

що робить освіту більш гнучкою та доступною. Наголошено на важливості оновлення освітніх програм на основі міждисциплінарного підходу та інтеграції практичних кейсів, що дозволяє скоротити розрив між теоретичною підготовкою та реальними потребами ринку праці. Окрему увагу приділено формуванню у здобувачів освіти «soft skills» (критичного мислення, лідерства, адаптивності) та їхньої готовності до роботи в мультикультурному середовищі. Обґрунтовано роль ЗВО як центрів інновацій, що мають підтримувати стартап-екосистеми та науково-дослідну діяльність. На основі проведеного аналізу розроблено схему рекомендацій для оптимізації системи вищої освіти, яка включає залучення експертів-практиків до управління освітнім процесом, розвиток кар'єрних центрів та активізацію міжнародного партнерства. Зроблено висновок, що імплементація запропонованих підходів дозволить підготувати конкурентоспроможних фахівців, здатних виступати рушіями позитивних змін в економіці та суспільстві в умовах глобальної турбулентності.

Ключові слова: вища освіта, розвиток, імперативи, оптимізація, глобальні виклики, конкурентоспроможність, ринок праці, сталий розвиток, інтернаціоналізація, соціальна відповідальність, цифровізація.

Стаття надійшла до редакції / Received 15.10.2025

Прийнята до друку / Accepted 28.10.2025

Бібліографічний опис статті:

Свинаренко Д.М. Імперативи розвитку вищої освіти в умовах глобальної невизначеності. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2025. № 6. С. 78-82.

Свинаренко D. Imperatives of higher education development in the conditions of global uncertainty. Actual problems of innovative economy and law. 2025. No. 6, pp. 78-82.

УДК 658.5:005.2:005.5; JEL classification: D73, H12, M10, M19

DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-6-19>

САМБОРСЬКА Оксана Юріївна, кандидат економічних наук., доцент, доцент кафедри публічно-правових дисциплін факультету права, публічного управління та менеджменту, Вінницький державний педагогічний університет, <https://orcid.org/0000-0002-1911-9138>

РУДНІЧЕНКО Євгеній Миколайович, доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту та адміністрування, Хмельницький національний університет, <https://orcid.org/0000-0002-9407-2026>

ВИДИ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

Самборська О. Ю., Рудніченко Є. М. Види механізму управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства.

Розглянуто використання механізму управління бізнес-процесами як управлінського інструменту у забезпеченні економічної безпеки підприємства. Визначено та описано конкретні управлінські дії як кінцевий результат механізму управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства. Запропоновано види механізму управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства – базовий, розширений, рефлексивний та проактивний – здійснено їхній опис. Показано виконання визначених управлінських дій для кожного з виділених видів механізму управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства. Сформуовано пропозиції щодо вибору виду механізму управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства залежно від комбінування розміру підприємства та міри турбулентності його зовнішнього середовища.

Ключові слова: механізм управління, бізнес-процеси, управлінська дія, види механізму, вибір, розмір підприємства, турбулентність.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Забезпечення економічної безпеки підприємства є одним із пріоритетів в діяльності українських підприємств сьогодні. Логічно, що таке забезпечення економічної безпеки підприємства має відбуватися з використанням певного управлінського інструменту. У якості такого інструменту запропоновано вибрати механізм управління. Вибір саме механізму як інструменту управління для вирішення завдання забезпечення економічної безпеки підприємства зумовлений тим, що механізм є комплексним інструментом управлінського впливу, який дозволяє відповідно до актуалізованих стимулів формувати необхідні управлінські реакції з метою досягнення поставленої мети. Насправді об'єктом управління в такому механізмі є не сама економічна безпека підприємства – вона є результатом управлінського впливу, а не його об'єктом, – а складові внутрішнього середовища підприємства. Зважаючи на можливість представлення діяльності підприємства як сукупності процесів у межах добре відомого у теорії та практиці управління процесного підходу, об'єктом управління у такій проєкції будуть окремі процеси у діяльності підприємства. Отже, коректним є розгляд механізму управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства. А конкретним завданням, яке потребує свого вирішення, є аналіз видів такого механізму в контексті забезпечення його дієвості та функціональності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Попри те, що механізм як об'єкт дослідження та використовуваний інструмент первинно з'явився та отримав розповсюдження у технічних науках, вже доволі тривалий час механізм управління використовується як управлінський інструмент у економіці. Розглядають механізми управління стратегією [1], підприємством загалом [2], розвитком підприємства [3; 4], ефективністю діяльності підприємства [5], конкурентоспроможністю підприємства [6]

тощо. Окремі автори розглядають механізми забезпечення, зокрема забезпечення конкурентоспроможності [7; 8], довгострокової стійкості [9] тощо. Отже, поняття «механізм управління» є усталеним, а його застосування розглядається щодо різноманітних об'єктів та завдань.

Одним із актуальних завдань для українських підприємств сьогодні є забезпечення економічної безпеки. Різні автори пропонують різні підходи та інструменти для вирішення такого завдання: цифрові технології [10; 11], використання концепції адаптивного управління [12; 13]. Доволі поширеною є точка зору щодо використання саме механізму як управлінського інструменту для формування економічної безпеки підприємства [14; 15], управління такою безпекою [16] або управління системою такої безпеки [17]. Але саме механізм забезпечення економічної безпеки підприємства розглядається найчастіше [18–25 та ін.]. Втім, розглядаючи механізм забезпечення безпеки, насправді більш коректно говорити про механізм управління у забезпеченні такої безпеки, адже економічна безпека підприємства виступає наслідком, результатом управлінського впливу, а не його об'єктом. Об'єкт впливу у такій ситуації буде залежати від прийнятого підходу у управлінні. Одним з таких підходів є процесний, що дозволяє розглядати механізм управління процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства. Водночас, з одного боку, механізм управління процесами є вже відомим у теорії та практиці управління [26], а, з іншого боку, зв'язок бізнес-процесів на підприємстві із його економічною безпекою теж є принципово дослідженим [27; 28].

