

УДК 338.124.4:005.591.6:005.334
 JEL Класифікатор: L20, M21, D81, G32
[https://doi.org/10.31891/dsim-2026-13\(3\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2026-13(3))

ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ У СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЗАГРОЗ ТА ЗРОСТАННЯ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

ЗАХАРЧУК Наталія

аспірант

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0001-5486-3635>

Zakharch_n_m@ukr.net

ГАВЛОВСЬКА Наталія

доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту та адміністрування

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0003-1084-2853>

У статті обґрунтовано необхідність формування механізму управління змінами у системі забезпечення економічної безпеки промислових підприємств в умовах турбулентного середовища. Метою є розроблення логіки та структури механізму, що забезпечує керовану трансформацію підсистем системи забезпечення економічної безпеки промислових підприємств і підтримку цільового рівня економічної безпеки. Методологічну основу становлять системний, процесний і ризик-орієнтований підходи та методології управління змінами Prosci і ADKAR. Визначено вимоги до механізму: стратегічна узгодженість, гнучкість, адаптивність, комплексність, економічна доцільність, верифікованість і вимірюваність, стійкість і безперервність критичних бізнес-процесів, безпекоорієнтованість. Обґрунтовано процесні характеристики управління змінами: прогностичність (моніторинг тригерів, сценарне планування), узгодження об'єктів змін і відповідальності, оперативне реагування та коригування з урахуванням ризиків трансформацій і опору персоналу. Розкрито цільову рамку механізму (адаптивність, досягнення цільових параметрів безпеки, прозорість, мінімізація негативних наслідків), описано організаційну підсистему через принципи, функції та інструменти, а також запропоновано інтегрований контур, що поєднує організаційні рішення (Prosci) і поведінкову готовність персоналу (ADKAR). У межах механізму передбачено ресурсну й компетентнісну достатність, контур контролю та пост-аудиту результатів змін, комунікаційну підтримку і закріплення нових вимог у стандартах та процедурах. Показано роль зовнішніх/внутрішніх тригерів і вибір режимів функціонування механізму за масштабом та впливом на фінанси, дані, персонал, технології і репутацію. Практичне значення полягає у підвищенні керованості й результативності трансформацій системи забезпечення економічної безпеки промислових підприємств та зниженні ризику дестабілізації критичних процесів підприємства.

Ключові слова: промислове підприємство; економічна безпека; управління змінами; механізм; тригери змін; загрози; невизначеність; ризик-орієнтований підхід; Prosci; ADKAR

FORMATION OF A CHANGE MANAGEMENT MECHANISM IN THE SYSTEM OF ENSURING ENTERPRISE ECONOMIC SECURITY UNDER CONDITIONS OF THREATS AND INCREASING UNCERTAINTY

ZAKHARCHUK Nataliya, HAVLOVSKA Nataliia

Khmelnitskyi National University

The article substantiates the need to develop a change management mechanism within the economic security assurance system of industrial enterprises operating in a turbulent environment. The purpose is to elaborate the logic and structure of a mechanism that ensures the managed transformation of subsystems of the economic security assurance system and supports the target level of economic security. The methodological framework is based on the systems, process, and risk-oriented approaches, as well as the Prosci change management methodology and the ADKAR model. The requirements for the mechanism are defined as strategic alignment, flexibility, adaptability, comprehensiveness, economic feasibility, verifiability and measurability, resilience and continuity of critical business processes, and security orientation. The process characteristics of change management are substantiated, including proactiveness (monitoring triggers and scenario planning), alignment of change objects and accountability, and rapid response and adjustment with consideration of transformation risks and employee resistance. The target framework of the mechanism is clarified (adaptability, achievement of target security parameters, transparency, and minimization of adverse effects). The organizational subsystem is described through principles, functions, and tools, and an integrated loop is proposed that combines organizational solutions (Prosci) with employees' behavioral readiness (ADKAR). The mechanism incorporates resource and competency sufficiency, a control loop and post-audit of change outcomes, communication support, and the consolidation of new requirements in standards and procedures. The role of external and internal triggers is demonstrated, as well as the selection of operating modes of the mechanism by scale and impact on finance, data, personnel, technology, and reputation. The practical value lies in improving the manageability and effectiveness of transformations in the economic security assurance system of industrial enterprises and reducing the risk of destabilizing the enterprise's critical processes.

