

Економічна безпека суб'єктів господарської діяльності

УДК 338.2:658.012.8

**Яремко Ірина Ігорівна**

*кандидат економічних наук,*

*доцент кафедри адміністративного та фінансового менеджменту*

*Національний університет «Львівська політехніка»*

**Yaremko Iryna**

*PhD, Associate Professor of the Department of*

*Administrative and Financial Management*

*Lviv Polytechnic National University*

*ORCID: 0000-0001-9772-6817*

**СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК  
ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА  
MODERN TOOLS OF STRATEGIC MANAGEMENT AS A MEANS OF  
INCREASING THE ECONOMIC SECURITY OF THE ENTERPRISE**

*Анотація.* У статті обговорено основні види інструментів стратегічного управління та їх функціональну зорієнтованість на забезпечення економічної безпеки сучасного підприємства. Розкрито основні чинники негативного впливу на економічну безпеку суб'єктів господарювання, що виникають в умовах глобалізованого бізнес-середовища. Наведено характерні особливості дії деструктивних факторів зовнішнього середовища та основні проблеми в управлінні процесами забезпечення належного стану економічної безпеки на підприємстві. В узагальненому виді обговорено основні принципи і засади стратегічного управління та їх контекст із підсистемою управління економічною безпекою. Наведено інструментальні засоби, які можуть використовуватись при реалізації функціональної стратегії фінансово-економічної безпеки на підприємствах. Розкрито кореляцію між

впровадженням стратегічних інструментів управління та індикаторами, які сигналізують про стан економічної безпеки. Наведено особливості механізму розробки та реалізації стратегії фінансово-економічної безпеки, які входять в систему стратегічних цілей економічного розвитку. На основі наведених прикладів використання інструментів стратегічного управління вітчизняними компаніями і фінансовими установами обґрунтовано доцільні методики та підходи, які дозволяють ефективно інтегрувати ці інструменти в систему управління підприємством для досягнення вищого рівня економічної безпеки. Аргументовано важливість правильного застосування основних етапів в процесах розробки та реалізації стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства. Обґрунтовано доцільність використання в системі стратегічного управління таких інструментів як SWOT-аналіз, BSC, портфельний аналіз та сценарне планування, які сприяють підвищенню економічної безпеки підприємства.

**Ключові слова:** підприємство, стратегічне управління, економічна безпека, інструментарій, управління ризиками, бізнес-середовище.

**Summary.** The article discusses the main types of strategic management tools and their functional orientation to ensure the economic security of a modern enterprise. The main factors of negative impact on the economic security of economic entities arising in the conditions of a globalized business environment are revealed. The characteristic features of the action of destructive factors of the external environment and the main problems in the management of the processes of ensuring the proper state of economic security at the enterprise are given. In a generalized form, the main principles and principles of strategic management and their context with the economic security management subsystem are discussed. Instrumental means that can be used in the implementation of a functional strategy of financial and economic security at

*enterprises are given. The correlation between the implementation of strategic management tools and indicators that signal the state of economic security is revealed. The features of the mechanism of development and implementation of the strategy of financial and economic security, which are part of the system of strategic goals of economic development, are given. On the basis of the given examples of the use of strategic management tools by domestic companies and financial institutions, appropriate methods and approaches are substantiated that allow for the effective integration of these tools into the enterprise management system to achieve a higher level of economic security. The importance of the correct application of the main stages in the processes of development and implementation of the strategy for ensuring the economic security of the enterprise is argued. The expediency of using tools such as SWOT analysis, BSC, portfolio analysis and scenario planning in the strategic management system, which contribute to increasing the economic security of the enterprise, is substantiated.*

**Key words:** *enterprise, strategic management, economic security, tools, risk management, business environment.*

**Постановка проблеми.** Внаслідок дії багатьох глобалізаційних факторів і чинників негативної дії спостерігається дедалі інтенсивніше зростання нестабільності і непередбачуваності загальноекономічного середовища. В координатах такого типу середовища у суб'єктів господарювання перманентно виникають щораз нові загрози їх економічній безпеці. Вітчизняні підприємства функціонують в додатково несприятливих умовах, які містять у собі додаткові (специфічні для національної економіки) загрози втрати капіталу та фінансові ризики. Апробовані у вітчизняній і зарубіжній практиці в минулі періоди методи та інструменти стратегічного управління часто не можуть ефективно

реагувати на подолання чи пом'якшення дії низки ризиків при веденні бізнесу.

