саме та оцінка, яка є мінімальною, буде максимально обмежувати використання процесного підходу в діяльності підприємства. Наприклад (для табл. 3), якщо діяльність підприємства є слабо уніфікованою, то використання процесного підходу є істотно обмеженим незалежно від можливостей передбачати зміни у зовнішньому середовищі. Але й зворотній факт також є вірним: якщо у зовнішньому середовищі підприємства значні непередбачувані зміни, які часто провокують необхідність управлінської реакції з боку підприємства, то це також обмежує можливість використання процесного підходу незалежно від міри уніфікації його діяльності. Таку саму логіку можна продовжити щодо комбінування й інших питань: якщо на підприємстві неможливо (з певних причин) або вкрай складно впровадити інструменти процесного управління, то саме це буде обмежувати використання відповідного виду управління незалежно від відповідей на інші питання щодо можливості використання процесного підходу в управлінні конкретним підприємством.

Питання 2–5 з табл. 3 під час формування загальної оцінки можливості використовувати процесний підхід в управлінні підприємством вибрані тому, що, частіше за все, відповіді на такі запитання є сталими і не можуть бути змінені у короткостроковому періоді: наприклад, можливість представлення діяльності підприємства у вигляді сукупності процесів визначається природою діяльності підприємства та є дуже важко модифікованою.

Отже, якщо при оцінці потреби підприємства у економічній безпеці для формування загальної оцінки на підставі комбінування сукупності часткових оцінок слід використовувати максимум часткових оцінок, то при оцінці можливості використання процесного підходу в управлінні підприємством слід використовувати мінімум відповідних оцінок.

Шкала  $EV_{PA}$  буде складатися з 5 позицій, так само як і для кожного з питань у табл. 3. Інтерпретація значень  $EV_{PA}$  так само є нескладною (табл. 4).

**Інтерпретація значень  $EV_{PA}$  (кінцевої підсумкової оцінки можливості застосовувати процесний підхід в управлінні підприємством за використаною оцінювальною шкалою) (запропоновано автором)**

Значення $EV_{PA}$	Інтерпретація значень $EV_{PA}$
1	Використання процесного підходу в управлінні підприємством є майже неможливим через сукупний вплив чинників або наявність критичних обмежень, які зумовлені самою природою підприємства
2	Використання процесного підходу в управлінні підприємством є істотно ускладненим через вплив одного або сукупності чинників. І далеко не факт, що таке використання приведе до формування очікуваних результатів
3	Використання процесного підходу в управлінні підприємством є можливим, хоча супроводжуватиметься додатковими зусиллями та витратами щодо впровадження такого підходу та його інтеграції до системи управління підприємством
4	Використання процесного підходу в управлінні підприємством є цілком можливим попри певний можливий обмежувальний вплив окремих чинників, який, втім, цілком реально подолати
5	Використання процесного підходу в управлінні підприємством є абсолютно можливим, всі досліджені чинники цьому сприяють.

Результати оцінювання потреби підприємства у економічній безпеці та можливості використання процесного підходу в управлінні підприємством можуть бути зведені у матричній формі (рис. 1).

У матриці визначення можливості забезпечення економічної безпеки підприємства на засадах процесного підходу (рис. 1) скомбіновано результати оцінювання потреби підприємства у економічній безпеці та можливості використання засад саме процесного підходу в управлінні підприємством. Відповідні результати для кожної з двох характеристик визначено на основі оцінювальних таблиць (табл. 1, 3) та використання методу експертних оцінок. Таке комбінування дозволило сформувати чотири можливі квадранти, в один з яких за результатами проведення відповідних оцінювальних процедур може потрапити підприємство.

Так для I квадранту матриці (рис. 1) характерне поєднання порівняно високої потреби підприємства в економічній безпеці, але низької можливості застосування засад саме процесного підходу для задоволення такої потреби. Тобто для такого квадранту підприємство має потреби в економічній безпеці, але через вплив різних чинників такі потреби більш доцільно задовольняти з використанням інших інструментів. Інструментарій безпекології мікрорівня та управління підприємством є доволі різноманітним, він точно не обмежується тільки процесним підходом, існує й значна кількість інших підходів та конкретних управлінських інструментів.