Keywords: industrial enterprise; economic security; change management; mechanism; change triggers; threats; uncertainty; risk-oriented approach; Prosci; ADKAR.



ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Промислові підприємства функціонують в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища та зростаючих внутрішніх вимог до прозорості та ефективності управління, що зумовлює необхідність динамічного розвитку системи забезпечення економічної безпеки промислового підприємства (СЗЕБПП). За таких умов СЗЕБПП не може залишатися статичною, оскільки безпекові виклики постійно трансформуються під впливом змін у ринковому, інституційному, технологічному та соціальному середовищі. У цьому контексті особливого значення набуває управління змінами у СЗЕБПП, як запоруки її адаптації до нових умов функціонування, що потребує своєчасної ідентифікації викликів, перегляд цілей і пріоритетів економічної безпеки, а також трансформацію підсистем СЗЕБП. Реалізація управління змінами у СЗЕБПП дозволяє забезпечити узгодженість між стратегічними цілями розвитку промислового підприємства та пріоритетами щодо забезпечення його економічної безпеки, підвищити рівень стійкості до кризових явищ і мінімізувати негативний вплив дестабілюючих внутрішніх і зовнішніх факторів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ З ДАНОЇ ПРОБЛЕМИ

Дослідження економічних механізмів тривають достатньо великий період часу, однак у межах безпекології активно розглядаються вищезазначені питання з 2000 року. Серед авторів, які приділяють достатньо уваги механізмам у межах досліджень з економічної безпеки доцільно виділити праці таких науковців як: Брич В. Я., Дерманська Л. В., Шпак Я. О. [1], Васильців Т. Г., Магас Н. В., Маргіта Н. О. [2], Гавловська Н.І [3], Живко З. Б. [4], Каламбет С. В., Воропай В. А. [5], Лебедко С. А. [6], Носирев О. О., Осипова С. К., Токар І. І. [7], Салоїд С. В. [8], Рудніченко С.М. [9] та інших.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Питання розвитку системи економічної безпеки підприємства і особливо механізми розвитку детально не досліджувались, що обумовлює необхідність подальших ґрунтовних напрацювань. Особливо необхідно враховувати абсолютно нові умови функціонування підприємств в умовах війни та нові виклики і загрози, що масштабуються надзвичайно швидко і охоплюють практично всі сфери життя.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є розроблення моделі механізму управління змінами у системі забезпечення економічної безпеки промислового підприємства.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Для забезпечення керованості, узгодженості та результативності трансформацій у СЗЕБПП доцільно перейти до формування механізму управління змінами. З огляду на багатокomпонентність СЗЕБПП та різноспрямований характер тригерів змін, такий механізм має визначати суб'єктно-об'єктні взаємозв'язки, ресурсну основу реалізації змін, контур контролю їх результативності та інше. Відповідно, для наочного відображення логіки функціонування механізму, його структурних елементів та взаємодії між ними, доцільно представити графічну модель механізму (рис. 1).

Варто зазначити, що сам факт наявності механізму ще не гарантує його ефективність, адже у безпекоорієнтованих системах будь які зміни пов'язані з критичними бізнес-процесами і впливають на ризик-профіль підприємства, тому механізм має відповідати низці вимог, які задають «стандарти якості» управління змінами та обмежують небажані наслідки. Логіка такого підходу узгоджується з процесними та ризик-орієнтованими підходами до управління (ISO 31000, ISO 22301) [10, 11] і з методологіями управління змінами (Prosci, ADKAR) [12, 13].

