

УДК 65.014.1

DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2021-3-15>**Хринюк О.С.***кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки та підприємництва
Національного технічного університету України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»***Солосіч О.С.***студент
Національного технічного університету України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»***Khryniuk Oleksii***Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor,
Associate Professor of Department of Economics and Entrepreneurship
National Technical University of Ukraine
«Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»***Solosich Oleksandr***Student
National Technical University of Ukraine
«Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»*

ПРОЦЕСНО-ФУНКЦІОНАЛЬНИЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ СУЧАСНИХ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

PROCESS AND FUNCTIONAL APPROACH TO THE FORMATION OF MODERN ECONOMIC SECURITY MANAGEMENT SYSTEMS OF THE ENTERPRISE

АНОТАЦІЯ

Статтю присвячено дослідженню процесно-функціонального підходу як основи до побудови сучасних систем управління економічною безпекою підприємства. Проведено ґрунтовний аналіз місця та сутнісного наповнення поняття економічної безпеки у сучасних умовах, виокремлено основні змістові напрями функціонування системи економічної безпеки підприємства, а саме: ресурсний, організаційний, моніторинговий, результативний та стратегічний, надано їх стислу характеристику. Розкрито сутність традиційних нині процесного та функціонального підходів під час створення систем управління. Запропоновано використання інтегрованого процесно-функціонального підходу до побудови сучасних систем управління економічною безпекою підприємства, сформовано концептуальні засади реалізації даного підходу на підприємстві.

Ключові слова: управління, економічна безпека, управління економічною безпекою, процесний підхід, функціональний підхід, процесно-функціональний підхід.

АННОТАЦИЯ

Статья посвящена исследованию процессно-функционального подхода как основы для построения современных систем управления экономической безопасностью предприятия. Проведен подробный анализ места и сущностного наполнения понятия экономической безопасности в современных условиях, выделены основные содержательные направления функционирования системы экономической безопасности предприятия, а именно: ресурсный, организационный, мониторинговый, результативный и стратегический, предоставлена их краткая характеристика. Раскрыта сущность традиционных процессного и функционального подходов при создании систем управления. Предложено использование интегрированного процессно-функционального подхода к построению современных систем управления экономической безопасностью предприятия, сформированы концептуальные основы реализации данного подхода на предприятии.

Ключевые слова: управление, экономическая безопасность, управление экономической безопасностью, процессный подход, функциональный подход, процессно-функциональный подход.

ANNOTATION

In the context of active changes in the social and economic environment of the enterprises functioning, the problem of the effectiveness of the management approaches used by them, as well as their ability to respond to modern challenges and threats that they face, becomes relevant. This article is devoted to the research for a solution to this problem by studying the process-functional approach as the basis for the construction of modern management systems for the economic security of an enterprise. The article provides a detailed analysis of the place and essential content of the concept of economic security in modern conditions, highlights the main semantic components of the enterprise economic security, which most fully characterize various areas of safe activity of the management system in modern conditions, namely resource, organizational, monitoring, effective and strategic, and a brief description of them is provided. A list of key problems of the formation of effective economic security management systems at domestic enterprises, which serve as key constraints for ensuring the future development of such economic formations, has been identified, the systemic nature of this problem has been established, which requires appropriate research activity to effectively solve it. A detailed analysis of the essence of traditional approaches to the construction of control systems, which are presented by the process approach and the functional approach, is carried out. Provided a detailed description of these approaches from the standpoint of content, basic aspects of construction, the main advantages and disadvantages of their application. The use of an integrated process-functional approach to the construction of modern management systems for the economic security of an enterprise is proposed as the most effective and optimal form of organizing the management process in modern conditions of economic activity. The conceptual foundations have been formulated on which the process of applied implementation of this approach at the enterprise is based, as well as the key aspects that enterprises should be guided by when introducing this management approach.

Key words: management, economic security, economic security management, process approach, functional approach, process-functional approach.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Становлення ринкових відносин у нашій країні інтенсифікувало проблематику організації ефективної багатовекторної взаємодії підприємницьких суб'єктів в оточуючому середовищі, кількісної оцінки та врахування впливу на економічні показники різноманітних загроз та конкретних ризиків, формуючи конкретний об'єктний та суб'єктний склад систем управління економічною безпекою підприємства.

