

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-336-79>

УДК 005.2: 005.4::330.131.7

САМБОРСЬКА Оксана

Вінницький державний педагогічний університет

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

e-mail: [o.samborska@vspu.edu.ua](mailto:o.samborska@vspu.edu.ua)

## ПРИНЦИПОВІ ЗАСАДИ ПОБУДОВИ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

*Розглянуто підходи до опису механізму управління бізнес-процесами, розкрито ключові питання до кожного з таких підходів, використовувати моделі, структурні елементи таких моделей, переваги та недоліки таких підходів. Запропоновано формальний опис механізму управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства як сукупності елементів із визначеними умовами ненульового змісту певних множин у його складі, та показано наслідки невиконання умов ненульового змісту відповідних множин. Функціональність відповідного механізму представлено на основі моделі «чорної скриньки» з описом співвідношення між вхідними сигналами та результатами. Розглянуто використання сукупності управлінських підходів для побудови механізму управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства, та для кожного з них показані напрями його використання. Визначено конкретні управлінські дії як результати функціонування відповідного механізму, уточнено характер кожної з таких дій та її необхідні результати. З використання моделі «білої скриньки» представлено елементи механізму управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства.*

*Ключові слова: механізм управління, бізнес-процес, управлінський підхід, формальна умова, «чорна скринька», сигнал, управлінська дія, «біла скринька»*

SAMBORSKA Oksana

Vinnitsa State Pedagogical University

## CONCEPTS OF BUILDING THE MECHANISM OF MANAGING BUSINESS PROCESSES IN PROVIDING ENTERPRISE ECONOMIC SECURITY

*It is shown that to describe a mechanism of managing business processes, three approaches can be used: the mechanism by purpose, the mechanism in static, and the mechanism in dynamics. Key questions, used models, structural elements of such models, as well as advantages and disadvantages of such approaches are disclosed for each approach.*

*Proposed formal description of the mechanism of managing business processes in ensuring an enterprise economic security is presented as a combination of elements and relationships with defined conditions of non-zero content of certain sets within it. Specifically, the mentioned mechanism is represented in the formal description as a combination of sets of elements and links. It is shown that for each set of designated input signals in the functioning of the mentioned mechanism, there must be at least one reaction. It is shown that each of the designated sets — "Signals", "Reactions", "Elements", and "Connections" for the considered mechanism — must be non-zero. Negative consequences that prevent the functioning of the mechanism are shown in case of zero content of any of these sets.*

*The functionality of the mechanism of managing business processes in ensuring the economic security of the enterprise is presented using the "black box" model, which describes the relationship between input signals and outcomes. It is shown that variation in output results must significantly exceed the variation in input signals.*

*To build a mechanism of managing business processes in ensuring the economic security of the enterprise, it is proposed to use process, functional, situational approaches, and deviation management. For each of these approaches, its use for building the corresponding mechanism is shown.*

*Specific management actions have been identified as the results of functioning of the considered mechanism. These actions include identifying threats and risks, responding to them, monitoring and periodically assessing threats and risks, identifying threats through weak signals, training, stress testing, mitigating the impact of threats, and improving the mechanism itself. For each of these actions, its informational or operational nature has been specified, and the necessary results have been demonstrated.*

*Using the "white box" model, the elements of the mechanism of managing business processes in ensuring the economic security of the enterprise are presented. These elements include actors, business processes as objects of management, performed functions, influence, used data, decision-making, relationships, and the procedure of comparison.*

*Keywords: managerial mechanism, business process, management approach, formal condition, "black box", signal, management action, "white box".*

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

Сучасні умови функціонування українських підприємств об'єктивною необхідністю роблять забезпечення їхньої економічної безпеки. Зрозуміло, що стан економічної безпеки підприємства не виникає сам по собі, а є наслідком певних управлінських дій із забезпечення такої безпеки на засадах певного управлінського підходу. Одним з таких класичних традиційних підходів в управлінні є процесний підхід, що дозволяє встановити залежність економічної безпеки від бізнес-процесів на підприємстві [1, 2]. Продовжуючи таку ідею, логічним є забезпечення економічної безпеки підприємства на основі управління бізнес-процесами. А для забезпечення цілісності такого управління необхідним є використання певного

управлінського інструменту, який би забезпечував цілісність та єдність управлінського впливу у такому управлінні процесами. У якості відповідного інструменту доцільно вибрати механізм управління.

Поняття механізму історично виникло та отримало поширення у технічних науках. Але таке поняття вже тривалий час широко застосовується й у економіці на рівні управління окремим підприємством стосовно управління стратегією, підприємством в цілому, розвитком, конкурентоспроможністю забезпечення стійкості [3-13 та ін]. Крім того, механізм як інструмент управління знайшов своє використання як безпосередньо у забезпеченні економічної безпеки підприємства [14, 15], так і в управлінні процесами [16]. Отже, постановка завдання розроблення принципів засад побудови механізму управління бізнес-процесами з метою забезпечення економічної безпеки підприємства є правомірною з позиції практики використання механізму як управлінського інструменту та затребуваною з позиції необхідності забезпечення економічної безпеки на рівні кожного окремого вітчизняного підприємства.

### АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Завдання забезпечення економічної безпеки підприємства принципово не є новими, і вже розроблено сукупність підходів до вирішення такого завдання. Так, О.В. Ареф'єва та А.М. Ковальчук розглядають підхід до забезпечення економічної безпеки підприємства через мотивацію до впровадження стратегічних змін [17]. Г. М. Коптева та В. Й. Бакай аналогічне завдання запропонували вирішувати з використанням сучасних цифрових технологій [18, 19]. Дослідники [20, 21] основою забезпечення економічної безпеки підприємства вбачають адаптивне управління. Водночас, саме цілісний діяльнісний аспект забезпечення економічної безпеки підприємства, наприклад на основі використання відповідного механізму управління, потребує свого подальшого розроблення.

### ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

**Метою статті** є викладення принципів засад побудови механізму управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Традиційно визнається, що механізм є системою (як сукупність взаємопов'язаних елементів) та доволі складним об'єктом для моделювання, формування та відображення [5, 8, 22 та ін.]. Тому стосовно механізму управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства можна виділити три самостійні підходи до його опису (табл. 1).

Таблиця 1

#### Характеристика підходів до опису механізму управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства

Підхід до опису механізму управління бізнес-процесами	Ключові питання підходу	Характер моделі для опису	Структурні елементи моделі
Механізм за призначенням	Як принципово функціонує? Який результат може бути отриманий з його використанням	Концептуальна, Графічна Модель чорної скриньки	Входи (сигнали); виходи (результати)
Механізм у статичі	З чого складається? Які елементи механізму існують, і як вони пов'язані між собою	Структурна модель	Окремі самостійні елементи; Зв'язки між елементами
Механізм у динаміці	Як працює?	Динамічна модель	Стани окремих самостійних елементів; взаємний вплив елементів; зв'язки між елементами у динаміці

Кожен з таких підходів має у описі механізму управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства як свої переваги, так і недоліки (табл. 2).

Опис механізму управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства за призначенням (перший розглянутий підхід у табл. 1, 2) формально може бути здійснений у такий спосіб:

$$\begin{aligned}
 & \exists M \ni \langle \{E\}, \{L\} \rangle \\
 & \forall S \in \{S\} \exists R \in \{R\} \\
 & \{R\} \neq \emptyset \\
 & \{S\} \neq \emptyset \\
 & \{E\} \neq \emptyset \\
 & \{L\} \neq \emptyset,
 \end{aligned} \tag{1}$$

де:

$M$  (від англ. "Mechanism") — механізм управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства;

$\{E\}$  (від англ. "Element") — множина елементів у складі механізму управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства;

$\{L\}$  (від англ. "Link") — множина зв'язків у складі механізму управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства;

$\{S\}$  (від англ. "Signal") — множина сигналів, які можуть поступати до механізму управління бізнес-процесами;

$\{R\}$  (від англ. "Reaction") — множина можливих реакцій механізму управління бізнес-процесами у вигляді конкретного управлінського впливу на такі бізнес-процеси з метою забезпечення економічної безпеки підприємства;

Таблиця 2

**Характеристика підходів до опису механізму управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства**

Підхід до опису механізму	Переваги	Недоліки
Механізм за призначенням	Простота; наочність; інтуїтивна зрозумілість	Неможливість пояснення, як функціонує механізм; неможливість прогнозування роботи механізму за різних вхідних сигналів; неможливість побудови механізму
Механізм у статичності	Наочність; зрозумілість складу механізму; зрозумілість принципових зв'язків у середині механізму	Неоднозначність прогнозування роботи механізму
Механізм у динамічності	Можливість достовірного прогнозування результатів функціонування механізму; можливість тестування роботи механізму за різних умов та різних вхідних сигналів; можливість удосконалення механізму та його адаптації до різних умов	Складність; низька наочність; неможливість відображення з використанням простих засобів моделювання; необхідність високої кваліфікації користувачів моделі

Умови  $\{R\} \neq \emptyset$ ,  $\{S\} \neq \emptyset$  та  $\{E\} \neq \emptyset$  є інтуїтивно зрозумілими, але насправді вони визначають функціональність механізму та мають свій смисл. Наслідки невиконання таких умов існування для механізму управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства подані у табл. 3.

Бажаною, але при цьому не обов'язковою умовою функціональності та дієвості механізму управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства є  $|\{R\}| > |\{S\}|$  або  $card \{R\} > card \{S\}$ .

Ця умова напряму впливає з закону необхідного різноманіття у кібернетичі. Дотримання такої умови буде свідчити про гнучкість механізму, яка сама по собі є передумовою його результативності. Недотримання такої умови принципово не унеможливує діяльність механізму управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства, але обмежує функціональність такого механізму через відносну однотипність реакцій стосовно вхідних сигналів. До речі

якщо  $|\{S\}| = 1$ , то формально механізм функціонуватиме, але його управлінська цінність буде дорівнювати нулю, оскільки за різних вхідних сигналів бо їхньої комбінації він видаватиме ту саму реакцію.