Отже, функціонування механізму управління змінами у СЗЕБПП має ґрунтуватися на певних вимогах, зокрема [10-16]:

– цільова та стратегічна узгодженість – механізм управління змінами у СЗЕБПП має узгоджуватися із стратегічними цілями підприємства, та забезпечувати зв'язок ініціатив змін із цільовим рівнем економічної безпеки. А також, передбачати формалізацію цілей змін, пріоритетизацію змін у підсистемах СЗЕБП / складових СЗЕБПП за критичністю впливу на результати діяльності підприємства;

– гнучкість – механізм має бути дієвим за різних типів змін, що впроваджуються у СЗЕБПП і забезпечувати швидке коригування планів, ресурсів, відповідальних тощо. У практичній площині, це реалізується за допомогою сценарного планування, варіативності інструментарію, можливості оперативного змінювати режими функціонування механізму;

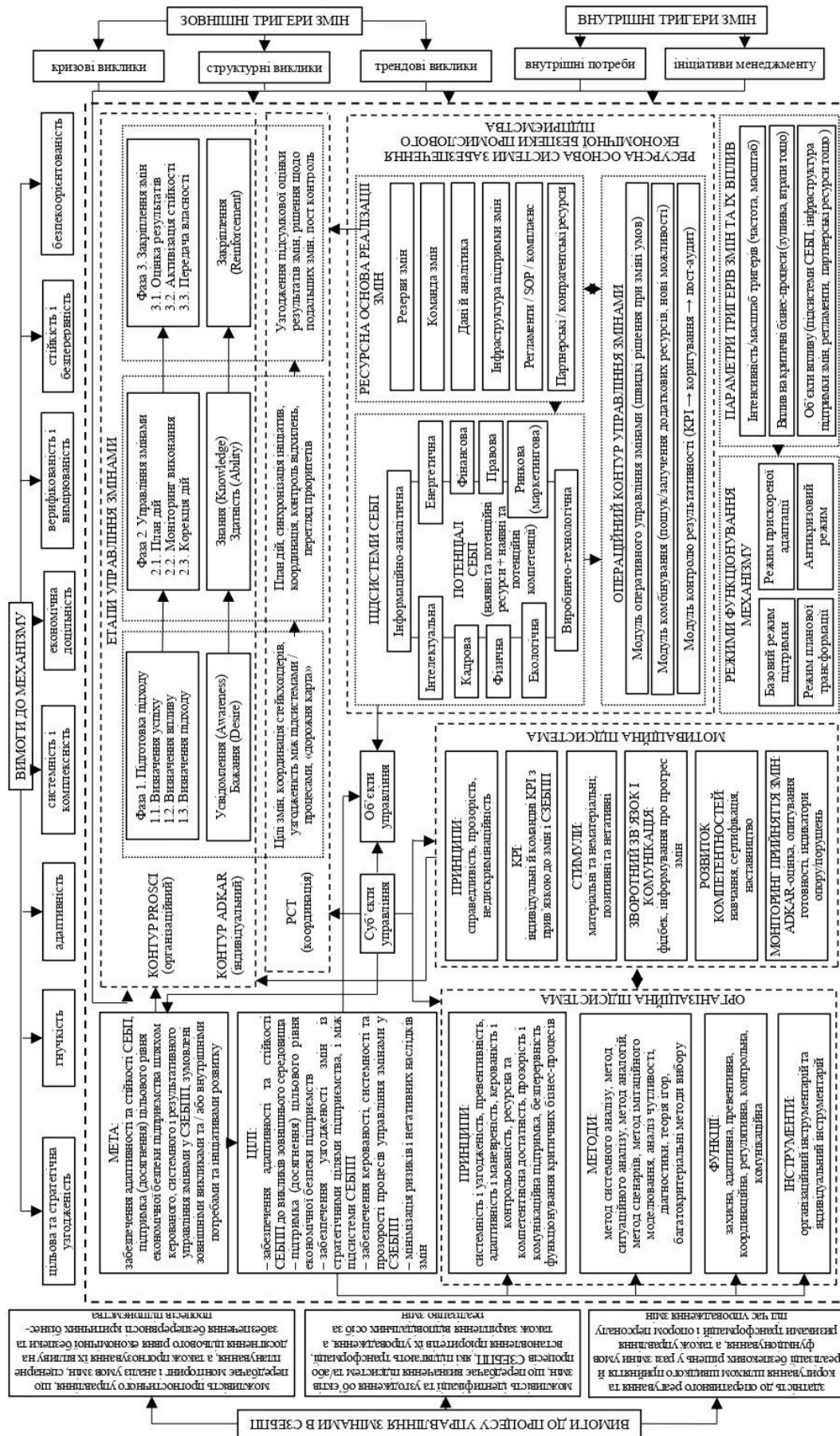


Рис. 1. Графічна модель механізму управління змінами у СЗББП

– адаптивність – означає здатність механізму враховувати нові дані та сигнали середовища функціонування, коригувати управлінські рішення й параметри змін, як в процесі їх реалізації, так і після їх завершення;

– системність і комплексність – СЗЕБП є багатокomпонентною, тому механізм має забезпечувати не «точкові» зміни, а охоплювати взаємопов'язані підсистеми, процеси, ролі тощо. Відповідно механізм має одночасно працювати з організаційними змінами та індивідуальними, оскільки результат досягається лише за рахунок змін на рівні персоналу та команд;

– економічна доцільність – кожна ініціатива змін має бути економічно обґрунтована за витратами та очікуваними ефектами для економічної безпеки підприємства. Це передбачає визначення вартості впровадження, потреби у ресурсах, супутніх витратах і ризиків реалізації. Окрім того, доцільно порівнювати альтернативні варіанти та здійснювати пріоритетизацію ініціатив з урахуванням їх економічної ефективності, ресурсних обмежень, терміновості тощо;

– верифікованість і вимірюваність – механізм має базуватися на порівнюваності результатів, зокрема містити KPI, індикатори прогресу змін та всі результати, а також процедури перевірки;

– стійкість і безперервність – зміни в СЗЕБПП не повинні руйнувати критичні бізнес-процеси підприємства та не знижувати поточний рівень керованості ризиків. Механізм має містити контрольні «точки», резерви ресурсів, поетапне впровадження, плани реагування на збої. У підсумку зміни повинні підвищувати, а не знижувати оперативну стійкість підприємства;