Економічною наукою вироблено багато підходів та методик реалізації функцій, покладених на управлінську систему. Вони піддаються постійному впливу низки дестабілізуючих чинників, починаючи із сезонних кон'юнктурних коливань галузевого масштабу і закінчуючи проблемами геополітичного рівня та впливом пандемії на діяльність підприємств, що потребує їх постійної актуалізації. Так, зокрема, актуальною проблемою видається необхідність удосконалення існуючих теоретичних підходів та їх якісної інтеграції у системи управління економічною безпекою підприємств із метою забезпечення сталості їх внутрішньоорганізаційних процесів розвитку та ефективної протидії загрозам, що продукуються зовнішнім середовищем.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спираються автори. Проблематика формування ефективних механізмів реалізації функцій управління на підприємстві та побудови на їх базі комплексних систем управління економічною безпекою набула значного розвитку в межах вітчизняної наукової спільноти. Особливо варто відзначити вагомий внесок у розвиток відповідного теоретико-методологічного напрямку таких учених, як О.А. Бовкун, А.Н. Букреев, К.С. Горячева, Е.І. Данилова, Л.І. Донець, Н.В. Зачосова, Р.М. Качалов, Г.В. Козаченко, Ю.О. Лупенко, О.М. Ляшенко, Т.О. Меліхова, В.С. Пономаренко, С.В. Салоїд, С.О. Тульчинська, А.Г. Шаваєв, М.В. Шашина, В.І. Ярочкін.

Вирішення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття. Проте попри наявність ґрунтовних напрацювань у сфері теоретичних досліджень сутності, елементного складу та особливостей функціонування систем управління економічною безпекою наявні управлінські підходи потребують удосконалення. Це пов'язано з тим, що динамізм економічних відносин, який подекуди призводить до деструкції економічного потенціалу суб'єктів господарювання, формує принципово нові виклики перед відповідними управлінськими системами.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є розвиток теоретичних підходів до побудови систем управління економічною безпекою підприємства, концептуалізація процесно-функціонального підходу як стра-

тегічної основи для побудови сучасних систем управління економічною безпекою підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Економічна безпека підприємства є одним з основоположних понять функціонування будь-якого господарюючого суб'єкта в мінливих умовах сучасності, що потребують планомірного, цілеспрямованого та гармонізованого розвитку внутрішніх систем організації під впливом різноспрямованих за своїм змістом та характером чинників середовища її функціонування. При цьому слід уникати обмеженого підходу до трактування економічної безпеки, який полягає у визначенні останньої як системи попередження та протидії різних форм загроз та ризиків, які притаманні тому чи іншому виду діяльності підприємств. Адже економічна безпека охоплює увесь господарсько-майновий комплекс підприємств незалежно від вибраної теоретичної площини розгляду даного поняття, до того ж сутнісне спрямування відповідних заходів орієнтоване не лише на системні завдання попередження процесів зворотного розвитку, а й на забезпечення безпекової обґрунтованості та процесної сталості прогресивних процесів розвитку підприємств. Основними змістовими напрямками функціонування системи управління економічною безпекою на підприємствах можна виокремити є:

1. *Ресурсний напрям* (визначення та своєчасне оновлення нормативів використання ресурсів, аналіз та оптимізація наявної структури ресурсної бази підприємства, складання відповідних матеріальних балансів; формування резервів та розроблення відповідних ресурсних моделей управління на випадок ситуацій кризового або форс-мажорного характеру).

2. *Організаційний напрям* (забезпечення часової та функціональної узгодженості руху матеріальних та інформаційних ресурсів у кількості, необхідній для підтримки безперервності виробничих та управлінських процесів; забезпечення захищеності кадрового та майнового комплексу підприємства; побудова ефективних комунікаційних каналів усередині підприємства та налагодження системи зворотного зв'язку у їхніх межах; вибір підходу до організації менеджменту на підприємстві та забезпечення стабільної роботи та системної узгодженості всіх її організаційних елементів).