Тобто, як впливає з формального опису механізму управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства, такий механізм існує у вигляді сукупності елементів та сукупності зв'язків між такими елементами. І для кожного з сигналів, що належить множині можливих вхідних сигналів механізму управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства існує реакція такого механізму, яка належить множини можливих попередньо сформованих реакцій. При цьому, зрозуміло, кількість елементів механізму, кількість сигналів та реакцій на них не можуть дорівнювати нулю.

Якщо описувати механізм управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства за першим з числа виділених підходів (механізм за призначенням) графічно, то відповідний опис подано на рис. 1.

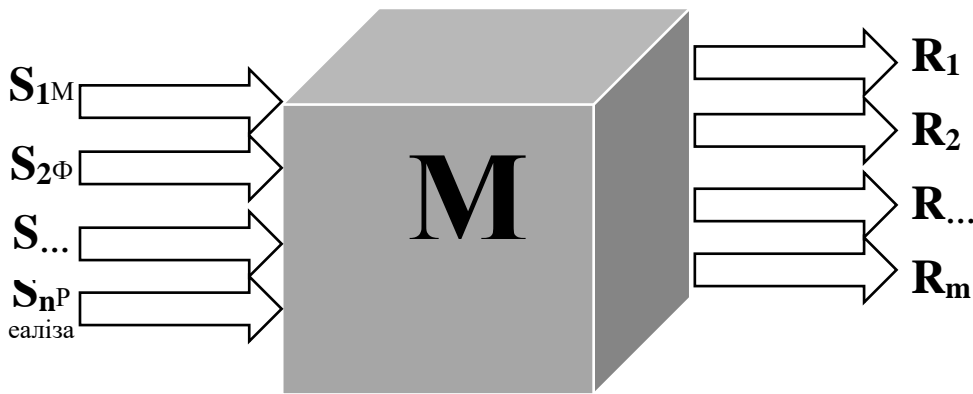


Рис.1. Графічне представлення за призначенням механізму управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства (як чорної скриньки)

Таблиця 3

**Наслідки невиконання формальних умов існування у формальному описі механізму управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства за призначенням**

Формальні умови дієвості та функціональності механізму	Наслідки невиконання умов
$\{R\} \neq \emptyset$	Механізм є недієвим через неспроможність формування результатів (впливу на бізнес-процеси). Механізм спроможний сприймати сигнали (якщо $\{S\} \neq \emptyset$ ), здійснює якісь операції, але при цьому не забезпечує управлінські реакції у вигляді впливу на бізнес-процеси. Формально механізм може існувати, але за отримуваними результатами він фактично не існує
$\{S\} \neq \emptyset$	Механізм є слабодієвим через відсутність зв'язку здійснюваних операцій та отримуваних результатів із певними відносно об'єктивними сигналами. Тобто механізм може функціонувати, здійснювати якісь операції, але такий механізм є «сліпим» та «нечутним». Реакції механізму можуть відповідати стану внутрішнього та зовнішнього середовища, а можуть й не відповідати. Отже, якісь діяльність механізму у такому випадку здійснюватиме, але функціональність такого механізму й точність його впливу є доволі сумнівними
$\{E\} \neq \emptyset$	Механізм є слабодієвим та реактивним через відсутність конкретних елементів, які б могли забезпечити результат його дії. Формування адекватних результатів є сумнівним через відсутність змісту самого механізму.

У графічному представленні механізму управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства за призначенням зміст самого механізму не розкривається, але зрозуміло, що такий механізм отримує сигнал для реагування і на підставі такого сигналу або комбінації сигналів формує відповідні реакції у вигляді конкретного управлінського впливу на бізнес-процеси. Такі сигнали можуть походити із зовнішнього середовища підприємства, але принципово вони можуть походити й з внутрішнього середовища — у вигляді управлінських рішень, настання часу здійснення певних періодичних операцій тощо.

Для індексації сигналів та реакцій механізму управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства використані різні індекси, тому що у загальному випадку кількість реакцій не дорівнює кількості символів. І, як розглянуто, бажано, щоб у загальному випадку механізму управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства  $m > n$ , тому що кожна реакція є одиничним вибором, і такі реакції є несумісними. Точніше, окремі реакції можуть бути представлені комбінаціями інших реакцій, але у кожному конкретному випадку реагування з боку відповідного механізму на сигнал або комбінацію таких сигналів буде представлено конкретною реакцією. У той же час вхідні сигнали для механізму управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства не є одиничними – і скоріше за все, у більшості випадків мова буде йти не про окремих сигнал, а про комбінацію таких сигналів. Тому коректно навіть поставити більш сильну формальну умову дієвості механізму. Умова

$$m \approx n$$

полягає не просто у  $m > n$ , і точно не , а для механізму із значною кількістю вхідних сигналів і,

$$m \gg n$$

відповідно, переважаючою кількістю вихідних результатів . для повного охоплення всіх комбінацій всіх вхідних сигналів з метою забезпечення дієвості відповідного механізму має бути дотримана умова

$$m \approx k^n \quad m \leq k^n$$

, при тому що де  $k$  – кількість варіацій впливу кожного з вхідних сигналів  $s$ . Якщо кількість таких варіацій є різною для різних сигналів (цілком можлива ситуація у практиці функціонування

$$m \approx k_1 * k_2 * k_{...} * k_n$$

механізму), то попереднє твердження розгортається у . При цьому чим більше

зростає величина  $n$  для відповідного механізму, тим більше (й випереджаюче більше) має зростати величина

$$\Delta m \gg \Delta n$$

$m$ , тобто . Наприклад при первинній ситуації з 4 сигналами за умови 3 їхніх градацій введення

$$\Delta n$$

ще одного сигналу у роботу механізму приводить до кратного зростання кількості повних реакцій у

$$\Delta m = 162$$

такій ситуації дорівнює 1, а (243-81).