– безпекоорієнтованість – управління змінами у СЗЕБПП мають бути спрямовані на збереження та / або підвищення цільового рівня економічної безпеки, тобто кожна зміна перед її впровадженням має бути оцінена через її вплив на всі параметри підприємства. Отже, безпекоорієнтованість означає узгодженість рішень між підсистемами СЗЕБП, пріоритетність критичних функцій СЗЕБПП та закріплення нових вимог у стандартах, процедурах і відповідальності персоналу. Таким чином, зміни на підприємстві є не самоціллю, а інструментом зміцнення безпеки та його адаптивності.

Визначені вимоги до механізму управління змінами у СЗЕБПП окреслюють його загальні властивості, водночас практична реалізація зазначеного механізму здійснюється через процес управління змінами, що забезпечує керованість трансформацій СЗЕБПП. Тому наступним кроком, є конкретизація вимог до процесу управління змінами в СЗЕБПП, які в сукупності задають три ключові процесні характеристики, а саме: прогностичність, узгодженість об'єктів змін та оперативність коригування, охарактеризуємо їх більш детально:

– можливість прогностичного управління, що передбачає моніторинг і аналіз зовнішніх та внутрішніх умов змін, застосування сценарного планування, а також прогнозування наслідків управлінських рішень. Ця вимога забезпечує превентивність змін, оцінювання їх впливу на досягнення цільового рівня економічної безпеки та забезпечення безперервності критичних бізнес-процесів підприємства;

– можливість ідентифікації та узгодження об'єктів змін, що передбачає визначення підсистем та/або процесів СЗЕБПП, які підлягають трансформації, а також встановлення пріоритетів впровадження змін. Важливою складовою цієї вимоги є закріплення відповідальних осіб за реалізацію змін та узгодженість змін між підсистемами СЗЕБПП;

– здатність до оперативного реагування та коригування передбачає, що процес управління змінами має забезпечувати швидке прийняття та реалізацію безпекових рішень у разі появи нових тригерів змін, а також гнучке коригування планів і заходів під час їх впровадження. Ця вимога охоплює управління ризиками трансформацій і опором персоналу, що дозволяє зменшити дестабілізацію СЗЕБПП та зберегти результативність змін.