3. *Моніторинговий напрям* (відслідковування процесів кон'юнктурної динаміки у сфері змін споживчої поведінки, економічного стану ключових контрагентів, масштабів діяльності та характеру дій ключових конкурентів, ринку технологічних новацій та можливості їх імплементації у наявні виробничі або управлінські процеси, нормативно-правового поля функціонування підприємства; побудова системи індикаторів економічної безпеки та їх інтеграція у ключові процеси управління; аналіз інформаційного середовища, зв'язків із громадськістю та іміджевий моніторинг).

4. *Результативний напрям* (формування динамічної системи контролю поточних показників якості продукції, ресурсної забезпеченості та часткових показників їх використання на різних етапах виробничого процесу, обсягів випуску, індивідуальної продуктивності, кінцевих фінансових результатів на предмет їх відповідності встановленим плановим завданням; ідентифікація причин виявлених відхилень та їх оперативне усунення; організація системи розроблення та імплементації поліпшувальних заходів із широким залученням усього трудового колективу підприємства).

5. *Стратегічний напрям* (проведення стратегічного аналізу діяльності підприємства, дослідження потенційних можливостей до розширення діяльності, ідентифікація можливих альтернатив до зміни поточного виду діяльності, переходу до більш інноваційних форм організації систем виробництва або управління підприємства, розроблення програмних документів).

Представлений перелік змістових напрямів реалізації функцій системи управління економічною безпекою підприємства в котрій раз підтверджує широту сфери поширення управлінських заходів у межах даної системи та її важливість у налагодженні ефективної роботи організації. Водночас варто підкреслити, що нині серед вітчизняних підприємств спостерігається очевидна проблема побудови та налагодження ефективної роботи відповідних безпекових систем (особливо у сегменті малого та середнього підприємництва), що результує у вигляді хронічних криз прибутковості, падіння рівнів реалізації продукції, зниження інвестиційної та ринкової привабливості й у кінцевому підсумку призводить до закриття таких підприємств.

До ключових проблем системного характеру, які стримують розвиток управлінської діяльності вітчизняних підприємств у сфері економічної безпеки, слід віднести:

- слабкість методичних аспектів реалізації управлінських процедур у сфері економічної безпеки, що виявляється у відсутності необхідного аналітичного забезпечення як із позиції конкретного інструментарію, так і щодо необхідного для його реалізації інформаційного та програмного забезпечення;

- відсутність конкретних професійних навичок та необхідного досвіду у сфері управління економічною безпекою з боку керівних кадрів підприємств;

- домінування ситуативного підходу у здійсненні управління підприємствами як на стратегічному, так і на оперативному рівні організації;

- дисфункціоналізований характер організаційної структури, зумовлений нерівномірністю розподілу управлінських функцій, накладанням зон відповідальності, слабкою регламентацією посадових обов'язків та ключових бізнес-процесів підприємств;

- обмеженість доступу до сучасних технологій безпекового управління, їх дороговартісність для реалізації на підприємствах;

- провали у комунікації між різними ієрархічними рівнями управління підприємствами, що зумовлює розходження інтересів та цільових орієнтирів їх розвитку, управлінських дій керівництва та персоналу на місцях;

- надмірний вплив неконтрольованих чинників макроекономічного характеру на діяльність підприємств, починаючи із загальних інфляційних тенденцій і закінчуючи інституціональною спроможністю судової системи та можливостями протидії рейдерству чи захисту власних законних інтересів;

- чітко виражено слабке маркетингове опрацювання ринку [1, с. 126];

- брак фінансових можливостей вітчизняних підприємств до здійснення внутрішньоорганізаційних трансформацій, що посилюється обмеженістю доступних (із погляду вартості) форм кредитування.

Таким чином, можна стверджувати, що об'єднуючим складником усіх виокремлених проблем є їх системний характер. А це потребує перегляду існуючих управлінських підходів та їх якісної трансформації з метою набуття властивостей, котрі здатні усунути вищезазначені проблеми на концептуальному рівні, оскільки саме відсутність методологічної бази (підходу) слугує першочерговою проблемою, що породжує появу наступних. Саме тому далі пропонуємо розглянути класичні управлінські підходи у розрізі безпекової проблематики та можливості до їх якісного вдосконалення з метою вирішення даних проблем.