Потреба підприємства в економічній безпеці	I	II
	Висока	Підприємство має порівняно високу потребу у забезпеченні економічної безпеки, але використання процесного підходу для забезпечення такої безпеки в управлінні підприємством не є можливим. Підприємству варто зосередити зусилля на забезпеченні економічної безпеки, але краще для цього використати інші управлінські інструменти (ризик-орієнтований підхід, сценарний аналіз, ситуаційний підхід тощо)
Низька	III	IV
	Підприємство має порівняно низьку потребу у забезпеченні економічної безпеки. Через особливості підприємства та/або особливості його зовнішнього середовища питання економічної безпеки для підприємства не є надто актуальними. Водночас можливість використання процесного підходу в цілому в управлінні підприємством є низькою. Отже, заходи щодо забезпечення економічної безпеки підприємства на засадах управління бізнес-процесами не є доцільними	Підприємство має порівняно низьку потребу у забезпеченні економічної безпеки. І хоча використання засад процесного підходу в управлінні підприємством є цілком можливим, орієнтація таких засад саме на забезпечення його економічної безпеки потребує додаткової аргументації. Хоча при цьому засади процесного підходу можуть бути широко використані для вирішення інших завдань.
	Низька	Висока
	Можливість використання процесного підходу в управлінні підприємством	

**Рис. 1. Матриця визначення можливості забезпечення економічної безпеки підприємства на засадах процесного підходу (авторська розробка)**

Зрозумілим є II квадрант сформованої матриці (рис. 1). Для підприємства з другого квадранту, з одного боку, існує нагальна потреба у забезпеченні економічної безпеки підприємства, але з урахуванням особливостей діяльності підприємства така потреба цілком й повністю може бути задоволена саме з використанням процесного підходу. Це не означає, що використання інших інструментів є неможливим або недоцільним, але інші інструменти можуть просто доповнювати процесний підхід.



У сформованій матриці III квадрант описує ситуацію, коли подальші дії щодо забезпечення економічної безпеки підприємства та із використанням процесного підходу зокрема особливого інтересу не представляють. Для цього квадранта характерна ситуація, коли і потреба підприємства у забезпеченні його економічної безпеки є переважно низькою, і особливості підприємства роблять використання процесного підходу в управлінні таким підприємством, у тому числі у забезпеченні економічної безпеки, доволі складним. Потрапляння підприємства до такого квадранту не можна розглядати як свідчення негативної оцінки діяльності підприємства. Адже фактично такий квадрант означає, що просто потреба підприємства у безпеці є невисокою, й при цьому використання засад процесного підходу в управлінні таким підприємством не є доцільним. Це не є негативною оцінкою діяльності підприємства або його результатів, а просто свідчить про певні особливості діяльності підприємства.

Нарешті, IV квадрант сформованої матриці описує ситуацію, у якій підприємство цілком може використовувати процесний підхід в управлінні, але просто завдання забезпечення економічної безпеки підприємства не є надто актуальним. Це не означає, що забезпечувати економічну безпеку для такого підприємства не є актуальним принципово, просто свідчить, що через поточний стан підприємства та характеристику його діяльності завдання забезпечення економічної безпеки не відноситься до першочергових, хоча таке завдання можна вирішувати з використанням процесного підходу.

### **ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ У ДАНОМУ НАПРЯМІ**

Оцінювання можливості забезпечення економічної безпеки підприємства на засадах процесного підходу запропоновано здійснювати на основі окремого оцінювання потреби підприємства у економічній безпеці та можливості використання процесного підходу в управлінні підприємством з подальшим комбінуванням таких оцінок у розробленій матриці. Розроблені шкали інтерпретації дозволяють отримати якісні оцінки потреби підприємства у економічній безпеці та можливості використовувати процесний підхід в управлінні підприємством та отримати у розробленій матриці скомбіновану оцінку можливості використання процесного підходу для забезпечення економічної безпеки підприємства.