Одним із малодосліджених питань в процесі використання механізму управління у забезпеченні економічної безпеки підприємства є його диференціація, адже наявні розробки щодо використання механізму як інструменту у економічній безпекології мікрорівня [14–16; 18–22; 25] не передбачають його диференціації залежно від різних чинників. Така диференціація

простежується в ідеях [17; 23], однак має неявний характер і потребує формалізації.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження видів механізму управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства за вибраним критерієм та формування пропозицій щодо вибору виду такого механізму залежно від певних аргументів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Вибір механізму як інструменту управління бізнес-процесами у контексті забезпечення економічної безпеки підприємства, з одного боку, робить доцільним розкриття внутрішнього змісту такого механізму, але, з іншого боку, потребує першочергового уточнення необхідних результатів його дії, адже застосування механізму не є кінцевою метою. Метою є забезпечення економічної безпеки підприємства за рахунок здійснення певних управлінських дій, яке має створити механізм управління. Запропоновані управлінські дії як кінцевий результат механізму управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства подані на рис. 1. Коментуючи запропоновані управлінські дії як кінцевий результат механізму управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства, слід

сказати, очевидно, що першою такою управлінською дією має бути виявлення загроз та ризиків, що можуть негативно вплинути на економічну безпеку підприємства. Таке виявлення, беззаперечно, не вирішує проблему відповідних загроз та ризиків та не усуває їх, але воно є необхідною умовою реагування на такі загрози та ризики, що можуть негативно вплинути на економічну безпеку підприємства. Без виявлення загроз та ризиків, що можуть вплинути негативно на економічну безпеку підприємства, подальші дії стають сумнівними. Результатом такої дії мають стати чітко визначені для підприємства загрози та ризики, що можуть вплинути на економічну безпеку підприємства, та їхня природа.

Логічно, що наступною управлінською дією як результату механізму управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства має стати реагування на загрози та ризики з метою їхнього усунення, подолання, забезпечення готовності підприємства до наслідків таких загроз тощо. Результатом такої дії мають стати здійснені конкретні управлінські дії для впливу на зміст загроз та ризиків підприємства. Такі управлінські дії якраз і забезпечуються механізмом управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства.

Управлінські дії як кінцевий результат механізму управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства



Рис. 1. Управлінські дії як кінцевий результат механізму управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства. Джерело: авторська розробка.

Для мінливого та швидкозмінного зовнішнього середовища підприємства виявлення та оцінювання загроз та ризиків має здійснюватися не однократно, а періодично. Тому необхідною управлінською дією механізму управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства має бути моніторинг та періодична оцінка загроз і ризиків. Результатом такої управлінської дії є визначені загрози та ризики, що можуть вплинути на економічну безпеку підприємства, кількісна або якісна оцінка таких загроз та ризиків. Такі моніторинг та оцінка мають здійснюватися з розумною періодичністю – зрозуміло, що не щодня, але й проводити їх один раз на рік є невірним. Періодичність такої оцінки є зворотно пропорційною мінливості зовнішнього середовища та кількості виявлених загроз. Чим більш мінливим є зовнішнє середовище, чим більше загроз для підприємства вже виявлено, тим частіше доцільно здійснювати моніторинг та оцінку загроз для підприємства.

У теорії управління загально визнаним є факт, що для результативного подолання загроз та ризиків необхідним є їхнє якнайшвидше виявлення. Це зумовлено тим, що сама система управління має певний лаг у формуванні управлінської реакції, сама управлінська реакція займає певний час тощо. І тому запізне виявлення загроз та ризиків може унеможливити адекватне на них реагування – фактично у такому випадку система управління просто не встигає своєчасно реагувати на загрози та ризики, дозволяє їх ідентифікувати, але запізнюється з «відповіддю». Тому доцільною дією як результату для механізму управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства є ідентифікація загроз за слабкими сигналами. Це дозволяє із випередженням ідентифікувати загрози та ризики до моменту, коли вони стають актуальними. Відповідно, це дає більше часу та можливостей для механізму управління бізнес-процесами у забезпеченні

економічної безпеки підприємства та системи управління підприємством загалом реагувати на такі загрози та ризики. Виявлені за слабкими сигналами загрози та ризики можуть мати ймовірнісну, сценарну природу, не всі з них можуть актуалізуватися для підприємства повною мірою. Але навіть сценарно ідентифіковані загрози та ризики представляють інтерес для системи управління підприємством в контексті їхнього подолання. Результатом відповідної управлінської дії з боку механізму управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства мають стати визначені загрози та ризики, які мають ймовірнісну природу, можуть проявити себе у майбутньому, знаходяться на ранніх стадіях свого виникнення, але у подальшому можуть розвинутися та негативно вплинути на підприємство та результати його діяльності. Будь-який управлінський інструмент теоретично має працювати безпомилково, без відхилень, із стовідсотковим досягненням запланованого результату. Але на практиці доволі часто під час здійснення дій та використання управлінських інструментів трапляються помилки, відхилення, неточності тощо. Тому свого часу отримало поширення рефлексивне управління, яке передбачає здійснення управлінських дій у майбутньому з урахуванням усвідомленого досвіду – як позитивного, так і негативного – у минулому. Тому доцільною управлінською дією для механізму управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства є навчання на попередніх помилках. Таке навчання щонайменше дозволяє уникати відповідних помилок у майбутньому, як максимум – здійснювати системні покращання відповідного механізму з метою збільшення його функціональності. Результатом такої управлінської дії мають стати 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 з боку механізму управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства та системи управління загалом.