Традиційно науковці диференціюють підходи до управління підприємством за *функціональним* та *процесним* напрямками відповідно до особливостей методичного апарату та об'єкта, на який він спрямовується.

Одним із найбільш розповсюджених управлінських підходів до реалізації концептуальних положень теорії економічної безпеки є *функціональний підхід*, у рамках якого об'єктом безпекового управління виступає конкретна функція. Вона об'єднує усі процеси, які відповідають певній цільовій спрямованості. Сама ж система економічної безпеки розглядається у розрізі відповідних структурно-функціональних складників (фінансового, техніко-технологічного, політико-правового, інтелектуально-кадрового, інформаційного, силового та екологічного), у межах яких розробляється відповідна система оцінки та моніторингу стану кожного складника для формування інтегрального показника безпекового стану підприємства. Функціональному підходу притаманний високий рівень вертикальної ієрархізації управлінського процесу всередині кожної ланки та їх загального цільового спрямування на максимізацію функціональних показників ефективності.

Ключовою перевагою функціонального підходу є можливість забезпечення чіткої органі-

зованості управлінського процесу, його структурованості, підпорядкованості та розподілу відповідальності у межах конкретного блоку завдань. Таким чином, за рахунок наявності чіткої регламентації правил та обов'язків досягається узгодженість внутрішньофункціональних зв'язків, останні набувають високих реактивних та адаптивних властивостей із метою максимізації результату в межах функції. Функціональний підхід може успішно використовуватися під час формування елементів системи забезпечення економічної безпеки з позицій системного підходу як складова частина останнього [2].

Разом із тим навіть попри широту застосування і наявність істотних переваг функціональний підхід володіє низкою недоліків, а саме: (1) фокусування на функціональній, а не на результативній відповідальності, що зумовлює ситуацію, коли навіть попри високу інтенсивність та якість організації системи управління в межах кожної функції отриманий результат є відмінним від запланованого; (2) значною бюрократизованістю міжфункціональних взаємодій та «управлінським вакуумом», що може виникати на межі декількох функцій; (3) надмірним використанням контрольних заходів та інструментів директивного управління; (4) концентрацією повноважень та централізацією ключових управлінських процесів; (5) компетентною обмеженістю функціональних працівників, що виявляється у відсутності розуміння специфіки роботи, що здійснюється на інших горизонтальних рівнях, та її впливу на результати діяльності організації. Сукупний вплив означених чинників призводить до втрати властивостей системного синергізму і, як наслідок, активації процесів зворотного розвитку.

Адекватне застосування функціональних відносин у процесах і системах управління в сукупності з іншими науковими підходами та інструментами дає змогу створювати, підтримувати і розвивати конкурентоспроможні процеси і системи [3, с. 123].

Проте навіть попри високий рівень комплексності, що досягається за рахунок охоплення даним підходом усіх сфер діяльності підприємства, усе ж таки втрачається властивість системності, що полягає у врахуванні взаємозв'язків між різними елементами організаційного механізму, який не може бути виражений виключно у вигляді функцій.

Більш прогресивним із позиції організаційного управління свого часу став процесний підхід, у межах якого об'єктом управління виступає процес як послідовна трансформація вхідної сукупності ресурсних потоків у кінцевий результат. Тоді підприємство розглядається як організована та взаємопов'язана сукупність процесів, які наскрізно охоплюють різні функціональні складники діяльності, підпорядковуючись кінцевій цілі. Одними з основних управлінських процедур є здійснення якісної декомпозиції у межах ключових процесів управління на відпо-

відні підпроцеси та завдання, розподіл відповідальності та формування відповідного внутрішнього нормативного забезпечення, втіленого у чітких регламентах, інструкціях, процедурах документування та контролю, які й забезпечують структурованість та організований характер процесного підходу.

Метою процесного підходу є створення горизонтальних зв'язків в організаціях (відносин між співробітниками однієї ієрархії). Співробітники, які виконують спільні завдання, можуть самостійно узгоджувати роботу в рамках процесу і вирішувати виникаючі питання без участі керівництва, що дає змогу швидше отримати бажаний результат [4, с. 156].