В сучасних і очікуваних умовах глобальної економіки особливої актуальності набувають питання, пов'язані із впровадженням адаптивних, більш дієвих для сучасної практики, інструментів та методів стратегічного правління, які б могли забезпечити належний рівень економічної безпеки підприємств. Окремою складовою загальної проблематики розробки і впровадження підприємством у практику функціональної стратегії економічної безпеки та системних заходів оперативного впливу є питання формулювання етапів для її розробки та реалізації.

**Виділення раніше не вирішених проблем.** В існуючих концепціях і парадигмах стратегічного управління невирішеним залишається питання впровадження та інтеграції адаптивних інструментів управління в підсистему економічної безпеки підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій** підтверджує важливість досліджень стратегічного управління з акцентуацією на економічну безпеку сучасних підприємств. В умовах нестабільності виникає потреба в адаптації апробованих та інтеграції нових інструментальних засобів в процеси управління економічною безпекою підприємства, їх імплементацію у прийняту на конкретному підприємстві систему стратегічного управління. У тематичних розробках насамперед досліджуються нові змістові параметри за рахунок введення додаткових ознак до цього категорічного поняття. Така базисна основа добре аргументована у публікації І. Потапюк, С. Мазіленко та М. Прусової: «для того, щоб сформувати ефективний механізм забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств, спочатку необхідно уточнити, що входить до цієї концепції, які фактори впливають на її дотримання та які індивідуальні компоненти цієї категорії взаємопов'язані» [1]. Подібна позиція при розкритті економічної безпеки підприємства та її складових в

сучасних моделях управління дотримується і в тематичній статті С.Васильчак та А. Веселовського [2].

Науковці по різному підходять до вирішування проблеми щодо ролі і місця економічної безпеки в системах стратегічного управління. Так, наприклад, у праці О. Орлик акцентується увага на початковій потребі аналізу факторів впливу на економічну безпеку підприємства, результати якого дають змогу на наступних етапах формулювати в управлінській системі методи захисту від загроз і нейтралізації їх наслідків [3]. Розкриваючи особливості формування конкурентних стратегій підприємств в сучасному динамічному середовищі С. Супрун приділяє в них вагоме місце економічній безпеці [4]. У своїх розробках науковців також спираються на галузеві особливості діяльності підприємства та інструментарій в управлінні реальними джерелами (наявний економічний потенціал), спрямований на забезпечення економічної безпеки. Наприклад, у публікації Т. Олексюк розглядається стратегія управління фінансовою безпекою на підприємствах машинобудування [5], а у статті С. Джерелейко систему зміцнення економічної безпеки підприємства розглянуто через інструментарій управління фінансовими результатами [6].

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є розгляд процесів розробки та реалізації стратегії забезпечення економічної безпеки підприємств з аргументуванням використання деяких інструментальних засобів в системі стратегічного управління.

**Виклад основного матеріалу.** В умовах слабкої прогнозованості зовнішнього середовища та зростаючих загроз суб'єкти господарювання опинилися перед викликами їх стабільної діяльності. В цих умовах зростає ймовірність втрати підприємствами частини наявного і задіяного у фінансово-господарську діяльність капіталу. Тому закономірною необхідністю стає впровадження на підприємствах адаптивних до реальних умов інструментів стратегічного управління, акцентованих на

забезпеченні економічної безпеки. Аналіз загальноекономічного середовища об'єктивно виступає висхідним моментом у формуванні такого типу стратегічного управління. На його основі появляються можливості формування в межах загальних стратегічних цілей (довгострокових заходів) і локальних завдань у сфері фінансово-економічної безпеки підприємства. В такому разі для введення у стратегію об'єктів управління економічною безпекою пріоритетне значення має урахування деструктивних чинників, а також і факторів, що мають позитивний вплив на рівень економічної безпеки [3, с. 155]. Тобто йдеться про засоби, за допомогою яких підприємство може перетворити свої стратегічні наміри на ринкові переваги, взаємодіючи з факторами зовнішнього впливу [4].