Подальшими дослідженнями у даному напрямі може слугувати апробація рекомендацій щодо оцінювання можливості забезпечення економічної безпеки підприємства на засадах процесного підходу на прикладі діючих підприємств та формування пропозицій щодо безпосереднього забезпечення економічної безпеки підприємства на засадах процесного підходу.

#### **Література**

1. Козаченко Г. В., Пономарьов В.П., Ляшенко О. М. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення: монографія. К.: Лібра, 2003. 280 с
2. Васильців Т. Г. Економічна безпека підприємництва України: стратегія та механізм зміцнення : монографія. Львів : Вид-во «Арал», 2008. 386 с.
3. Барановський О. І. Фінансова безпека: монографія. К.: Фенікс, 1999. 338 с.
4. Ареф'єва О. В., Кузенко Т. Б. Планування економічної безпеки підприємств: монографія. К. : Європейський університет, 2005. 170 с.
5. Мунтіян В. І. Економічна безпека України: монографія. К.: КВІШ, 1999. 464 с.
6. Rudnichenko Ye., Dzhereliuk I., L. Mykhalchyshyna, Savina S., Pokotylova V., Havlovska N. Safe Interaction Management of State Institutions and Business Entities Based on the Concepts of Evolutionary Economics: Modeling and Scenario Forecasting of Processes. TEM JOURNAL – Technology, Education, Management, Informatics, 2020. Vol.9, No.1. P. 233-241.
7. Васильців Т. Г., Міценко Н. Т., Мульська О. Г., Зайченко, В. В. Economic potential vs economic security of the enterprise: points of convergence and divergence. Scientific Notes of Lviv University of Business and Law. 2023. №36. С. 23–29.
8. Дячков Д., Потапюк І., Капран І. Економічна безпека в системі стратегічного управління підприємством. Економіка та суспільство. 2021. №24. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/173/166>
9. Havlovska N., Rudnichenko Y., Lisovskyi I. Transformation processes in the system of providing economic security of investment activities of industrial enterprises // Baltic Journal of Economic Studies. 2019. Vol. 5(2). С. 18-23.
10. Rudnichenko Y., Krymchak L., Kudelskyi V., Avanesova N., Sokyrynuk I., Havlovska N. Minimization of risks of the enterprise foreign economic activity through improving the interaction management quality with potential partners. Quality-Access to Success Journal. 2020. Vol. 21, No. 174. P. 61-67.
11. Гаркуша В., Єршова Н. Систематизація наукових поглядів щодо сутності поняття «економічна безпека підприємства». Економіка та суспільство. 2021. №28. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/510/488>
12. Мігус І. П., Худолій Л. М., Денисенко М. П., Міхно С. П. Корпоративне управління в системі економічної безпеки акціонерних товариств України : монографія. Черкаси : ТОВ «Маклаут», 2012. 274 с.