Ключовою перевагою процесного підходу є можливість забезпечення організаційної гнучкості управлінської системи, що за рахунок високого ступеня децентралізованості та фокусування управлінських зусиль на конкретному результаті бізнес-процесу дає змогу ефективно мобілізувати та оптимізувати ресурси шляхом перерозподілу останніх на більш пріоритетні напрями. При цьому даний підхід дає змогу зберегти чіткість у постановці та процедурі виконання конкретних завдань, що формуються спеціальними регламентами, а контрольні процедури, покладені на систему документування, не допускають характерних функціональному підходу надмірних погоджень та процедурних формальностей.

Однак, незважаючи на наявність переконливої кількості переваг, застосування процесного підходу може спровокувати низку негативних наслідків та організаційних перешкод його реалізації, це: (1) необхідність у формуванні ґрунтовної декомпозиції підпроцесів та завдань так, аби уникнути накладання певних зон відповідальності і водночас забезпечити повноту реалізації трудових обов'язків окремих працівників; (2) складності забезпечення ефективної комунікативної політики та необхідність проведення профільних тренінгів для підготовки фахівців як у розрізі професійних навичок для переходу на нову систему, так і щодо сприйняття ними таких нововведень; (3) потреба у формуванні великої кількості детальних інструкцій та регламентів організації бізнес-процесів; (4) обмеженість у виборі критеріїв та засобів проведення оцінки, що подекуди потребує надмірно індивідуалізованого характеру вибраних показників, звужуючи можливості порівняння (чи зіставлення) оціночних параметрів різних бізнес-процесів та суттєво ускладнюючи процес розроблення таких систем оцінки; (5) значна витратність заходів з упровадження процесної моделі.

Таким чином, представлені традиційні управлінські підходи мають істотні недоліки і не можуть забезпечувати комплексних потреб сучасних систем управління економічною безпекою. Виходячи із цього, варто розглянути можливість якісної інтеграції описаних підходів із метою обмеження визначених їхніх не-

доліків за рахунок використання існуючих переваг на основі сутнісного їх узгодження. При цьому вважаємо, що основою побудови систем управління економічною безпекою має стати саме процесно-функціональний підхід.

Процесно-функціональний підхід дає змогу досягти компромісного варіанту побудови управлінської системи за рахунок збалансування певних властивостей процесного та функціонального підходів. Зокрема, у межах системи зберігається її процесна спрямованість та сукупність організаційних механізмів регулювання та контролю (особливості розподілу відповідальності, регламенти, стандарти, система документування, оптимізаційна орієнтованість), водночас підсилюючись характерними функціональному підходу просторово-функціональними особливостями управління, чіткістю посадової ієрархії та ієрархії відповідальності, взаємоузгодження процесів та взаємодій, які виникають усередині окремих функцій.

До основних переваг процесно-функціонального підходу як основи побудови систем управління економічною безпекою можна віднести такі:

- зниження непродуктивних витрат часу та грошових ресурсів, пов'язаних з усуненням бюрократичних процедур на користь стандартизації та регламентації ключових процесів, упродовження політики стимулювання ініціювання та генерації поліпшень серед працівників на різних рівнях горизонтальної ієрархії;

- здійснення розподілу відповідальності у межах напряму діяльності та призначення відповідальних осіб за результати конкретного бізнес-процесу з метою уникнення ситуацій «управлінського вакууму» та різного роду дисфункціональних форм «колективної відповідальності»;

- запобігання побудові зайвих механізмів управління, окремого механізму антикризового управління [5, с. 57];

- чітка регламентація та документація ієрархій відповідальності та необхідних кваліфікаційних і компетентнісних характеристик учасників процесів, а також форм контрольних заходів [6, с. 109];

- гармонізація централізованого та децентралізованого підходів, що досягається за рахунок делегування низки повноважень у межах процесних команд разом зі збереженням загальної ієрархічності організаційної структури;

- забезпечення високого рівня адаптивних та реактивних властивостей не лише у рамках конкретного бізнес-процесу чи напряму діяльності, а загалом управлінської системи, що досягається за рахунок децентралізованості низки управлінських функцій та організаційної мобільності (можливості швидкого формування та перерозподілу структурних одиниць відповідно до поточних завдань).