Стратегія забезпечення економічної безпеки підприємства є невід'ємною частиною загальної стратегії економічного розвитку підприємства (функціональна стратегія). За своєю суттю цей вид стратегії можна скоріше розглядати узагальнюючою моделлю дій, зорієнтованою на розподіл ресурсів підприємства (створення резервних і страхових фондів). Вважається, що правильно розроблена стратегія також стає й ефективним інструментом управління економічною безпекою підприємства у довгостроковій перспективі. Тобто йдеться про те, що вона повинна бути орієнтована на реалізацію загальних цілей розвитку підприємства в умовах динамічного середовища та пов'язаної з існуючими у ньому факторами і чинниками невизначеності і, відповідно, загроз [5, с. 440]. В деяких дослідженнях розробку стратегії пропонується розглядати через «системну сукупність заходів і систематизацію інформації про фактори фінансового стану і результативності». З такої точки зору обґрунтовується, що саме ці індикатори «позначаються на параметрах економічної безпеки підприємства», а акцент на управління ними «дозволяє ухвалювати стратегічні і оперативні рішення» [6]. Безперечно, що економічна безпека

підприємства є інтегральною частиною його загальної управлінської системи, об'єднуючи в собі елементи часткового та загального управління [5; 7; 8].

При розробці стратегії насамперед формується загальний перелік загрозливих факторів (реальних й очікуваних), а також різного типу внутрішніх і зовнішніх ризиків для пониження фінансово-економічної безпеки підприємства. Функціональна управлінська система забезпечення економічної безпеки (підсистема стратегічного управління) включає в себе організаційно-управлінські заходи та джерела резервного характеру для захисту капіталу підприємства від зовнішніх загроз. Важливим елементом такого управління є і стратегічне планування, яке відзначається здатністю адаптувати поточну (операційну) діяльність підприємства до постійних змін у бізнес-середовищі.

Для введення у стратегію переліку очікуваних загрозливих процесів та формулювання на їх основі заходів необхідно провести оцінку ступеня впливу загрозливих факторів на стан фінансово-економічної безпеки підприємства. Ураховуючи галузевий характер і специфіку важливим моментом при формуванні функціональної стратегії є обрання адекватної методики оцінки факторів негативного впливу на економічну безпеку. На цьому початковому етапі забезпечується рівень обґрунтованості базової основи розробки стратегії фінансово-економічної безпеки або перегляд і внесення змін до окремих положень вже діючої стратегії. Зміни поточної стратегії зазвичай стосуються перерозподілу ресурсів, які спрямовуються на забезпечення фінансово-економічної безпеки.

Формування проектних сценаріїв стратегії фінансово-економічної безпеки базується результатах аналізу її поточного стану, які слід вважати варіативною частиною розробки такого типу сценаріїв. В рамках цього етапу доцільним є формування ранжируваного переліку об'єктів захисту й визначення раціональних форм захисту по конкретних з них. Саме на цій

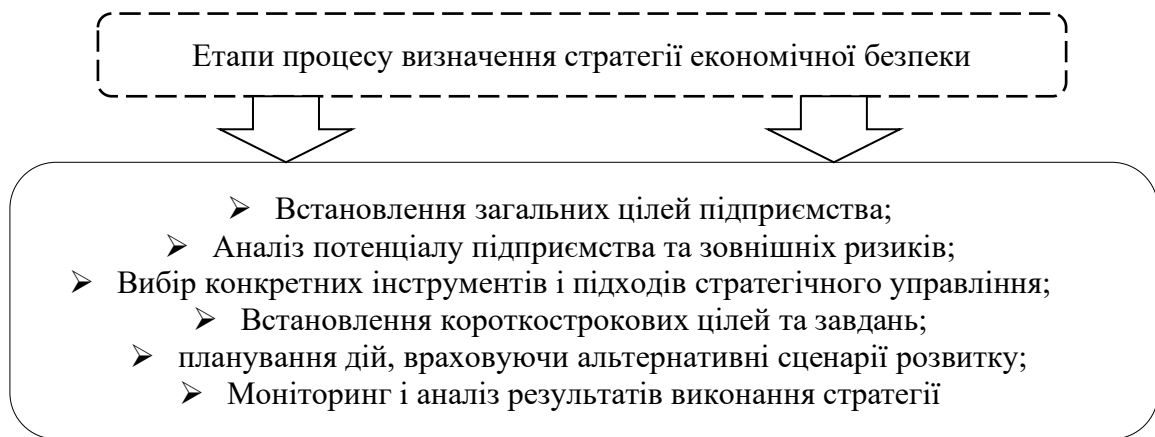
основі здійснюється прийняття основних стратегічних рішень щодо забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства. Розробка альтернативних варіантів планів заходів та цільових програм мають за мету підтримати основну стратегію при кардинальних змінах зовнішнього економічного і бізнесового середовища.