У більш досконалому варіанті функціонування механізму управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства доцільним є здійснення такої управлінської дії як результату його функціонування як стрес-тестування реагування на загрози та ризики. Фактично стрес-тестування означає перевірку дієвості механізму у «тренувальному» режимі, перевірку здійснення всіх необхідних дій у разі надходження певного сигналу до механізму, але без самого сигналу. Стрес-тестування дозволяє здійснити перевірку дієвості та функціональності механізму управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства на випадок якихось негативних подій. Результатом такої управлінської дії є здійснені у тестовому режимі процеси, спрямовані на подолання впливу певних загроз та ризиків, інформація про виконання процесів у тестовому режимі, отримані результати, виявлені відхилення, недоліки, неузгодженості. Причому навіть на перший погляд негативні результати стрес-тестування як управлінської дії в межах механізму управління бізнес-процесами щодо забезпечення економічної безпеки підприємства – виявлені помилки, невиконання або несвоєчасне реагування тощо – мають і позитивний ефект. Вони дають змогу завчасно ідентифікувати слабкі сторони підприємства з метою їх усунення у разі необхідності повноцінного реагування механізму управління бізнес-процесами на загрози економічній безпеці підприємства. Класичними прикладами стрес-тестування є відпрацювання дій підприємства на випадок пожежної тривоги, повітряної тривоги, силового захоплення активів підприємства тощо. Однак слід підкреслити, що будь-яке стрес-тестування має проводитися із неухильним дотриманням чинного законодавства, без порушення законних прав та інтересів персоналу тощо.

Окремою управлінською дією механізму управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства має бути попередження впливу загроз. Зрозуміло, що відповідний механізм має забезпечувати виявлення загроз і ризиків та реагування на них. Але більш доцільним з управлінської точки зору є попередження впливу таких загроз, упередження їхнього негативного впливу. Це дозволяє забезпечити проактивну реакцію підприємства. Необхідним результатом

управлінської дії механізму управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства мають стати виконані процеси, які дозволяють упередити негативний вплив загроз на підприємство, нейтралізувати загрози на ранніх стадіях їхнього можливого виникнення.

Нарешті, важливою управлінською дією як результату механізму управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства є удосконалення такого механізму. Йдеться про рекурсивний управлінський вплив. Після свого впровадження на підприємстві будь-який управлінський механізм не може залишатися незмінним – через зміни самого підприємства, його зовнішнього середовища, зміну елементів системи управління підприємством тощо. Отже, логічно можна припустити, що періодично виникатиме потреба в удосконаленні самого механізму управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства. Результатом управлінської дії самого механізму мають стати якісні та структурні зміни у відповідному механізмі, які посилюють його функціональність, дозволяють краще здійснювати управління процесами у контексті забезпечення економічної безпеки підприємства.

Попри те, що механізм управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства за призначенням та принциповим змістом є цільним, можна виділити окремі види такого механізму, які будуть відрізнятися за мірою функціональності та підходами у реагуванні на можливі загрози підприємству. Можливі види механізму управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства та їхній опис представлені у табл. 1.

Різницю між представленими видами механізмів, що полягає у розмежуванні виконуваних завдань (за їх зовнішньою формою), наведено в табл. 2. Кожен наступний вид механізму управління бізнес-процесами у системі забезпечення економічної безпеки підприємства є більш функціональним порівняно з попереднім, що проявляється у зростанні кількості виконуваних дій та розширенні їх зовнішніх форм. Водночас представлені види механізму управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства некоректно розглядати за шкалою «добрий»–«поганий», такі види механізму розрізняються мірою своєї функціональності, але не завжди більша функціональність – це «добре», а менша функціональність (або просто обмежена функціональність) – це «погано».

Таблиця 1

Види механізму управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства за мірою їхньої функціональності

Види механізму	Опис видів механізму
Базовий	Найбільш простий вид механізму, який забезпечує здійснення мінімального набору реакцій, сприймає обмежену кількість сигналів для формування реакцій, як правило, у найбільш явній формі. Такий вид механізму є за змістом простішим за інші, має мінімально достатню функціональність щодо забезпечення економічної безпеки підприємства
Розширений	Удосконалений вид механізму, який, порівняно з базовим, може здійснювати більшу кількість управлінських реакцій, сприймати більшу кількість сигналів. Крім того, сприйняття сигналів здійснюється навіть у разі їх започаткованого або неявного вираження. Такий вид механізму може мати (порівняно з базовим) більшу кількість елементів та більшу варіацію таких елементів. Водночас він не передбачає зміни свого складу, повноцінної реалізації рефлексії, навчання механізму, його автоматичного налаштування під динамічні умови підприємства та його середовища
Рефлексивний	Більш досконалий вид механізму, який, окрім функціональності базового та розширеного механізму, передбачає елементи та процедури для усвідомлення попереднього досвіду реалізації бізнес-процесів, оцінювання такого досвіду та удосконалення на підставі усвідомлення і оцінювання реалізації бізнес-процесів з метою забезпечення економічної безпеки підприємства
Проактивний	Найбільш функціональний механізм, який, окрім виконання функцій усіх інших видів механізмів, забезпечує випереджальне реагування на потенційні сигнали запуску бізнес-процесів, загрози та ризики, а також проактивне вдосконалення як реалізованих бізнес-процесів, так і самого механізму в разі потреби з метою забезпечення економічної безпеки підприємства.

Джерело: запропоновано автором.