- 
13. Зіненко К., Кобелева Т. Економічна безпека підприємства: методологічна сутність та складові формування. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки). 2022. №4. С. 9–16.
14. Havlovska N., Koptieva H., Babchynska O., Y. Rudnichenko, Lopatovskiy V., Prytys V. Diagnostics of the State of Safety-Oriented O. Enterprise Management System Using Neural Networks. TEM JOURNAL – Technology, Education, Management, Informatics. 2022. Vol. 11(1). P. 13-23.
15. Живко З. Б. Економічна безпека підприємства: сутність, механізми забезпечення, управління: монографія. Львів: «Ліга-Прес», 2012. 256 с.
16. Зубко Т. Генезис поняття «економічна безпека підприємства». 2021. №1. С. 75–89.
17. Огренич Ю.О., Діброва В.О. Економічна безпека промислових підприємств в Україні: стан, проблеми та напрямки покращення. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2023. №15. С. 180–191.
18. Вещепура Н.В., Земліна Ю. В. Економічна безпека підприємств індустрії гостинності: теоретичний аспект. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2022. Випуск 2(35). С. 83–90.
19. Сатир Л. М., Кепко В.М., Стаднік Л.І. Економічна безпека торговельного підприємства в системі організації торгівлі та комерційної діяльності. Цифрова економіка та економічна безпека. 2023. №4 (04). С. 75–80.
20. Кошельок Г., Пудичева Г. Економічна безпека енергетичних підприємств. Економіка та суспільство. 2021. №28. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/520>
21. Гапєєва О., Головка Р., Вітютін В. Економічна безпека підприємства в умовах діджиталізації. Наукові перспективи. 2023. №9 (39). URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/6522>
22. Бабіна Н. О. Економічна безпека підприємства в умовах викликів посткризового розвитку. Ефективна економіка. 2013. №11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2484>
23. Ткачук Г.О. Економічна безпека підприємств в умовах трансформаційних перетворень. Дис... д.е.н. 08.00.04. Одеса: Одеська національна академія харчових технологій. 2020. 446 с.
24. Іващенко А. Процесний підхід до управління як передумова підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства. Фінансовий простір. 2015. №2(18). С. 412–147.
25. Пастухова Т. Ю. Системно-процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. Ефективна економіка. 2012. №9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1396>
26. Скляр Є. В., Ксенофонтова А. Ю. Процесний підхід до управління підприємством в контексті антикризового розвитку. 2020. №156. С. 155–158.
27. Помаз О. М., Писаренко О. В. Процесний підхід до управління підприємством у сучасних умовах. Економічний форум. 2019. №2. С. 175–179.
28. Рахматіллагаєва К., Пуртов В. Процесний підхід до управління ризиками. Наукові перспективи. 2023. №5(35). URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/4895/4922>
29. Шарко В. В., Нікітішин А. О. Управління бізнес-процесами підприємства: процесний підхід. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: економічні науки. 2020. №4. Том 2. С. 268–273.
30. Гончаров Ю., Ткачук М., Коваль Л. Формування процесного підходу до управління підприємством на основі бізнес-процесів. Розвиток міста. 2024. №2(02). С. 27–37.
31. Андрушкевич Н. В., Чен Н. О., Подібка В. В. Особливості процесного підходу в управлінні підприємством. Таврійський науковий вісник. Серія: економіка. 2024. №20. С. 215–220.
32. Лепейко Т. І., Котлик Т.І. Процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства : монографія. Харків: ХНЕУ, 2012. 316 с.
33. Козенков Д., Альошина Т., Гайдук, І. Процесний підхід до управління підприємством. Економіка та суспільство. 2022. №38. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1325>
34. Harrington J., Esseling K. S., Nimwegen W. Business Process Improvement: Documentation, Analysis, Management, Optimization. New York: McGraw-Hill, 1997. 314 p.
35. Madison D. Process Mapping, Process Improvement and Process Management: A Practical Guide to Enhancing Work Flow and Information Flow. Spring, TX: Paton Professional, 2005. 328 p.
36. Boutrois T., Cardella J. The Basics of Process Improvement. University Park, IL: Productivity Press, 2016. 258 p.
37. Perez E. Simplified Process Improvement: The art of process improvement decoded into 5 simple steps. Fairfax, VA: Logical Language Books, 2017. 150 p.
38. Andersen B. Business Processes: Tools for Improvement. New York: Routledge, 2012. 233 p.
39. Валявська Н., Корнійко Я., Міхеєв О. Процесний підхід в управлінні підприємствами логістичної сфери в умовах цифровізації. Економіка та суспільство. 2024. №61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3877>
40. Микуланинець С. І., Кампов Н. С. Бізнес-процесний підхід до організації туристичної діяльності. Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції «Туризм і гостинність: стан, проблеми, перспективи» (Черкаси, 16 травня 2024 р.). Черкаси: Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, 2024 р. С. 163–167.
-