В системі функціонально орієнтованого управління фінансово-економічною безпекою найбільш складною проблемою є втрата фінансово-економічного потенціалу вітчизняними підприємствами. Тому акцент (головне завдання) в управлінні вітчизняними підприємствами спрямовується на забезпечення стабільного функціонування операційної діяльності, а планування стратегічних цілей відсунуто на задній план. При цьому все ж наведемо доцільні для української практики інструменти реалізації стратегії, зокрема таких інструментів, як BSC (збалансована система показників), KPI (ключові показники ефективності) та ін. Складність впровадження цих інструментів в практику українськими підприємствами в тому, що їм доводиться користуватись неповною і неточною інформацією.

В теорії і практиці використовують декілька підходів щодо доцільного визначення етапів формування стратегії економічної безпеки суб'єктів господарювання. У них по-різному позиціюються питання виокремлення етапів, проте завжди дотримується позиція, що стратегія фінансово-економічної безпеки є функціональною стратегією (підпорядковується загальній стратегії). Саме тому на початковому етапі окреслюється загальний період формування та дії стратегії. На цьому етапі необхідно передбачити інструментарій моніторингу і аналізу зовнішніх та внутрішніх факторів, їх функціонально-змістову і сутнісну орієнтацію. Вони виступають інструментом, що дозволяє оцінити необхідність розробки нової стратегії або перегляду низки положень вже існуючої на підприємстві стратегії забезпечення фінансово-економічної безпеки.



У сучасній практиці багатопрофільних компаній підхід до розробки таких стратегій може ініціюватися як безпосередньо її керівництвом ("топ-даун"), так і підрозділами, відповідальними за економічну безпеку ("боттом-ап"). Незалежно від організаційного фактору при розробці стратегії чітко окреслюють загальні та короткострокові цілі підприємства, його потенціал, зовнішні ризики та інструменти в системі стратегічного управління (рис. 1.).



**Рис. 1. Основні етапи процесу визначення стратегії економічної безпеки в рамках стратегічного управління**

Ефективність процесів забезпечення економічної безпеки підприємства значною мірою залежить від об'єктивної інформації, яка використовується на етапі визначення глобальних та локальних цілей. Це інформаційне поле насамперед стосується зіставного аналізу щодо власного потенціалу та зовнішніх ризиків. Саме на цій основі може бути здійснено вибір інструментів стратегічного управління, базова основа для планування дій та інструментарій контролю за їх реалізацією. Використання сучасних інструментів стратегічного управління стосується як аналізу, так і нейтралізації ризиків економічної безпеки.

Для адекватного реагування на сучасні виклики компанії використовують різноманітний добір інструментів стратегічного управління, найбільш з відомих є такі як система збалансованих показників та SWOT-аналіз. У першому з них знаходять вираз управління

фінансами, внутрішніми бізнес-процесами, залученням клієнтів і навчанням персоналу. Використання BSC на деяких компаніях показує їх позитивний вплив на підвищення економічної безпеки. Вважається, що отримані на її основі індикатори дозволяють добитися усвідомлення ризиків та можливостей на різних рівнях управління. Прикладом вітчизняної практики може бути адаптована версія цієї концепції до українських умов найбільшим за розмірами активів українським банком—ПриватБанк. Ця банківська установа та деякі інші вітчизняні фінансові установи як інструменти стратегічного управління використовують систему KPI та карту збалансованих показників.

*SWOT-аналіз* як інструмент стратегічного управління дозволяє підприємствам визначити зовнішні можливості та загрози. Розуміння цих чинників є критично важливим для розробки стратегій, що підвищують економічну безпеку. Можна навести приклад лідера експрес-доставки за обсягами доставлених посилок в Україні— Нова Пошта. Компанія регулярно аналізує свої сильні і слабкі сторони, можливості та загрози для досягнення стратегічних цілей. Результати такого аналізу також знаходять вираз і в IT-рішеннях, спрямованих на покращення сервісу та оптимізації внутрішніх процесів.

*Портфельний аналіз* за своїм призначенням спрямований на оцінку відкритого доходу та ризику. Він, як управлінський інструмент, асоційований зі світовими бізнес-сегментами, а тому забезпечує інформаційну можливість для концентрації зусиль на найбільш прибуткових та безпечних напрямках. Прикладом використання цього інструменту є АТ «Фармак» — лідер фармацевтичного ринку України за обсягами продажу лікарських засобів. Ця фармацевтична компанія використовує портфельний аналіз для визначення стратегії розвитку своїх продуктів. Результати такого аналізу дають змогу враховувати ринковий тренд зростання та ринкову конкурентну позицію компанії.