$$m \approx k^n$$

$$m \leq k^n$$

Зрозуміло, що на практиці забезпечити умову з урахуванням для достатньо великих значень  $k$  та  $n$  малоймовірно: наприклад тільки для трьох градацій множного із 5 можливих сигналів кількість необхідних реакцій механізму управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної

$$m \approx 243.$$

безпеки підприємства Зростання кількості градацій та кількості сигналів лише на одиницю

$$m \approx k^n$$

приводить до зростання величини  $m$  у більш ніж 16 разів (з 243 до 4096). Тому у теорії умова , з

$$m \leq k^n$$

$$n < m \ll k^n$$

урахуванням , але на практиці, скоріше буде .

Опис механізму управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства у статичній та у динамічній, на відміну від формального опису за призначенням, буде мати цілком конкретний зміст відповідно до умов конкретного підприємства. Точніше, спочатку має бути розроблений загальний зміст з описом елементів, зв'язків між ними, функціональності кожного елемента, а потім такий зміст має бути адаптований до конкретних умов діяльності, структури та функціоналу конкретного підприємства.

Формування механізму управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства потребує уточнення управлінського підходу або підходів, які будуть покладені у його основу. Кількість підходів в управлінні є доволі великою й включає у себе ситуаційний, системний, процесний, проектний підходи, управління за результатами, управління за відхиленнями тощо. Такі класичні підходи до управління є добре відомими, вони добре є дослідженими та описаними у наукових та навчально-методичних роботах з управління [23,24 та ін.] й тому більш докладного розкриття не потребують.

Зрозуміло, що використовувати всі підходи для побудови механізму управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства немає сенсу, доцільним є вибір підходу або сукупності підходів, які зможуть якнайкраще забезпечити дієвість відповідного механізму.

В основу функціонування механізму управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства покладено сукупність управлінських підходів (табл. 4). Вибір саме такої комбінації управлінських підходів як основи для функціонування механізму управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства пояснюється такими аргументами.

Таблиця 4

**Управлінські підходи, які покладено в основу механізму управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства**

Підхід	Використання у побудові або діяльності механізму
Процесний	Опис природи об'єкта управління; формалізація опису об'єкта управління
Функціональний	Опис виконуваних однорідних завдань та операцій, конкретних дій у складі механізму
Управління по відхиленнях	Опис зв'язку «сигнал-реакція»; Формалізація реакції у разі недосягнення поставлених завдань, виникнення відхилень між плановими та фактичними значеннями результатів та параметрів окремих процесів
Ситуаційний	Опис зв'язку «сигнал-реакція»

Використання процесного підходу в основі механізму управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства є абсолютно логічним та виправданим, зважаючи на те, що об'єктом управління у такому механізмі є якраз процес. І для опису природи саме такого об'єкта управління, цілком логічно, що саме процесний підхід є найкращим вибором. Але цінність такого підходу для функціонування відповідного механізму полягає не тільки безпосередньо у описі природи об'єкта управління, але й у можливості коректної формалізації такого об'єкта, адже саме процесний підхід до управління визначає достатній для управління опис процесу та окремих його параметрів, містить необхідний інструментарій для візуалізації такого процесу тощо.

Для опису дій та процедур всередині механізму управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства найбільш доцільним представляється функціональний підхід до управління. Його вибір зумовлений тим, що попри варіацію окремих процесів у забезпеченні економічної безпеки підприємства, управлінський вплив представлений здебільшого обмеженою кількістю заздалегідь

відомих функцій. Тож конкретизація переліку таких функцій, визначення суб'єктів їхнього виконання є необхідною та достатньою для забезпечення практичного втілення управлінського впливу.

Доцільним у основі механізму управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства є ситуаційний підхід та управління по відхиленнях. Перш за все, такі підходи заслуговують на використання для опису зв'язку «сигнал-реакція» під час формування управлінських реакцій механізму управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства на певні сигнали, які свідчитимуть про необхідні дії (виконання певних заздалегідь визначених функцій) щодо процесів у забезпечення економічної безпеки підприємства. Такі сигнали можуть мати стосовно підприємства зовнішню або внутрішню природу, вони взагалі можуть бути пов'язані з ініціативами суб'єктів управління у складі такого механізму, але у будь-якому випадку саме ситуаційний підхід у поєднанні із управлінням за відхиленням дозволяє чітко описати зв'язок «сигнал-реакція» у роботі відповідного механізму. При цьому такі підходи абсолютно не суперечать один іншому у контексті вирішуваного завдання: ситуаційний підхід є більш універсальним та може бути використаний для опису реагування на певні внутрішні та зовнішні сигнали різної природи, а управління за відхиленнями може бути використано для реагування на сигнали у вигляді різниці між планованими та фактичними показниками, результатами, параметрами самих процесів, очікуваними та фактичними параметрами явищ у зовнішньому середовищі підприємства, виникнення будь-яких раніше змодельованих відхилень тощо. Крім того, використання управління по відхиленнях дозволить у контексті механізму управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства реалізувати частковий випадок сценарного підходу – як можливість вибору певних завершених сценаріїв залежно від міри відхилення певних контрольних параметрів.