Після розгляду конкретизованих вимог до механізму та процесу управління змінами в СЗЕБПП варто перейти до дослідження цільових характеристик механізму, оскільки цілі та очікувані результати визначають зміст управлінських дій, пріоритети трансформацій і критерії їх успішності. Зважаючи на це механізм управління змінами у СЗЕБПП має бути орієнтований на досягнення чітко визначеної мети та реалізацію взаємопов'язаних цілей.

Мета механізму полягає у забезпеченні адаптивності та стійкості СЗЕБП і підтримці (досягненні) цільового рівня економічної безпеки підприємства шляхом керованого, системного і результативного управління змінами у СЗЕБПП, зумовленими зовнішніми викликами та / або внутрішніми потребами та ініціативами розвитку. Серед цілей, що спрямовані на досягнення мети в межах механізму віднесено наступні:

– забезпечення адаптивності та стійкості СЗЕБПП до викликів зовнішнього середовища – у межах механізму ця ціль означає організацію безперервного моніторингу тригерів змін, сценарного планування та переходу між режимами функціонування механізму в залежності від параметрів тригерів змін та їх впливу. Результатом є здатність СЗЕБПП зберігати безперервність критичних бізнес-процесів за умов турбулентного впливу середовища функціонування;

– підтримка (досягнення) цільового рівня економічної безпеки підприємств – в межах механізму зазначена ціль реалізується за рахунок встановлення цільових параметрів економічної безпеки підприємства та їх операціоналізацію у KPI, контролі відхилень і коригування за результатами моніторингу;

– забезпечення узгодженості змін із стратегічними цілями підприємства, і між підсистемами СЗЕБПП – у межах механізму ця ціль передбачає узгодження трансформацій у СЗЕБПП з корпоративною стратегією підприємства, а також оцінювання впливу змін на всі підсистеми СЗЕБПП. Тобто зміни мають впроваджуватися

не фрагментарно, а як взаємопов'язана сукупність управлінських рішень, що мінімізує неузгодженість між функціональними складовими СЗЕБПП і підвищує загальну її ефективність;

- забезпечення керованості, системності та прозорості процесів управління змінами у СЗЕБПП – що передбачає формування єдиного контуру управління змінами, і забезпечує прогнозованість реалізації змін, дисципліну виконання та можливість моніторингу, пост-аудиту;

- мінімізація ризиків і негативних наслідків змін – у механізмі зазначена ціль реалізується через безпечноорієнтоване управління трансформаціями в СЗЕБПП, що зменшує ймовірність дестабілізації критичних бізнес-процесів, кадрових і поведінкових ризиків та забезпечує закріплення результатів змін.

Визначені мета та цілі механізму управління змінами у СЗЕБПП задають цільову рамку його функціонування та очікувані результати трансформації. Разом з тим для практичної реалізації окреслених орієнтирів необхідно конкретизувати внутрішню структуру механізму, тобто елементи, що забезпечують його працездатність у різних режимах функціонування механізму, і сприяють перетворенню цілей у послідовні управлінські дії. Тому варто розглянути організаційну підсистему механізму, яка включає принципи, методи, функції та інструменти, які забезпечують кероване та результативне управління змінами у СЗЕБПП. Варто зазначити, що в межах організаційної підсистеми принципи визначають «правила гри», методи – як саме обґрунтовуються та приймаються управлінські рішення, функції – що саме робить механізм, а інструменти – за допомогою яких засобів управлінські рішення реалізується на практиці. Розглянемо зазначені складові більш детально. До принципів в межах організаційної підсистеми на рис. 1 віднесено:

- системність і узгодженість – зміни у СЗЕБПП розглядаються як елементи єдиної системи, де будь-яке управлінське рішення впливає на взаємопов'язані підсистеми та критичні бізнес-процеси. Узгодженість забезпечує синхронізацію змін із стратегічними цілями підприємства та цільовим рівнем економічної безпеки, тобто по вертикалі, а також між підсистемами СЗЕБП, тобто по горизонталі;