*Сценарне планування* використовують для розробки підприємствами різних стратегій з урахуванням очікуваних сценаріїв. Сценарне планування в умовах сучасних загроз і ризиків стає невід'ємною частиною стратегічного планування. Прикладом його застосування серед українських підприємств є інтернет-магазин та маркетплейс Rozetka. За методикою сценарного планування ця компанія за 2023 рік масштабувалася до 297 торгових точок. Rozetka створила «синій океан» на українському ринку інтернет-торгівлі, пропонуючи широкий асортимент товарів та інноваційні послуги для клієнтів.

*Ризик-менеджмент* зосереджений на ідентифікації, оцінці, контролі та мінімізації ризиків. Враховуючи власні ризики та прийняту стратегію управління, підприємство може забезпечити свою економічну безпеку. Сучасні методики управління ризиками для забезпечення своєї економічної безпеки в непередбачуваних ситуаціях використовує ПриватБанку.

*Цифрова трансформація* є невід'ємною складовою інструментальних засобів як операційного, так і стратегічного управління. Інтеграція новітніх технологій може підвищити рівень адаптації підприємства до швидко змінених умов глобалізованого ринку, що дозволяє достатньо ефективно відповідати на зовнішні виклики, але й передбачати поточні загрози та можливості. Наприклад, завдяки активному впровадженню новітніх технологій ПриватБанк надає клієнтам можливість користуватися банківськими послугами онлайн 24/7, знижуючи потребу у відділі відвідування. Rozetka, де постійно впроваджуються інноваційні технології для покращення користувацького досвіду, автоматизації процесів та оптимізації логістики. «Нова Пошта» також активно впроваджує принципи цифрової трансформації у свою діяльність, адаптуючись до швидко змінюваних умов ринку та потреб клієнтів. Завдяки впровадженню сучасних автоматизованих терміналів

клієнти можуть отримувати та відправляти вантажі без участі оператора 24/7. Завдяки цифровим технологіям «Нова Пошта» спростила процедуру міжнародної доставки, інтегруючи свої системи з міжнародними логістичними партнерами, а також оптимізувати маршрути доставки, що сприяє швидкій та ефективній доставці.

*Оцінка корпоративної культури та залученості персоналу.* Ефективні стратегії управління людськими ресурсами можуть підсилити корпоративну культуру, підвищити залученість та мотивацію співробітників, які в свою чергу відбуваються в економічній безпеці. Таким прикладом може виступати одна з найбільших роздрібних мереж в Україні Епіцентр.

**Висновки і пропозиції подальших досліджень.** Впровадження та ефективне використання сучасних інструментів стратегічного управління є ключовим для забезпечення та підвищення економічної безпеки підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища. Функціональну стратегію економічної безпеки підприємства слід вважати невід'ємною частиною загальної стратегії економічного розвитку підприємства. Використання в стратегії адаптивних до реальних умов інструментів дозволять підприємствам реагувати на кризові явища, мінімізувати негативні наслідки для фінансово-господарської системи.

Невизначеність і непрогнозованість зовнішнього середовища висуває вимоги з боку практики подальших розробок підсистеми управління економічною безпекою в системі стратегічного управління. Для українських умов перспективним напрямом формування такого типу стратегії можуть бути базові засади, які ґрунтуються на результатах оцінювання власних можливостей (потенціалі) підприємства, виробленому сценарію його розвитку з урахуванням концепції економічної безпеки.