Використання у повному обсязі сценарного підходу у діяльності механізму управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства, може й не є доцільним, тому що варіацію вибору заздалегідь визначених управлінських реакцій в контексті такого завдання спроможний забезпечити й ситуаційний підхід, а варіація змісту управлінських реакцій представляється надмірним невинуватим ускладненням (авторський курсив).

Запропоновані підходи щодо функціонування механізму управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства не суперечать один одному, а навпаки доволі гармонійно один одного доповнюють, тому що у контексті розроблення та використання такого механізму процесний підхід дозволяє описати особливості *об'єкту управління*, функціональний підхід спрямований на опис *змісту управління*, а управління за відхиленнями та ситуаційний підхід призначені для опису *умов управлінського впливу* (курсив авторський). Отже, такі запропоновані до використання підходи призначені для опису різних об'єктів у контексті розроблення механізму управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства та є тому несуперечливими.

Інші наявні управлінські підходи під час побудови механізму управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства використовувати не передбачається. Це зумовлено тим, що системний підхід є традиційно надто складним, та додаткову складність передбачає його адаптація до умов діяльності конкретного підприємства під час пристосування механізму управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства до таких умов. Програмно-цільовий підхід просто не відповідає умовам поставленого завдання. Використання управління по цілях у такій ситуації представляється недоречним, адже «розгортання» механізму управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства для конкретного підприємства не є самоціллю — воно є інструментом для подальшого дієвого управління процесами в контексті досягнення поставленої мети (забезпечення економічної безпеки підприємства). На перший погляд, певну логіку могло б мати використання проектного підходу, але за своєю природою проектний підхід придатний та знаходить широке використання для виконання одноразових завдань складного характеру, у той час як функціонування механізму управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства передбачається тривалим та постійним. Проектний підхід міг би знайти застосування у *організації впровадження* відповідного механізму або його *імплементації* (авторський курсив), але стосовно самої структури та функціонування відповідного механізму проектний підхід не має відношення.

Механізм управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства результатом свого функціонування має чіткі управлінські дії. Такі дії є вихідним результатом функціонування, є зовнішніми стосовно функціонування самого механізму, мають результуючу природу в контексті забезпечення економічної безпеки в цілому. Зазначені управлінські дії, їхній характер та необхідні результати подані у табл. 5.

Таблиця 5

**Характеристика управлінських дій як кінцевого результату механізму управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства**

Управлінські дії механізму	Характер	Необхідні результати
Виявлення загроз та ризиків, що можуть негативно вплинути на економічну безпеку підприємства	I	Чітко визначені загрози та ризики, що можуть вплинути на економічну безпеку підприємства, природа таких загроз та ризиків
Реагування на загрози та ризики з метою їх подолання	Д	Здійснені конкретні управлінські дії для впливу на зміст загроз та ризиків підприємства
Моніторинг та періодична оцінка загроз та ризиків	I	Визначені загрози та ризики, що можуть вплинути на економічну безпеку підприємства, їхня кількісна або якісна оцінка
Ідентифікація загроз за слабкими сигналами	I	Визначені загрози та ризики, які мають ймовірнісну природу, можуть проявити себе й майбутньому, знаходяться на ранніх стадіях свого виникнення, але у подальшому можуть розвинутися та негативно вплинути на підприємство
Навчання на попередніх помилках	I/Д	Визначені та усвідомлені попередньо здійснені помилки, упущення, відхилення. Удосконалення реагування підприємства на події та сигнали, аналогічні тим, що були у минулому. Здійснення заходів для недопущення повторення здійснених помилок
Стрес-тестування реагування на загрози та ризики	I/Д	Здійснені у тестовому режимі процеси, спрямовані на подолання впливу певних загроз та ризиків. Інформація про виконання процесів у тестовому режимі. Отримані результати, виявлені відхилення, недолки, неузгодженості.
Попередження впливу загроз	Д	Виконані процеси, які дозволяють упередити негативний вплив загроз на підприємство, нейтралізувати загрози на ранніх стадіях їхнього можливого виникнення
Удосконалення механізму управління бізнес-процесами	Д	Якісні та структурні зміни у самому механізмі, які посилюють його функціональність, дозволяють удосконалити управління процесами у контексті забезпечення економічної безпеки підприємства

Пояснення до табл. 5: характер кожної управлінської дії зашифровано літерами «I», «Д», або «I/Д», де «I» — інформаційна, «Д» — діяльнісна, «I/Д» — дія, яка поєднує у собі ознаки як інформаційної, так і діяльнісної.