- превентивність – передбачає, що зміни у СЗЕБПП мають орієнтуватися на випереджальне реагування, тобто бути реалізовані при виявленні «слабких сигналів» у середовищі функціонування підприємства, ґрунтуватися на прогнозуванні наслідків управлінських рішень, а також передбачати проведення трансформацій до настання критичних втрат;

- адаптивність і маневреність – означає здатність СЗЕБПП змінювати параметри функціонування відповідно до умов зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства без втрати його стійкості. Маневреність дозволяє швидко змінювати пріоритети, масштаб та темп трансформацій, режими функціонування механізму, а також здійснювати перерозподіл ресурсів тощо;

- керованість і контрольованість – керованість передбачає формалізацію управління змінами, а контрольованість забезпечує вимірюваність витрачених ресурсів та результативність змін через моніторинг, пост-аудит тощо;

- ресурсна та компетентнісна достатність – передбачає, що зміни в СЗЕБПП формуються відповідно до ресурсів і компетентностей персоналу, а за наявності дефіциту система має передбачати механізми їх компенсації, інакше ризики будуть зростати;

- прозорість і комунікаційна підтримка – цей принцип передбачає, що зміни мають бути зрозумілими для всіх учасників, зокрема що і як змінюється, яка персональна відповідальність кожного працівника, які правила будуть діяти. Прозорість забезпечується комунікаційною підтримкою, і включає інформування, зворотній зв'язок, залученість працівників, роботу з опором персоналу, що знижує ризики опортунізму, підвищує виконавську дисципліну та дозволяє дотримуватися безпекових вимог;

- безперервність функціонування критичних бізнес-процесів – зміни в СЗЕБПП мають плануватися та реалізовуватися таким чином, щоб не порушувати належне функціонування критичних бізнес-процесів, не допускати втрат, керованості, показників безпеки тощо.

Для перетворення принципів у практичні управлінські дії необхідно визначити функціональне наповнення організаційної підсистеми в межах механізму управління змінами у СЗЕБПП. Тому далі розглянемо функції в межах організаційної підсистеми, отже до них належить захисна функція, яка спрямована на захист економічної системи підприємства від викликів внутрішнього та зовнішнього середовища, недопущення втрат, запобігання витокам даних під час змін в СЗЕБПП. Адаптивна функція забезпечує переналаштування процедур і підсистем у СЗЕБПП у відповідь на зовнішні тригери. Превентивна функція спрямована на завчасне виявлення загроз та подальше їх упередження з метою недопущення втрат та негативних наслідків для функціонування СЗЕБПП. Координаційна функція дозволяє синхронізувати зміни між підсистемами, підрозділами, власниками процесів з метою узгодженості дій і недопущення критичних бізнес-процесів. Регулятивна функція полягає у встановленні та підтримці обов'язкових правил, норм та процедур у СЗЕБПП, тобто вона формує нормативно-процедурний каркас механізму. Контрольна функція забезпечує керованість трансформацій та недопущення зниження цільового рівня економічної безпеки під час змін у СЗЕБПП. Комунікаційна функція спрямована на формування розуміння змін і їх підтримку персоналом підприємства та ключових стейкхолдерів, окрім того вона сприяє зниженню опору та запобігає опортуністичній поведінці під час трансформацій. Особливістю комунікацій у СЗЕБПП є не лише інформування, а й підкріплення безпекової дисципліни на підприємстві через наради, брифінги, роз'яснення тощо.