## Література

1. Потапюк І. П., Мазіленко С. С., Прусова М. О. Фінансово-економічна безпека як основа безпеки підприємства. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2022. 2(02). С. 156-160. doi: <https://doi.org/10.32782/dees.2-26>.
2. Васильчак С. В., Веселовський А. І. Економічна безпека підприємства та її складова в сучасних умовах. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2020. Вип. 20(15). С. 98–105.
3. Орлик О. В. Аналіз факторів впливу на економічну безпеку підприємств та методи захисту від загроз і нейтралізації їх наслідків. *Тренди та інновації в сучасній економіці : колективна монографія / за ред. О. С. Іванілова*. Харків : ХНУБА, 2015. С. 154–165.
4. Супрун С. Д., Волошина О. Д. Особливості формування конкурентних стратегій підприємств в сучасному динамічному середовищі. *Матеріали XIV Міжнародної наукової інтернет-конференції «Advanced technologies of science and education»*. 19-21 квітня 2018, м. Київ. URL: <http://intkonf.org/ken-suprun-sd-voloshina-od-osoblivosti-formuvannyakonkurentnih-strategiy-pidpriemstv-v-suchasnomu-dinamichnomu-seredovischi/> (дата звернення: 05.11.2023).
5. Олексюк Т. В. Стратегія управління фінансовою безпекою підприємств машинобудування: теоретичний аспект. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 7. С. 438–442.
6. Джерелейко С. Інструментарій покращення фінансових результатів у системі зміцнення економічної безпеки підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 6, Том 1. С. 67-74. doi: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(1\)-10](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(1)-10).
7. Киш Л. М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2018. № 38, ч. 1. С. 107-114.

8. Організація та управління системою економічної безпеки підприємства: навчально-методичний посібник / З. Б. Живко, О.В. Черевко, Н.В. Зачосова, М. О. Живко, О.Б. Баворовська, В.О. Занора ; за ред. З. Б. Живко. Черкаси : Видавець Чабаненко Ю.А., 2019. 120 с.

### References

1. Potapiuk, I. P., Mazilenko, S. S., & Prusova, M. O. (2022). Finansovo-ekonomichna bezpeka yak osnova bezpeky pidpriemstva [Financial and economic security as the basis of enterprise security]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*, 2 (02), 156-160. doi: <https://doi.org/10.32782/dees.2-26> [in Ukrainian].
2. Vasylychak, S. V., & Veselovskyi, A. I. (2020). Ekonomichna bezpeka pidpriemstva ta yii skladova v suchasnykh umovakh [Economical security of business and yii warehouses in today minds. Scientific Bulletin of NLTU of Ukraine]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, 20 (15), 98–105 [in Ukrainian].
3. Orlyk, O. V. (2015). Analiz faktoriv vplyvu na ekonomichnu bezpeku pidpriemstv ta metody zakhystu vid zahroz i neitralizatsii yikh naslidkiv. Trendy ta innovatsii v suchasni ekonomitsi: kolektyvna monohrafiia [Analysis of factors affecting the economic security of enterprises and methods of protection against threats and neutralization of their consequences. Trends and innovations in the modern economy: a collective monograph] / za red. O. S. Ivanilova. Kharkiv: KhNUBA, 154–165 [in Ukrainian].
4. Suprun, S. D., & Voloshyna, O. D. (2018). Osoblyvosti formuvannia konkurentnykh stratehii pidpriemstv v suchasnomu dynamichnomu seredovyshchi [Peculiarities of the formation of competitive strategies of enterprises in the modern dynamic environment]. *Materialy XIV Mizhnarodnoi naukovoï internet-konferentsii «Advanced technologies of*

*science and education*». URL: <http://intkonf.org/ken-suprun-sd-voloshina-od-osoblivosti-formuvannyakonkurentnih-strategiy-pidpriemstv-v-suchasnomu-dinamichnomu-seredovischi/> [in Ukrainian].

5. Oleksiuk, T. V. (2015). Stratehiia upravlinnia finansovoiu bezpekoiu pidpriemstv mashynobuduvannia: teoretychnyi aspekt [Financial security management strategy of machine-building enterprises: theoretical aspect]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, 7, 438–442 [in Ukrainian].
6. Dzhereleiko, S. (2022). Instrumentarii pokrashchennia finansovykh rezultativ u systemi zmitsnennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [Toolkit for improving financial results in the system for strengthening the economic security of the enterprise]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, 6, 1, 67-74. doi: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(1\)-10](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(1)-10) [in Ukrainian].
7. Kysh, L. M. (2018). Stratehichne upravlinnia, yak osnovna chastyna menedzhmentu pidpriemstva [Strategic management, as the main part of enterprise management]. *Prychornomorski ekonomichni studii*, 38, 1, 107-114 [in Ukrainian].
8. Zhyvko, Z. B., Cherevko, O.V., Zachosova, N.V., Zhyvko, M. O., Bavorovska, O.B., & Zanora, V.O. (2019). Orhanizatsiia ta upravlinnia systemoiu ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva: navchalno-metodychnyi posibnyk [Organization and management of the economic security system of the enterprise: educational and methodological manual]. Za red. Z. B. Zhyvko. Cherkasy: Vydavets Chabanenko Yu.A. [in Ukrainian].