Слід уточнити, що результатом функціонування механізму управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства є здійснення управлінського впливу на бізнес-процеси, а, тому, й зміна їхніх кількісних та якісних характеристик: зміна змісту процесів, запровадження нових процесів, можливе об'єднання процесів тощо. Але ж насправді зрозуміло, що як така зміна складу та змісту процесів у контексті забезпечення економічної безпеки підприємства інтересу не має — бізнес-процес у контексті забезпечення економічної безпеки підприємств є лише інструментом управлінського впливу, тому кінцеві результати (і відповідні управлінські дії) механізму управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства справедливо розглядати не у вигляді змін процесів як об'єкту управління, а у вигляді результатів щодо забезпечення економічної безпеки — як кінцевої мети функціонування відповідного механізму.

Представлені управлінські дії визначають зовнішній результат функціонування механізму управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства, але не менший інтерес представляє його принциповий зміст (рис. 2).

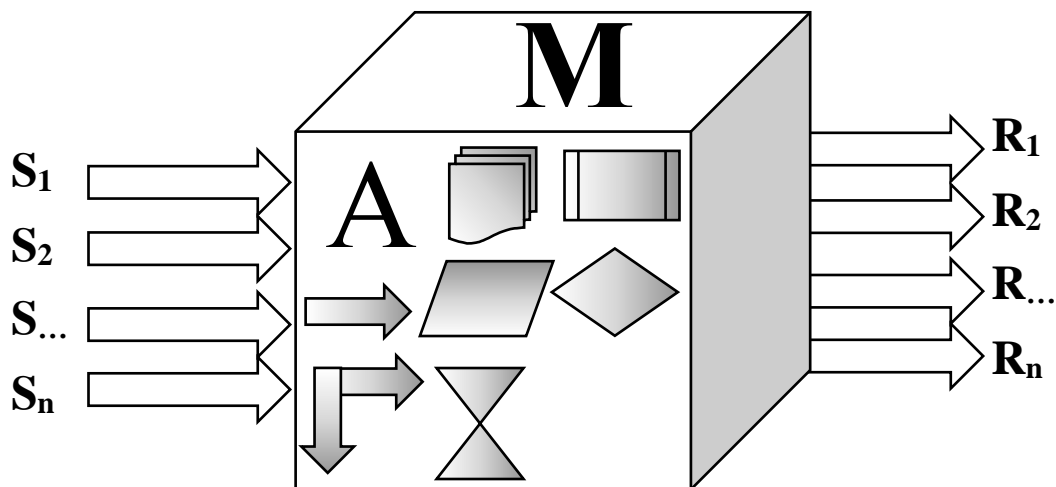


Рис. 2. Представлення принципового змісту механізму управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства як набору елементів (модель «білої скриньки»).

Принциповий зміст механізму управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства є представленням механізму у статиці (але без структурних зв'язків між елементами). У складі відповідного механізму (рис. 2) можна виділити певні елементи, які позначені відповідними піктограмами для наочності (табл. 6).

Таблиця 6







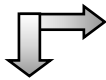

Елементи механізму управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства		
Піктограма	Елементи механізму	Розкриття змісту елементів механізму
	Актори	Суб'єкти управлінського впливу у складі механізму, посадові особи та підрозділи підприємства, які беруть безпосередню участь у такому механізмі, забезпечують його функціонування
	Бізнес-процеси	Окремі бізнес процеси забезпечення економічної безпеки підприємства (формальний опис таких процесів та їхнє практичне втілення), як об'єкт управління у складі механізму
	Функції	Окремі об'єднані сукупності операцій для забезпечення управлінського впливу щодо бізнес-процесів як об'єкту управління у складі відповідного механізму
	Вплив	Зміна стану об'єкту впливу внаслідок рішень та дій суб'єкту впливу. Об'єктом впливу виступають бізнес-процеси (їхній зміст, склад та структура), суб'єктом впливу виступають актори у складі механізму
	Дані	Структурована вхідна та проміжна інформація у складі механізму, на підставі якої ухвалюються певні управлінські рішення, здійснюються управлінські дії, оцінюється реалізація таких дій тощо
	Рішення	Вибір з можливих альтернатив (у тому числі бінарний) з боку одного або декількох акторів з подальшим втіленням такого вибору
	Зв'язки	Структурні, владні та інформаційні зв'язки між елементами механізму, які забезпечують функціонування механізму в цілому та узгоджену дію акторів у його складі
	Співставлення	Порівняння між фактично отримуваним сигналом, фактичним значенням параметру та еталоном для порівняння. У якості еталону може виступати планове значення, прогнозне значення, індикативне значення для запуску певних функцій, процесів або процедур

Рис. 2 та табл. 6 не розкривають зв'язки між окремими елементами, але такі зв'язки (як і конкретний зміст кожного елемента), але такі зв'язки й конкретний зміст є специфічними для кожного підприємства з урахуванням конкретних умов його діяльності, наявних ресурсів для створення та забезпечення функціонування конкретного механізму, наявності певних загроз у його діяльності тощо.

## ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

### І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Виділені три самостійні підходи до опису механізму управління бізнес-процесами — механізм за призначенням, механізм у статиці та механізм у динаміці — дозволяють з різних боків описати формування та функціонування механізму управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства. Розглянуті моделі у межах кожного з підходів, його переваги та недоліки дають змогу у кожному конкретному випадку вибрати найбільш виправданий для використання підхід.