Окреслені функції організаційної підсистеми визначають, які саме завдання має виконувати механізм управління змінами у СЗЕБПП. Разом з тим реалізація охарактеризованих функцій потребує їх операціоналізації,

тобто добору конкретних інструментів, які забезпечують ефективне управління змінами у СЗЕБПП. Поєднання організаційного та індивідуального інструментарію забезпечує баланс між процесною керованістю трансформацій і поведінковим сприйняттям змін персоналом, що є необхідною умовою досягнення цільового рівня економічної безпеки.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Наявність інструментарію не гарантує результативність змін, оскільки ефективність функціонування механізму управління змінами у СЗЕБПП визначається також умовами його запуску та параметрами середовища функціонування підприємства, що задають умови його реалізації та знижують імовірність негативних наслідків трансформацій. До таких елементів належать чітко визначені тригери змін та параметри їх впливу, які забезпечують ініціювання трансформацій і пріоритизацію управлінських дій. Тригери змін поділяються на зовнішні та внутрішні, а їх особливості зумовлюють необхідність різних організаційних змін у СЗЕБПП. Зовнішні тригери змін формуються під впливом кризових, структурних і трендових викликів, які потребують реагування за рахунок перегляду пріоритетів безпеки, перерозподілу ресурсів та посилення контрольних процедур. У таких умовах зміни часто мають реактивний або прискорено-адаптаційний характер, оскільки вони ініційовані під тиском зовнішнього середовища та потребують швидкої реакції керівництва задля відновлення керованості та стійкості СЗЕБПП. З огляду на це, механізми управління змінами у СЗЕБПП можуть функціонувати у різних режимах, а їх вибір залежить, як від інтенсивності та тривалості зовнішнього впливу, так і від параметрів тригерів змін та їх впливу, а саме: інтенсивність / масштаб тригерів (частота, масштаб), вплив на критичні процеси (зупинка, втрати тощо), об'єкти впливу (фінанси, дані, персонал, технології, репутація).

Детального опрацювання, при побудові механізму, потребують особливості функціонування підприємств різних галузей, що обумовлює перспективи подальших досліджень.

Література

1. Брич В. Я., Дерманська Л. В., Шпак Я. О. Економічний механізм управління інноваційним розвитком підприємств. Монографія. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 180 с.
2. 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.
3. Гавловська Н. І. Економічна безпека зовнішньоекономічної діяльності промислових підприємств: оцінювання, моделювання, механізм забезпечення. Монографія. Хмельницький: ФОП Мельник А. А., 2016. 480 с.
4. Живко З. Б. Механізм управління системою економічної безпеки підприємства. Науковий вісник Ужгородського університету. Сер. Економіка. 2014. Вип. 3 (44). С. 37–42.
5. Каламбет С. В., Воропай В. А. Механізм забезпечення економічної безпеки підприємств залізничної галузі. Науковий вісник: Фінанси, банки, інвестиції. 2013. №2. С. 106–113.
6. Лебедко С. А. Формування механізму забезпечення економічної безпеки транспортних підприємств. Економіка та держава. 2017. №8. С. 89–94.
7. 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. №25 (2000). С. 108–118.
8. Салоїд С. В. Механізм управління економічною безпекою підприємства: теоретичний аспект. Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2017. № 14. С. 250–254.
9. Rudnichenko Y., Liubokhynets L., Havlovska N., Nazarchuk T., Krymchak L., Harbusiuk V. Innovative Approach for Assessing Management System Flexibility for Determining Mechanism Functioning Mode for Ensuring Economic Security of Organizations // TEM JOURNAL – Technology, Education, Management, Informatics. – 2022. – Vol. 11(4). – P.1569-1576
10. ISO 31000:2018. Risk management — Guidelines. — Geneva : International Organization for Standardization, 2018. — 16 p.
11. ISO 22301:2019. Security and resilience — Business continuity management systems — Requirements. — Geneva : International Organization for Standardization, 2019. — 21 p.
12. Hiatt J. M. ADKAR: Model for Change in Business, Government and our Community: How to Implement Successful Change in our Personal Lives and Professional Careers / J. M. Hiatt. — Colorado : Prosci Research, 2006. — 148 p.
13. Prosci Methodology [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.prosci.com/methodology-overview>.
14. Enterprise Risk Management — Integrating with Strategy and Performance: Executive Summary. — Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), June 2017. — 16 p. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: https://www.coso.org/files/ugd/3059fc_61ea5985b03c4293960642fdce408eaa.pdf
15. Quality management principles. — Geneva : International Organization for Standardization, 2015. — 20 p. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.iso.org/iso/pub100080.pdf>