Іноді надмірна функціональність механізму управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства щодо конкретного підприємства є насамперед «мінусом», аніж «плюсом», тому що така функціональність спроможна забезпечити той самий результат для конкретного підприємства, як і більш

обмежена функціональність, але водночас потребуватиме використання додаткових ресурсів, витрат, утримання посадових осіб або цілих підрозділів. Тому міру функціональності відповідного механізму можна оцінювати виключно за шкалою «придатний»–«непридатний» до конкретних умов діяльності підприємства.

Базовий механізм управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства забезпечує тільки реагування на наявні й ідентифіковані загрози та ризики. Він передбачає обмежену кількість операцій та процесів, спроможний забезпечити реагування щодо відносно обмеженої кінцевої кількості загроз. Хоча принциповий склад такого механізму є таким самим, як і для інших видів механізму управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства, кількість окремих елементів механізму, варіативність таких елементів та/або зв'язків між ними можуть бути іншими. Базовий механізм управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства має мінімальну функціональність у вигляді своєчасного виявлення загроз та ризиків, що можуть негативно вплинути на економічну безпеку підприємства, а також забезпечення реагування на такі ризики та загрози. Водночас очевидно, що йдеться про ризики та загрози як внутрішнього, так і зовнішнього середовища підприємства. Інші можливі результати (за зовнішньою формою) базовий механізм управління бізнес-

процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства не створює, втім він й не призначений за своїм функціональним рівнем для здобуття інших можливих результатів, хоча може бути цілком достатнім для відносно обмеженої кількості загроз. Розширений механізм управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства так само виконує (за зовнішньою формою) завдання щодо виявлення загроз та ризиків, що можуть негативно вплинути на економічну безпеку підприємства, а також реагування на такі загрози та ризики, але, окрім цього, забезпечує моніторинг та періодичну оцінку загроз та ризиків, а також ідентифікацію загроз за слабкими сигналами. Зрозуміло, що розширений механізм управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства за своїм функціоналом є більш дієвим, більш потужним, ніж базовий, і не стільки через збільшене різноманіття управлінських реакцій, скільки через раніше виявлення загроз та ризиків і, у такий спосіб, забезпечується отримання додаткового часу для реагування, ухвалення та реалізації необхідних рішень.

Таблиця 2

Види механізму управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства за виконуваними управлінськими діями

Види механізму	Управлінські дії механізму управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства							
	Виявлення загроз та ризиків, що можуть негативно вплинути на економічну безпеку підприємства	Реагування на загрози та ризики з метою їх подолання	Моніторинг та періодична оцінка загроз та ризиків	Ідентифікація загроз за слабкими сигналами	Навчання на попередніх помилках	Стрестування реагування на загрози та ризики	Попередження впливу загроз	Удосконалення механізму управління бізнес-процесами
Базовий	+	+						
Розширений	+	+	+	+				
Рефлексивний	+	+	+	+	+			
Проактивний	+	+	+	+	+	+	+	+

Джерело: запропоновано автором.

Періодичний моніторинг загроз і ризиків, їх оцінка та, особливо, ідентифікація загроз за слабкими сигналами підвищують готовність механізму управління бізнес-процесами до забезпечення економічної безпеки підприємства, надають більше часу для формування управлінської реакції, а завдяки ранньому виявленню – також розширюють варіативність таких реакцій. Саме тому функціональність відповідного механізму зростає.

Принциповою відмінністю рефлексивного механізму управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства від розширеного є те, що він, окрім виконання всіх раніше визначених завдань, передбачає навчання на основі аналізу минулих помилок. За рахунок цього механізм управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства отримує більшу функціональність, дає змогу уникати раніше припущених помилок, дає змогу удосконалити управлінські реакції на підставі узагальнення, усвідомлення та переосмислення попереднього досвіду, його врахування у роботі на майбутнє. У такий спосіб рефлексивний механізм управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства самовдосконалюється, адаптується до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, «навчається» більш точно та результативно реагувати на сигнали, що мають викликати необхідні управлінські реакції.

Нарешті, з числа виділених видів механізму управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства найбільш дієвим є проактивний механізм. Його принциповою відмінністю від попередніх видів механізму є не тільки можливість навчання на попередніх помилках за рахунок рефлексії та усвідомлення, але й випереджаючі реакції щодо забезпечення економічної безпеки підприємства – у вигляді стрестування щодо загроз та ризиків, випереджального попередження впливу загроз та удосконалення механізму управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства.

Принципова різниця між навчанням на попередніх помилках та цільовим удосконаленням полягає у

такому: навчання на помилках має реактивний характер, спирається на узагальнення та усвідомлення раніше здійснених помилок, оцінку реакції на такі помилки тощо. Тобто, фактично навчання на попередніх помилках забезпечує адаптацію механізму управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства до минулих подій (курсив автора), які можуть повторюватися у діяльності підприємства, але можуть й не повторюватися. Удосконалення механізму управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства носить цільовий характер, може враховувати навчання на минулих помилках, але точно ним не обмежується, включає цільові удосконалення, збагачення змісту механізму, збільшення кількості реакцій, зміну складу механізму тощо. Тому удосконалення механізму управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства сприяє адаптації відповідного механізму до ймовірнісних або очікуваних майбутніх подій (курсив автора).

Зрозуміло, що на основі окреслення змістової різниці удосконалення механізму управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства є кращим, більш дієвим, ніж лише навчання на помилках. Втім навіть навчання на помилках є таки кращим варіантом, ніж повна відсутність адаптації та позитивних змін у механізмі управління бізнес-процесами для забезпечення економічної безпеки підприємства.