41. Мішук І. А., Лісна А. Г. Процесний підхід до управління як інструмент підвищення ефективності діяльності фармацевтичною компанією. Актуальні проблеми розвитку галузевої економіки та логістики : матеріали ІХ міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. з міжнар. участю (м. Харків, 28 жовт. 2021). Харків: НФаУ, 2021. С. 279–281.
42. Перерва І. Переваги впровадження процесного підходу до управління підприємством. Економіка та суспільство. 2021. №29. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/539>
43. Гвоздь М.Я., Мицько В.І. Проблеми та переваги використання процесного підходу до управління машинобудівними підприємствами. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Логістика. 2014. № 811. С. 56–62.
44. Олійничук О.І. Архітектура системи економічної безпеки підприємства: економіко-процесний підхід. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. Випуск 10. С. 434–438.
45. Якименко Ю. М. Вибір підходу до оцінки економічної безпеки бізнесу в організації Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2015. № 3. С. 133–142.
46. Валіков В. П., Македон В. В. Економічна безпека підприємства в концепті процесного управління. Нобелівський вісник. 2017. №1(10). С. 12–22.
47. Мацкул В. М. Вища математика для економістів. Підручник. Одеса: Одеський національний економічний університет, 2018. 472 с.

### References

- Kozachenko H. V., Ponomarov V.P., Liashenko O. M. Ekonomichna bezpeka pidpriemstva: sutnist ta mekhanizm zabezpechennia: monohrafiia. K.: Libra, 2003. 280 s.
- Vasylytsiv T. H. Ekonomichna bezpeka pidpriemnystva Ukrainy: stratehiia ta mekhanizm zmitsnennia : monohrafiia. Lviv : Vyd-vo «Arab», 2008. 386 s.
- Baranovskiy O. I. Finansova bezpeka: monohrafiia. K.: Feniks, 1999. 338 s.
- Arefieva O. V., Kuzenko T. B. Planuvannia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstv: monohrafiia. K. : Yevropeyskiy universytet, 2005. 170 s.
- Muntiiian V. I. Ekonomichna bezpeka Ukrainy: monohrafiia. K.: KVISH, 1999. 464 s.
- Rudnichenko Ye., Dzhereliuk I., L. Mykhalchysyna, Savina S., Pokotylova V., Havlovska N. Safe Interaction Management of State Institutions and Business Entities Based on the Concepts of Evolutionary Economics: Modeling and Scenario Forecasting of Processes. TEM JOURNAL – Technology, Education, Management, Informatics, 2020. Vol.9, No.1. P. 233-241.
- Vasylytsiv T. H., Mitsenko N. T., Mulska O. H., Zaichenko, V. V. Economic potential vs economic security of the enterprise: points of convergence and divergence. Scientific Notes of Lviv University of Business and Law. 2023. №36. S. 23–29.
- Diachkov D., Potapiuk I., Kapran I. Ekonomichna bezpeka v systemi stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom. Ekonomika ta suspilstvo. 2021. №24. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/173/166>
- Havlovska N., Rudnichenko Y., Lisovskiy I. Transformation processes in the system of providing economic security of investment activities of industrial enterprises // Baltic Journal of Economic Studies. 2019. Vol. 5(2). С. 18-23.
- Rudnichenko Y., Krymchak L., Kudelskiy V., Avanesova N., Sokymyk I., Havlovska N. Minimization of risks of the enterprise foreign economic activity through improving the interaction management quality with potential partners. Quality-Access to Success Journal. 2020. Vol. 21, No. 174. P. 61-67.