16. Process Groups: A Practice Guide [Электронный ресурс]. – Project Management Institute. – Режим доступа: <https://www.pmi.org/standards/process-groups>

References

1. Brych V. Ya., Dermanska L. V., Shpak Ya. O. Ekonomichnyi mekhanizm upravlinnia innovatsiynym rozvytkom pidpriemstv : monohrafiia / V. Ya. Brych, L. V. Dermanska, Ya. O. Shpak. Ternopil : TNEU, 2018. 180 s.
2. Vasylytsiv T. H., Mahas N. V., Marhita N. O. Finansovo-ekonomichnyi mekhanizm zabezpechennia konkurentospromozhnosti rozdrubnykh torhovelnykh pidpriemstv: teoretyko-prykladni aspekty : monohrafiia / T. H. Vasylytsiv, N. V. Mahas, N. O. Marhita. Lviv : Lvivskiy instytut MAUP, 2014. 220 s.
3. Havlovska N. I. Ekonomichna bezpeka zovnishnoekonomichnoi diialnosti promyslovykh pidpriemstv: otsiniuvannia, modeliuvannia, mekhanizm zabezpechennia : monohrafiia / N. I. Havlovska. Khmelnytskyi : FOP Melnyk A. A., 2016. 480 s.
4. Zhyvko Z. B. Mekhanizm upravlinnia systemoiu ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva // Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Ser. Ekonomika. 2014. Vyp. 3(44). S. 37–42.
5. Kalambet S. V., Voropai V. A. Mekhanizm zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstv zaliznychnoi haluzi // Naukovyi visnyk: Finansy, banky, investytsii. 2013. № 2. S. 106–113.
6. Lebedko S. A. Formuvannia mekhanizmu zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky transportnykh pidpriemstv // Ekonomika ta derzhava. 2017. № 8. S. 89–94.
7. Nosyriev O. O., Osypova S. K., Tokar I. I. Finansovo-ekonomichnyi mekhanizm zabezpechennia konkurentospromozhnosti yak instrument stratezhichnogo upravlinnia pidpriemstvom // Problemy i perspektyvy rozvytku pidpriemnytstva. 2020. № 25(2000). S. 108–118.
8. Saloid S. V. Mekhanizm upravlinnia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva: teoretychnyi aspekt // Ekonomichnyi visnyk NTUU «KPI». 2017. № 14. S. 250–254.
9. Rudnichenko Y., Liubokhynets L., Havlovska N., Nazarchuk T., Krymchak L., Harbusiuk V. Innovative approach for assessing management system flexibility for determining mechanism functioning mode for ensuring economic security of organizations // TEM Journal. 2022. Vol. 11, no. 4. P. 1569–1576.
10. ISO 31000:2018. Risk management — Guidelines. Geneva : International Organization for Standardization, 2018. 16 p.
11. ISO 22301:2019. Security and resilience — Business continuity management systems — Requirements. Geneva : International Organization for Standardization, 2019. 21 p.
12. Hiatt J. M. ADKAR: Model for Change in Business, Government and our Community: How to Implement Successful Change in our Personal Lives and Professional Careers / J. M. Hiatt. Colorado : Prosci Research, 2006. 148 p.
13. Prosci Methodology [Elektronnyi resurs]. Rezhym dostupu: <https://www.prosci.com/methodology-overview>
14. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Enterprise Risk Management — Integrating with Strategy and Performance: Executive Summary [Elektronnyi resurs]. June 2017. 16 p. Rezhym dostupu: https://www.coso.org/files/ugd/3059fc_61ea5985b03c4293960642fdce408eaa.pdf
15. Quality management principles [Elektronnyi resurs]. Geneva : International Organization for Standardization, 2015. 20 p. Rezhym dostupu: <https://www.iso.org/iso/pub100080.pdf>
16. Process Groups: A Practice Guide [Elektronnyi resurs]. Project Management Institute. Rezhym dostupu: <https://www.pmi.org/standards/process-groups>