Наявність декількох видів механізму управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства дозволяє поставити справедливе питання щодо аргументів вибору виду механізму для конкретного підприємства. Безумовно, можна запропонувати й кількісно більший склад аргументів вибору виду механізму, але у першому наближенні вид такого механізму визначатимуть два аргументи: турбулентність зовнішнього середовища підприємства, яка напряму впливатиме на загрози та ризики, що з'являються у його діяльності, та розмір підприємства, який, з одного боку, опосередковано характеризуватиме складність внутрішнього середовища, загрози та ризики, які

виникатимуть у такому середовищі, а також, з іншого боку, визначатиме ресурсну можливість підприємства підтримувати функціонування механізму певної складності. Адаже очевидно, що посилення функціональності механізму та виконання ним додаткових операцій, з одного боку, забезпечує принципово вищий рівень управління бізнес-процесами у сфері економічної безпеки

підприємства, а з іншого – потребує залучення додаткових ресурсів для фінансування його функціонування й зумовлює зростання витрат підприємства.

Пропозиції щодо вибору виду механізму управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства залежно від вибраних аргументів представлені на рис. 2.

Розмірність		Міра турбулентності зовнішнього середовища			
		Низька	Середня	Висока	Вкрай висока
Розмір підприємства	Малий	-	Базовий	Розширений	Рефлексивний
	Середній	Базовий	Базовий	Розширений	Рефлексивний
	Великий	Розширений	Розширений	Рефлексивний	Проактивний
	Надвеликий	Розширений	Рефлексивний	Проактивний	Проактивний

Рис. 2. Вибір виду механізму управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства залежно від міри турбулентності зовнішнього середовища підприємства та його розміру. Джерело: запропоновано автором.

Коментуючи вибір виду механізму управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства залежно від міри турбулентності зовнішнього середовища та від розміру підприємства, слід сказати таке. Загальна закономірність полягає у тому, що чим більшим є розмір підприємства, та чим більш високою є міра турбулентності зовнішнього середовища, тим більш функціональним та дієвим має бути відповідний механізм управління бізнес-процесами. Це зумовлено, з одного боку, зростанням потреби у такому механізмі та складності відповідного управління, а, з іншого боку, наявністю у підприємства ресурсів різної природи – матеріальних, фінансових, людських – для забезпечення функціонування відповідного механізму та виконання всіх заявлених функцій управління у його складі.

Мале підприємство дуже часто не має необхідних ресурсів для повноцінного функціонування відповідного механізму. Водночас використання процесного підходу в управлінні малим підприємством викликає певний сумнів. А отже, залежно від міри турбулентності зовнішнього середовища для малого підприємства може бути доцільним або базовий, або розширений механізм управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства, і тільки за умови вкрай високої міри турбулентності може йтися про рефлексивний механізм з метою адаптації до такої турбулентності та уникнення повторення власних помилок й недоробок. У разі малої турбулентності зовнішнього середовища доцільність такого механізму для малого підприємства є сумнівною. Для середнього підприємства у разі не надто сильно вираженої турбулентності зовнішнього середовища цілком достатнім за мірою функціональності може виявитися базовий механізм управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства. Тільки у разі високої та вкрай високої турбулентності зовнішнього середовища підприємства можна говорити про виправданий вибір, відповідно, розширеного та рефлексивного механізму управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства.

Вимоги до функціональності механізму управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства істотно збільшуються у разі переходу від середнього підприємства до великого: навіть за низької або середньої турбулентності зовнішнього середовища функціоналу базового механізму з урахуванням складності підприємства не буде вистачати, тож навіть за таких умов для великого підприємства доцільним є розширений механізм управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства. Якщо ж на додаток до значного обсягу ресурсів та розміру підприємство стикається із великою турбулентністю, то йдеться щонайменше про рефлексивний механізм управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства, а якщо й навіть його можливостей буде недостатньо, то доцільним є вибір найбільш складного, але функціонально-дієвого проактивного механізму управління бізнес-процесами.

Для надвеликого підприємства про базовий механізм управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства не йдеться взагалі, навіть вибір розширеного відповідного механізму є доцільним лише за умови низької турбулентності зовнішнього середовища. Для високої або вкрай високої відповідної турбулентності доцільним вибором для надвеликого підприємства може бути тільки проактивний механізм управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства, який дозволяє діяти «на випередження» й не просто реагувати на загрози, а тестувати готовність до них та здійснювати підготовку ще до актуалізації загроз економічній безпеці підприємства. У разі середньої міри турбулентності зовнішнього середовища для надвеликого підприємства цілком можливо, що й можливостей рефлексивного механізму управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства буде достатньо – без випередження загроз, але з урахуванням попереднього досвіду та уникненням раніше зроблених помилок.

Щодо визначення значень аргументів вибору виду механізму управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства слід вказати на таке: щодо критерію розміру підприємства, то межу між сусідніми градаціями можна визначити на підставі формальних вимог, які встановлено Законом України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [29]. Що ж до міри турбулентності зовнішнього середовища підприємства, яка також впливає на вибір виду механізму управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства, то її доцільно визначити експертним шляхом. Безумовно, таку міру турбулентності принципово можна оцінити й кількісно, але формування такої кількісної оцінки є окремим завданням, тож без втрати точності у контексті вибору механізму управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства цілком можливим є обмеження якісною експертною оцінкою.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Отже, необхідність забезпечення економічної безпеки підприємства в сучасних умовах української економіки є очевидною. Одним з управлінських інструментів для вирішення цього завдання є механізм управління бізнес-процесами. Функціональність такого механізму забезпечується виконанням певних ідентифікованих управлінських дій як кінцевих результатів його діяльності. Такими управлінськими діями є виявлення загроз та ризиків, реагування на загрози та ризики з метою їх подолання, моніторинг та періодична оцінка загроз та ризиків, ідентифікація загроз за слабкими сигналами, навчання на попередніх помилках, стрес-тестування реагування на загрози та ризики, попередження впливу загроз, удосконалення механізму управління бізнес-процесами. Вирішено окремі види механізму управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства – базовий, розширений, рефлексивний та проактивний – які розрізняються функціональністю та мірою виконання визначених управлінських дій. Вибір

доцільного для використання на конкретному підприємстві виду механізму управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства визначається комбінуванням розміру підприємства та міри турбулентності його зовнішнього середовища.