Отже, описані концептуальні засади процесно-функціонального підходу дають змогу ствер-

джувати про комплексність, універсальність останнього та можливість його застосування у рамках побудови систем управління економічною безпекою на вітчизняних підприємствах.

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. У результаті проведеного дослідження вдосконалено наявні теоретичні підходи до формування сучасних систем управління економічною безпекою та здійснено концептуалізацію процесно-функціонального підходу як потужної бази для розроблення відповідних управлінських систем. Проведено аналіз ключових змістових напрямів функціонування систем управління економічною безпекою, у результаті якого виокремлено ресурсний, організаційний, моніторинговий, результативний та прогресивний; ідентифіковано ключові проблеми системного характеру, що стримують розвиток відповідних безпекових систем на базі вітчизняних підприємств. Детально проаналізовано ключові особливості використання функціонального та процесного підходів; встановлено, що найбільш перспективною формою управлінського підходу до розбудови безпекових систем управління є процесно-функціональний підхід, що базується на використанні основних переваг процесного підходу, при цьому подолання його недоліків здійснюється за рахунок організаційних механізмів функціонального.

Перспективним напрямом подальших досліджень є розроблення прикладних аспектів імплементації процесно-функціонального підходу в організаційний механізм управління економічною безпекою підприємства.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Шмалій Л.В. Економічна безпека підприємства: сучасні проблеми забезпечення. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 1. С. 123–129.
2. Хринюк О.С., Корчовна М.Р. Система забезпечення економічної безпеки підприємства: основні елементи. *Ефективна економіка*. 2015. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3927>
3. Герасимов Б.Н. Построение систем управления организациями на основе типовых методологических подходов. *Менеджмент и бизнес-администрирование*. 2019. № 3. С. 121–131.
4. Гришко Л.А., Серая Н.Н. Процессный подход в современной практике управления. *Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования*. 2018. № 7. С. 155–159.
5. Борисова Л.Є. Процесно-функціональний підхід у системі управління сучасного телекомунікаційного підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. № 11. С. 55–58.
6. Солосіч О.С., Хринюк О.С. Інтеграція процесного та функціонального підходів в сучасних бізнес-моделях у складі систем управління економічною безпекою підприємств. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи* : II міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 22 квітня 2021 р. Київ, 2021. С. 108–109.

REFERENCES:

1. Shmalij, L.V. (2019) Ekonomichna bezpeka pidpriemstva: suchasni problemy zabezpechennia [Economic security of the enterprise: modern problems of providing]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*. vol. 1, pp. 123–129.
2. Khryniuk, O.S. and Korchovna, M.R. (2015) Systema zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva: osnovni elementy [System of economic security companies: key elements]. *Efektivna ekonomika*. vol. 3. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3927> (accessed 06 June 2021).
3. Gerasimov, B.N. (2019) Postroenie sistem upravlenija organizacijami na osnove tipovyh metodologicheskikh podhodov [Building management systems for organizations based on standard methodological approaches]. *Menedzhment i biznes-administriruvanie*, vol. 3, pp. 121–131.
4. Grishko, L.A. and Seraja, N.N. (2018) Processnyj podhod v sovremennoj praktike upravlenija [Process approach in modern management practice]. *Innovacionnaja ekonomika: perspektivy razvitija i sovershenstvovanija*. vol. 7, pp. 155–159.
5. Borysova, L.Ye. (2015) Protessesno-funktsional'nyj pidkhid u systemi upravlinnia suchasnoho telekomunikatsijnogo pidpriemstva [Process-functional approach in the management system of a modern telecommunications enterprise]. *Naukovyj visnyk Khersons'koho derzhavnoho universytetu*, vol. 11, pp. 55–58.
6. Solosich, O.S. and Khryniuk, O.S. (2021) Intehratsiia protsesnoho ta funktsional'noho pidkhodiv v suchasnykh biznes-modeliakh u skladi system upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu pidpriemstv [Integration of process and functional approaches in modern business models as a part of enterprise economic security management system]. *Biznes, innovatsii, menedzhment: problemy ta perspektivy: II Mizhnarodna naukovopraktychna konferentsiia (Ukraine, Kyiv, April 22, 2021)*, Kyiv: Biznes, innovatsii, menedzhment: problemy ta perspektivy, pp. 108–109.