- Harkusha V., Yershova N. Systematyzatsiia naukovykh pohliadiv shchodo sutnosti poniattia «ekonomichna bezpeka pidpriemstva». Ekonomika ta suspilstvo. 2021. №28. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/510/488>
- Mihus I. P., Khudolii L. M., Denysenko M. P., Mikhno S. P. Korporativne upravlinnia v systemi ekonomichnoi bezpeky aktsionerkykh tovarystv Ukrainy : monohrafiia. Cherkasy : TOV «Maklout», 2012. 274 s.
- Zinenko K., Kobieliava T. Ekonomichna bezpeka pidpriemstva: metodolohichna sutnist ta skladovi formuvannia. Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «Kharkivskiy politekhnichnyi instytut» (ekonomichni nauky). 2022. №4. S. 9–16.
- Adamenko T. M. Pryroda ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva v mezhakh suchasnykh orhanizatsiinykh kontseptsii. Ekonomika. Menedzhment. Pidpriemnystvo. Zb. nauk. prats Skhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu imeni Volodymyra Dalia. Vyp. 26. Ch. II. Luhansk: SNU im. V. Dalia, 2014. S. 192–201.
- Zhyvko Z. B. Ekonomichna bezpeka pidpriemstva: sutnist, mekhanizmy zabezpechennia, upravlinnia: monohrafiia. Lviv: «Liha-Pres», 2012. 256 s.
- Zubko T. Henezys poniattia «ekonomichna bezpeka pidpriemstva». 2021. №1. S. 75–89.
- Ohrenych Yu.O., Dibrova V.O. Ekonomichna bezpeka promyslovykh pidpriemstv v Ukraini: stan, problemy ta napriamky pokrashchennia. Tavriyskiy naukovy visnyk. Seriya: Ekonomika. 2023. №15. S. 180–191.
- Vetsepura N.V., Zemlina Yu. V. Ekonomichna bezpeka pidpriemstv industrii hostynnosti: teoretychny aspekt. Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia. 2022. Vypusk 2(35). S. 83–90.
- Satyr L. M., Kepko V.M., Stadnik L.I. Ekonomichna bezpeka torhovelnoho pidpriemstva v systemi orhanizatsii torhivli ta komertsii noi diialnosti. Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka. 2023. №4 (04). S. 75–80.
- Koshelok H., Pudycheva H. Ekonomichna bezpeka enerhetychnykh pidpriemstv. Ekonomika ta suspilstvo. 2021. №28. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/520>
- Hapieieva O., Holovko R., Vitiutin V. Ekonomichna bezpeka pidpriemstva v umovakh didzhitalizatsii. Naukovi perspektyvy. 2023. №9 (39). URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/6522>
- Babina N. O. Ekonomichna bezpeka pidpriemstva v umovakh vyklykiv postkryzovoho rozvytku. Efektyvna ekonomika. 2013. №11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2484>
- Tkachuk H.O. Ekonomichna bezpeka pidpriemstv v umovakh transformatsiinykh peretvoren. Dys... d.e.n. 08.00.04. Odesa: Odeska natsionalna akademiia kharchovykh tekhnolohii. 2020. 446 s.
- Ivashchenko A. Protseyny pidkhd do upravlinnia yak peredumova pidvyshchennia konkurentospromozhnosti promyslovoho pidpriemstva. Finansovyi prostir. 2015. №2(18). S. 412–447.
- Pastukhova T. Yu. Systemno-protseyny pidkhd do upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva. Efektyvna ekonomika. 2012. №9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1396>
- Skljar Ye. V., Ksenofontova A. Yu. Protseyny pidkhd do upravlinnia pidpriemstvom v konteksti antykryzovoho rozvytku. 2020. №156. S. 155–158.