Перспективами подальших досліджень є визначення внутрішнього змісту механізму управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства та порядку його запровадження на підприємстві.

Література.

1. **Гринько Т., Мирошник Р.** Теоретичні підходи до формування механізму управління стратегією розвитку торговельного підприємства. *East European Science Journal*. 2020. № 11(63). Ч. 1. С. 16–21.
2. **Астапова Г.** Організаційно-економічний механізм управління авіатранспортним підприємством. Київ: ЦНЛ, 2020. 304 с.
3. **Брич В. Я., Дерманська Л. В., Шпак Я. О.** Економічний механізм управління інноваційним розвитком підприємств : монографія. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 180 с.
4. **Корсікова Н. М.** Організаційно-економічний механізм управління інноваційним розвитком підприємства в сучасних умовах. *Економіка харчової промисловості*. 2009. №3. С. 8–11.
5. **Куценко А. В.** Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємства: монографія. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. 205 с.
6. **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.
7. **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.
8. **Носірев 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 С. 108–118.
9. **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.
10. **Коптева Г. М.** Забезпечення економічної безпеки підприємства торгівлі в умовах цифровізації. *Бізнес-Навігатор*. 2020. Вип. 1(57). С. 136–141. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/47859>.
11. **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. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-284-4-5>.
12. **Смерічевський С. Ф.** Особливості застосування концепції адаптивного управління при забезпеченні економічної безпеки підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. №48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-13>.
13. **Ареф'єва О. В., Пілецька С. Т., Кравчук Н. М.** Адаптивне управління фінансовою стійкістю підприємства при забезпеченні його економічної безпеки. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. Вип. 1(75). Ч. 1. С. 80–90. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2020-1-12>.
14. **Білошкурська Н. В.** Економіко-організаційний механізм формування економічної безпеки підприємства: принципи побудови, функції, структура. *Економіка та держава*. 2013. №12. С. 24–29.
15. **Білошкурська Н. В.** Економіко-організаційний механізм формування економічної безпеки агропромислових підприємств. автореф. ... дис. канд. наук. Київ: ПВНЗ «Європейський університет», 2014. 20 с.
16. **Салоїд С. В.** Механізм управління економічною безпекою підприємства: теоретичний аспект. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2017. № 14. С. 250–254.
17. **Живко З. Б.** Механізм управління системою економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник Ужгородського університету. Сер. Економіка*. 2014. Вип. 3 (44). С. 37–42.
18. **Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю., Кравчук Н. М.** Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 1. С. 64–69. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1\(42\).64-69](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1(42).64-69).
19. **Лебедко С. А.** Формування механізму забезпечення економічної безпеки транспортних підприємств. *Економіка та держава*. 2017. №8. С. 89–94.
20. **Бехтер Л. А.** Організаційно-економічний механізм забезпечення економічної безпеки сільськогосподарських підприємств. *Вісник Запорізького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2012. №4. С. 18–23. URL: <https://web.znu.edu.ua/herald/issues/2012/eco-4-2012/018-23.pdf>.
21. **Аверічев І. М.** Механізм забезпечення економічної безпеки підприємств водного транспорту. *Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. Сер.: Економіка і управління*. 2014. Вип. 27. С. 184–187.
22. **Каламбет С. В., Вороний В. А.** Механізм забезпечення економічної безпеки підприємств залізничної галузі. *Науковий вісник: Фінанси, банки, інвестиції*. 2013. №2. С. 106–113.
23. **Гавловська Н. І.** Економічна безпека зовнішньоекономічної діяльності промислових підприємств: оцінювання, моделювання, механізм забезпечення: монографія. Хмельницький: ФОП Мельник А. А., 2016. 480 с.
24. **Лекарь С. І.** Адміністративно-правовий механізм забезпечення економічної безпеки держави: автореф. дис. докт. юр. наук: 12.00.07. Харків: ХНУВС МВС України, 2013. 37 с.
25. **Коваленко Д. І., Лека А. О.** Механізм забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства. *International scientific journal*. 2015. Вип. 8. С. 118–122.
26. **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.
27. **Коптева Г. М.** Економічна безпека як критерій оцінки бізнес-процесів підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2020. Вип. 2 (113). С. 133–138.
28. **Коптева Г. М.** Концепція забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства. *Вісник національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2023. №1. С. 63–67. DOI: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.57-24>.
29. Про бухгалтерський облік та фінансово звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 року № 996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>.

References.