Формальний опис механізму управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства із виділенням певних множин, умовами їхнього ненульового змісту та розглянутими наслідками невиконання таких умов дозволяє створити засади наповнення такого механізму, а представлення відповідного механізму з використанням відомих моделей «чорної скриньки» та «білої» скриньки надає змогу описати як зв'язок необхідних результатів функціонування відповідного механізму у вигляді розглянутих управлінських дій та їхнього змісту з вхідними його сигналами, так і принциповий його зміст у вигляді окремих елементів.

З метою практичної побудови відповідного механізму у його основу покладено сукупність відомих та апробованих в управлінні підходів, зокрема процесний, функціональний, ситуаційний підходи та управління по відхиленнях. І для кожного з таких підходів показано його використання у побудові або діяльності відповідного механізму.

### Література

1. Коптева Г.М. Економічна безпека як критерій оцінки бізнес-процесів підприємства Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2020. Випуск 2 (113). С. 133–138.
2. Коптева Г. Концепція забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства. Вісник національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки). 2023. №1. С. 63–67.



3. Гринько Т., Мирошнік Р. Теоретичні підходи до формування механізму управління стратегією розвитку торговельного підприємства. *East European Science Journal*. 2020. № 11(63). Частина 1. С. 16–21.
4. Астапова Г. Організаційно-економічний механізм управління авіатранспортним підприємством. К.: ЦНЛ, 2020. 304 с.
5. Брич В. Я., Дерманська Л. В., Шпак Я. О. Економічний механізм управління інноваційним розвитком підприємств. Монографія. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 180 с.
6. Проценко Н. Б. Організаційно-економічний механізм забезпечення довгострокової економічної стійкості промислових підприємств : автореф. дис. канд. екон. наук. Донецьк: Інститут економіки промисловості НАН України, 2008. 20 с.
7. Халімон Т. М. Принципи побудови механізму управління конкурентоспроможністю підприємств. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2017. Вип. 25(1). С. 158-161.
8. 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.
9. Інноваційні механізми економічного управління підприємством. За ред. Фролової Л. В. Кривий Ріг: Чернявський Д.О., 2016. 492 с.
10. Ілляшенко Н. С. Механізм управління стратегіями випереджаючого науково-технологічного інноваційного розвитку промислового підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7636>
11. Корсікова Н. М. Організаційно-економічний механізм управління інноваційним розвитком підприємства в сучасних умовах. *Економіка харчової промисловості*. 2009. №3. С. 8–11.
12. Філіппова С. В., Волощук Л. О., Смоквіна Г. А. та ін. Інноваційна трансформація промислового сектору економіки України та механізми її регулювання: монографія / за ред. Філіппової С. В. Одеса : ВМВ, 2009. 180 с.
13. 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.
14. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю., Кравчук Н. М. Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 1. С. 64–69.
15. Живко З. Б. Механізм управління системою економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник Ужгородського університету. Сер. Економіка*. 2014. Вип. 3 (44). С. 37–42.
16. Дерманська Л. В. Функціонування економічного механізму управління інноваційними процесами підприємств. *Науковий вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ. Серія : Економічні науки*. 2011. Вип. II (42). С. 174-180.
17. Ареф'єва О.В., Ковальчук А.М. Забезпечення економічної безпеки підприємства через мотивацію персоналу до стратегічних змін. *Проблеми економіки*. 2020. №4 (46). С. 126–133.
18. Коптева Г.М. Забезпечення економічної безпеки підприємства торгівлі в умовах цифровізації. *Бізнес-Навігатор*. 2020. Випуск 1(57). С. 136–141.
19. Бакай В.Й. Забезпечення економічної безпеки підприємства на основі використання цифрових технологій. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2020. №4. Том 1. С. 32–35.
20. Havlovska N., Illiashenko O., Konoplina O., Shevchuk I., Hlynska A., Prytys V. Strategic Adaptation as a Way of Managing Organizational Changes in the Context of Implementing a Safety Oriented Enterprise Management Approach/ *TEM JOURNAL – Technology, Education, Management, Informatics*. Vol.9, No.3. P. 1053-1061.
21. 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.
22. Havlovska N., Pokotylova V., Korpan O., Rudnichenko Ye., Sokyrynyk I. Modeling of the process of functioning of the mechanism of economic security of foreign economic activity of enterprise taking into account weak signals and identification of risks and threats. *International Journal of Scientific & Technology Research*. Vol. 8, Iss. 12. P. 2216-2522.
23. Witzel M., Warner M. *The Oxford Handbook of Management Theorists*. Oxford: Oxford University Press, 2013. 624 p.
24. Meskon M. H., Albert M., Khedouri F. *Management*. 3rd edition. New York: Harper & Row, 1988. 777 p.

### References

1. Коптієва Н.М. Економічна безпека як критерій оцінки бізнес-протесив підприємства Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємство. 2020. Випуск 2 (113). С. 133–138.