- 
27. Pomaz O. M., Pysarenko O. V. Protseyni pidkhdid do upravlinnia pidpriumstvom u suchasnykh umovakh. Ekonomichnyi forum. 2019. №2. S. 175–179.
28. Rakhmatillaeva K., Purtov V. Protseyni pidkhdid do upravlinnia ryzykamy. Naukovi perspektyvy. 2023. №5(35). URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/4895/4922>
29. Sharko V. V., Nikitishyn A. O. Upravlinnia biznes-protseyni pidpriumstva: protseyni pidkhdid. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: ekonomichni nauky. 2020. №4. Tom 2. S. 268–273.
30. Honcharov Yu., Tkachuk M., Koval L. Formuvannia protseynogo pidkhdodu do upravlinnia pidpriumstvom na osnovi biznes-protseyniv. Rozvytok mista. 2024. №2(02). S. 27–37.
31. Andrushkevych N. V., Chen N. O., Podibka V. V. Osoblyvosti protseynogo pidkhdodu v upravlinni pidpriumstvom. Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriya: ekonomika. 2024. №20. S. 215–220.
32. Lepeiko T. I., Kotlyk T.I. Protseyni pidkhdid do upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriumstva : monohrafiia. Kharkiv: KhNEU, 2012. 316 s.
33. Kozenkov D., Alohyna T., Haiduk, I. Protseyni pidkhdid do upravlinnia pidpriumstvom. Ekonomika ta suspilstvo. 2022. №38. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1325>
34. Harrington J., Esseling K. S., Nimwegen W. Business Process Improvement: Documentation, Analysis, Management, Optimization. New York: McGraw-Hill, 1997. 314 p.
35. Madison D. Process Mapping, Process Improvement and Process Management: A Practical Guide to Enhancing Work Flow and Information Flow. Spring, TX: Paton Professional, 2005. 328 p.
36. Boutros T., Cardella J. The Basics of Process Improvement. University Park, IL: Productivity Press, 2016. 258 p.
37. Perez E. Simplified Process Improvement: The art of process improvement decoded into 5 simple steps. Fairfax, VA: Logical Language Books, 2017. 150 p.
38. Andersen B. Business Processes: Tools for Improvement. New York: Routledge, 2012. 233 p.
39. Valiavska N., Korniiiko Ya., Mikheiev O. Protseyni pidkhdid v upravlinni pidpriumstvamy lohistychnoi sfery v umovakh tsyfrovizatsii. Ekonomika ta suspilstvo. 2024. №61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3877>
40. Mykulanyets S. I., Kampov N. S. Biznes-protseyni pidkhdid do orhanizatsii turystychnoi diialnosti. Materialy VIII Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii «Turyzm i hostynnist: stan, problemy, perspektyvy» (Cherkasy, 16 travnia 2024 r.). Cherkasy: Cherkaskyi natsionalnyi universytet imeni Bohdana Khmelnytskoho, 2024 r. S. 163–167.
41. Mishuk I. A., Lisna A. H. Protseyni pidkhdid do upravlinnia yak instrument pidvyschennia efektyvnosti diialnosti farmatsevtichnoi kompaniiei. Aktualni problemy rozvytku haluzevoi ekonomiky ta lohistyky : materialy IX mizhnar. nauk.-prakt. internet-konf. z mizhnar. uchastiu (m. Kharkiv, 28 zhovt. 2021). Kharkiv: NFaU, 2021. S. 279–281.
42. Pererva I. Perevahy vprovadzhennia protseynogo pidkhdodu do upravlinnia pidpriumstvom. Ekonomika ta suspilstvo. 2021. №29. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/539>
43. Hvozdz M.Ia., Mytsko V.I. Problemy ta perevahy vykorystannia protseynogo pidkhdodu do upravlinnia mashynobudivnykh pidpriumstvamy. Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnika". Lohistyka. 2014. № 811. S. 56–62.
44. Oliinychuk O. I. Arkhitektonika systemy ekonomichnoi bezpeky pidpriumstva: ekonomiko-protseyni pidkhdid. Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky. 2016. Vypusk 10. S. 434–438.
45. Yakymenko Yu. M. Vybir pidkhdodu do otsinky ekonomichnoi bezpeky biznesu v orhanizatsii Ekonomika. Menedzhment. Biznes. 2015. № 3. S. 133–142.
46. Valikov V. P., Makedon V. V. Ekonomichna bezpeka pidpriumstva v kontsepti protseynogo upravlinnia. Nobelivskiy visnyk. 2017. №1(10). S. 12–22.
47. Matskul V. M. Vyscha matematika dlia ekonomistiv. Pidruchnyk. Odesa: Odeskyi natsionalnyi ekonomichnyi universytet, 2018. 472 s.