1. **Hrynyk, T., & Myroshnik, R.** (2020). Teoretychni pidkhody do formuvannya mekhanizmu upravlinnia stratehiieiu rozvytku torhivelnogo pidpryemstva [Theoretical approaches to the formation of the management mechanism of the trade enterprise development strategy]. *East European Science Journal*, no. 11(63), part 1, pp. 16–21.
2. **Astapova, H.** (2020). *Orhanizatsiino-ekonomichnyi mekhanizm upravlinnia aviatransportnym pidpryemstvom* [Organizational and economic mechanism of air transport enterprise management]. Kyiv: TsNL.
3. **Brych, V. Ya., Dermanska, L. V., & Shpak, Ya. O.** (2018). *Ekonomichnyi mekhanizm upravlinnia innovatsiynym rozvytkom pidpryemstv: monohrafiia* [Economic mechanism of management of innovative development of enterprises: a monograph]. Ternopil: TNEU.
4. **Korsikova, N. M.** (2009). *Orhanizatsiino-ekonomichnyi mekhanizm upravlinnia innovatsiynym rozvytkom pidpryemstva v suchasnykh umovakh* [Organizational and economic mechanism of management of innovative development of the enterprise in modern conditions]. *Ekonomika kharchovoi promyslovosti*, no. 3, pp. 8–11.
5. **Kutsenko, A. V.** (2008). *Orhanizatsiino-ekonomichnyi mekhanizm upravlinnia efektyvnosti diialnosti pidpryemstva: monohrafiia* [Organizational and economic mechanism of managing the efficiency of the enterprise's activity: a monograph]. Poltava: RVV PUSKU.
6. **Khalimon, T. M.** (2017). *Pryntsyu pobudovy mekhanizmu upravlinnia konkurentospromozhnosti pidpryemstv* [Principles of building a mechanism for managing the competitiveness of enterprises]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Serii: Ekonomika i menedzhment*, no. 25(1), pp. 158–161.
7. **Vasylytsiv, T. H., Mahas, N. V., & Marhita, N. O.** (2014). *Finansovo-ekonomichnyi mekhanizm zabezpechennia konkurentospromozhnosti rozdrubnykh torhovelynykh pidpryemstv: teoretyko-pryklyadni aspekty: monohrafiia* [Financial and economic mechanism for ensuring the competitiveness of retail trade enterprises: theoretical and applied aspects: a monograph]. Lviv: Lvivskiy instytut MAUP.

8. *Nosyriev, O. O., Osypova, S. K., & Tokar, I. I.* (2020). Finansovo-ekonomichniy mekhanizm zabezpechennia konkurentospromozhnosti yak instrument stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom [Financial and economic mechanism of ensuring competitiveness as a tool of strategic management of the enterprise]. *Problemy i perspektivy rozvytku pidpriemnytstva*, no. 25, pp. 108–118.
9. *Protsenko, N. B.* (2008). *Orhanizatsiino-ekonomichniy mekhanizm zabezpechennia dovrostrokovoi ekonomichnoi stiiokosti promyslovykh pidpriemstv* [Organizational and economic mechanism for ensuring long-term economic stability of industrial enterprises] (Abstract of Ph.D. dissertation). Donetsk: Institute of Industrial Economics of the NAS of Ukraine.
10. *Koptieva, H. M.* (2020). Zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva torhivli v umovakh tsyfrovizatsii [Ensuring economic security of a trade enterprise in the conditions of digitalization]. *Biznes-Navihator*, no. 1(57), pp. 136–141. Available at: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/47859>.
11. *Bakai, V. Y.* (2020). Zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva na osnovi vykorystannia tsyfrovyykh tekhnolohii [Ensuring economic security of the enterprise based on the use of digital technologies]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky*, no. 4, vol. 1, pp. 32–35. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-284-4-5>.
12. *Smerichevskiy, S. F.* (2023). Osoblyvosti zastosuvannya kontseptsii adaptivnoho upravlinnia pry zabezpechenni ekonomichnoi bezpeky pidpriemstv [Peculiarities of application of the adaptive management concept in ensuring economic security of enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 48. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-13>.
13. *Arefieva, O. V., Piletska, S. T., & Kravchuk, N. M.* (2020). Adaptivne upravlinnia finansovoiu stiiokistiu pidpriemstva pry zabezpechenni yoho ekonomichnoi bezpeky [Adaptive management of financial stability of the enterprise while ensuring its economic security]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*, no. 1(75), part 1, pp. 80–90. <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2020-1-12>.
14. *Biloshkurska, N. V.* (2013). Ekonomiko-orhanizatsiinyi mekhanizm formuvannia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva: pryntsypy pobudovy, funktsii, struktura [Economic-organizational mechanism of the enterprise economic security formation: construction principles, functions, structure]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 12, pp. 24–29.
15. *Biloshkurska, N. V.* (2014). *Ekonomiko-orhanizatsiinyi mekhanizm formuvannia ekonomichnoi bezpeky ahropromyslovykh pidpriemstv* [Economic-organizational mechanism of forming economic security of agro-industrial enterprises] (Abstract of Ph.D. dissertation). Kyiv: European University.
16. *Saloid, S. V.* (2017). Mekhanizm upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu pidpriemstva: teoretychnyi aspekt [The mechanism of enterprise economic security management: theoretical aspect]. *Ekonomichniy visnyk NTUU "KPI"*, no. 14, pp. 250–254.
17. *Zhyvko, Z. B.* (2014). Mekhanizm upravlinnia systemoiu ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [Management mechanism of the enterprise economic security system]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Ser. Ekonomika*, no. 3 (44), pp. 37–42.
18. *Piletska, S. T., Korytko, T. Yu., & Kravchuk, N. M.* (2022). Mekhanizm zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [Mechanism for ensuring economic security of the enterprise]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, no. 1, pp. 64–69. [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1\(42\).64-69](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1(42).64-69).
19. *Lebedko, S. A.* (2017). Formuvannia mekhanizmu zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky transportnykh pidpriemstv [Formation of the mechanism for ensuring economic security of transport enterprises]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 8, pp. 89–94.
20. *Bekhter, L. A.* (2012). Orhanizatsiino-ekonomichniy mekhanizm zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky silskohospodarskykh pidpriemstv [Organizational and economic mechanism for ensuring economic security of agricultural enterprises]. *Visnyk Zaporizkoho natsionalnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky*, no. 4, pp. 18–23. <https://web.znu.edu.ua/herald/issues/2012/eco-4-2012/018-23.pdf>.
21. *Averichev, I. M.* (2014). Mekhanizm zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstv vodnoho transportu [Mechanism for ensuring economic security of water transport enterprises]. *Zbirnyk naukovykh prats Derzhaunoho ekonomiko-tekhnolohichnoho universytetu*. Ser.: *Ekonomika i upravlinnia*, no. 27, pp. 184–187.
22. *Kalambet, S. V., & Voropat, V. A.* (2013). Mekhanizm zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstv zaliznychnoi haluzi [Mechanism for ensuring economic security of railway industry enterprises]. *Naukovyi visnyk: Finansy, banky, investytsii*, no. 2, pp. 106–113.
23. *Havlovska, N. I.* (2016). *Ekonomichna bezpeka zovnishnomoekonomichnoi diialnosti promyslovykh pidpriemstv: otsiniuvannia, modeliuвання, mekhanizm zabezpechennia: monohrafiia* [Economic security of foreign economic activity of industrial enterprises: assessment, modeling, security mechanism: a monograph]. Khmelnytskyi: FOP Melnyk A. A.
24. *Lekar, S. I.* (2013). *Administratyvno-pravovyi mekhanizm zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky derzhavy* [Administrative and legal mechanism for ensuring the economic security of the state] (Abstract of Ph.D. dissertation). Kharkiv: KhNUVS of the Ministry of Internal Affairs of Ukraine.
25. *Kovalenko, D. I., & Lehka, A. O.* (2015). Mekhanizm zabezpechennia finansovo-ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [Mechanism for ensuring financial and economic security of the enterprise]. *International scientific journal*, no. 8, pp. 118–122.
26. *Dermanska, L. V.* (2011). Funktsionuvannia ekonomichnoho mekhanizmu upravlinnia innovatsiinykh protsesamy pidpriemstv [Functioning of the economic mechanism of management of innovation processes of enterprises]. *Naukovyi visnyk Chernivetskoho torhovno-ekonomichnoho instytutu KNTEU. Serii: Ekonomichni nauky*, no. II (42), pp. 174–180.
27. *Koptieva, H. M.* (2020). Ekonomichna bezpeka yak kryterii otsinky biznes-protsesiv pidpriemstva [Economic security as a criterion for evaluating business processes of an enterprise]. *Derzhava ta rehiony. Serii: Ekonomika ta pidpriemnytstvo*, no. 2 (113), pp. 133–138.
28. *Koptieva, H. M.* (2023). Kontseptsii zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky biznes-protsesiv pidpriemstva [The concept of ensuring economic security of business processes of an enterprise]. *Visnyk natsionalnoho tekhnichnoho universytetu "Kharkivskiy politekhnichnyi instytut" (ekonomichni nauky)*, no. 1, pp. 63–67. <https://doi.org/10.32847/business-navigator.57-24>.
29. Verkhovna Rada of Ukraine. (1999). Pro bukhhalterskyi oblik ta finansovu zvitnist v Ukraini: Zakon Ukrainy vid 16.07.1999 roku № 996-XIV [On accounting and financial reporting in Ukraine: Law of Ukraine dated July 16, 1999, No. 996-XIV]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>.