2. Koptieva H. Kontsepsiia zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky biznes-protsesiv pidpriemstva. Visnyk natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «Kharkivskiy politekhnichnyi instytut» (ekonomichni nauky). 2023. №1. S. 63–67.
3. Hryenko T., Myroshnik R. Teoretychni pidkhody do formuvannia mekhanizmu upravlinnia stratehiieiu rozvytku torhivelnogo pidpriemstva. East European Science Journal. 2020. № 11(63). Chastyna 1. S. 16–21.
4. Astapova H. Orhanizatsiino-ekonomichni mekhanizm upravlinnia aviatransportnym pidpriemstvom. K.: TsNL, 2020. 304 s.
5. Brych V. Ya., Dermanska L. V., Shpak Ya. O. Ekonomichni mekhanizm upravlinnia innovatsiynym rozvytkom pidpriemstv. Monohrafiia. Ternopil: TNEU, 2018. 180 s.
6. Protsenko N. B. Orhanizatsiino-ekonomichni mekhanizm zabezpechennia dovhostrokovoi ekonomichnoi stiikosti promyslovykh pidpriemstv : avtoref. dys. kand. ekon. nauk. Donetsk: Instytut ekonomiky promyslovosti NAN Ukrainy, 2008. 20 s.
7. Khalimova T. M. Pryntsypy pobudovy mekhanizmu upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstv. Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Serii: Ekonomika i menedzhment. 2017. Vyp. 25(1). S. 158-161.
8. Vasylytsiv T. H., Mahas N. V., Marhita N. O. Finansovo-ekonomichni mekhanizm zabezpechennia konkurentospromozhnosti rozdrubnykh torhovelnnykh pidpriemstv: teoretyko-prykladni aspekty: monohrafiia. Lviv: Lvivskiy instytut MAUP, 2014. 220 s.
9. Innovatsiini mekhanizmy ekonomichnoho upravlinnia pidpriemstvom. Za red. Frolovoi L. V. Kryvyi Rih: Cherniavskiy D.O., 2016. 492 s.
10. Illiashenko N. S. Mekhanizm upravlinnia stratehiiami vyperedzhaiuchoho nauково-tekhnolohichnoho innovatsiinoho rozvytku promyslovoho pidpriemstva. Efektyvna ekonomika. 2020. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7636>
11. Korsikova N. M. Orhanizatsiino-ekonomichni mekhanizm upravlinnia innovatsiynym rozvytkom pidpriemstva v suchasnykh umovakh. Ekonomika kharchovoi promyslovosti. 2009. №3. S. 8–11.
12. Filippova S. V., Voloshchuk L. O., Smokvina H. A. ta in. Innovatsiina transformatsiia promyslovoho sektoru ekonomiky Ukrainy ta mekhanizmy yii rehuliuвання: monohrafiia / za red. Filippovoi S. V. Odesa : VMV, 2009. 180 s.
13. Nosyriev O. O., Osypova S. K., Tokar I. I. Finansovo-ekonomichni mekhanizm zabezpechennia konkurentospromozhnosti yak instrument stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom. Problemy i perspektivy rozvytku pidpriemnytstva. 2020. №25 (2000). S. 108–118.
14. Piletska S. T., Korytko T. Yu., Kravchuk N. M. Mekhanizm zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva. Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy. 2022. № 1. S. 64–69.
15. Zhyvko Z. B. Mekhanizm upravlinnia systemoiu ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva. Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Ser. Ekonomika. 2014. Vyp. 3 (44). S. 37–42.
16. Dermanska L. V. Funktsionuvannia ekonomichnoho mekhanizmu upravlinnia innovatsiynymy protsesamy pidpriemstv. Naukovyi visnyk Chernivetskoho torhovelno-ekonomichnoho instytutu KNTEU. Serii : Ekonomichni nauky. 2011. Vyp. II (42). S. 174-180.
17. Arefieva O.V., Kovalchuk A.M. Zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva cherez motyvatsiiu personalu do stratehichnykh zmin. Problemy ekonomiky. 2020. №4 (46). S. 126–133.
18. Koptieva H.M. Zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva torhivli v umovakh tsyfrovizatsii. Biznes-Navihator. 2020. Vypusk 1(57). S. 136–141.
19. Bakai V.I. Zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva na osnovi vykorystannia tsyfrovnykh tekhnolohii. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky. 2020. №4. Tom 1. S. 32–35.
20. Havlovska N., Illiashenko O., Konoplina O., Shevchuk I., Hlynska A., Prytys V. Strategic Adaptation as a Way of Managing Organizational Changes in the Context of Implementing a Safety Oriented Enterprise Management Approach/ TEM JOURNAL – Technology, Education, Management, Informatics. Vol.9, No.3. P. 1053-1061..
21. 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.
22. Havlovska N., Pokotylova V., Korpan O., Rudnichenko Ye., Sokyryk I. Modeling of the process of functioning of the mechanism of economic security of foreign economic activity of enterprise taking into account weak signals and identification of risks and threats. International Journal of Scientific & Technology Research. Vol. 8, Iss. 12. P. 2216-2522.
23. Witzel M., Warner M. The Oxford Handbook of Management Theorists. Oxford: Oxford University Press, 2013. 624 p.
24. Meskon M. H., Albert M., Khedouri F. Management. 3rd edition. New York: Harper & Row, 1988. 777 p.