Abstract.

Samborska O., Rudnichenko Ye. Types of mechanism of managing business processes in ensuring economic security of an enterprise.

It is shown that the use of business process management mechanisms as a management tool to ensure an enterprise's economic security is a common approach in micro-level economic security studies. Specific management actions are identified and described as outcomes of the business process management mechanism to ensure the enterprise's economic security. These management actions include identifying threats and risks, responding to them to overcome them, monitoring and periodically assessing them, identifying threats through weak signals, learning from past mistakes, stress-testing responses to threats and risks, mitigating their impact, and improving the mechanisms mentioned above. For each highlighted management action, its content is disclosed, and the required results are specified. Types of business process management mechanisms for ensuring the enterprise's economic security – basic, extended, reflexive, and proactive – are proposed, along with descriptions of each. It is shown that the basic mechanism is the simplest type, providing for the implementation of a minimal set of reactions and perceiving a limited number of signals. The extended mechanism can perform more management reactions and perceive a greater number of signals, including incipient or implicit expressions. The reflexive mechanism, in addition to the functionality of the basic and extended mechanisms, involves elements and procedures for reflecting on previous experience in implementing business processes. And the proactive mechanism, in addition to the functionality of all other mechanisms, ensures a proactive response to potential signals that trigger business processes, threats, and risks, as well as proactive improvement of the implemented business processes. The execution of defined management actions for each of the highlighted types of business process management mechanisms to ensure the enterprise's economic security is demonstrated, from the basic mechanism, which involves only identifying threats and risks and reacting to them, to the proactive mechanism, which encompasses the implementation of all defined management actions. Suggestions for selecting a business process management mechanism to ensure the enterprise's economic security are presented in a matrix based on the combination of enterprise size and the level of turbulence in its external environment. It is shown that the larger the enterprise and the more turbulent its external environment, the more functional and complex the business process management mechanism should be to ensure the enterprise's economic security.

Keywords: management mechanism, business processes, management action, types of mechanisms, selection, enterprise size, turbulence.

Стаття надійшла до редакції / Received 10.10.2025

Прийнята до друку / Accepted 19.10.2025

Бібліографічний опис статті:

Самборська О. Ю., Рудніченко Є. М. Види механізму управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2025. № 6. С. 82–88.
Samborska O., Rudnichenko Ye. Types of mechanisms for managing business processes in ensuring the economic security of an enterprise. Actual problems of innovative economy and law. 2025. No. 6, pp. 82–88.