

# СТРАТЕГІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ В КОНТЕКСТІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

©2024 ПІЛЕЦЬКА С. Т., АРЕФ'ЄВ С. О., ПЕТРОВСЬКА С. В., КОЛЕСНИКОВ С. О.

УДК 330.658.012

JEL Classification: O11; O12; L21

Пілецька С. Т., Ареф'єв С. О., Петровська С. В., Колесников С. О.

## Стратегічне забезпечення економічної безпеки підприємств в контексті цифровізації економіки України

У статті зазначено, що у сучасних умовах спостерігається активна цифровізація соціально-економічних процесів, що істотно впливає на діяльність підприємств. Зазначено, що процес цифрової трансформації суспільства, який притаманний четвертому етапу глобалізації, став одним із найвиразніших явищ цього періоду. У зв'язку з цим виникла гостра потреба у вимірюванні рівня розвитку цифрової економіки та ступеня її впливу на економічну безпеку підприємства, що стає найважливішим як на регіональному, так і на національному та світовому рівнях. Сутність стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства визначається ступенем орієнтації діяльності підприємства на реалізацію мети та завдань його економічної безпеки в умовах цифровізації економіки України. Пропонується матриця вибору стратегії забезпечення економічної безпеки підприємств в умовах впливу цифровізації, яка визначається залежно від індексу цифрової трансформації України (відповідної області) та рівня економічної безпеки підприємства шляхом утворення за двома ознаками за допомогою системи горизонтальних і вертикальних координат, що виражають кількісні та якісні характеристики відповідних параметрів. Запропоновано класифікацію типів стратегії забезпечення економічної безпеки залежно від впливу рівня цифрової трансформації економіки України (області), яка дає можливість здійснити пошук такого варіанта функціонування підприємства, який забезпечить оптимальне співвідношення між існуючими можливостями і бажаними результатами, та вибрати властиву для підприємства стратегію з урахуванням рівня цифрової трансформації економіки. Запропоновано методичний підхід, який дозволяє підприємствам підібрати стратегію забезпечення економічної безпеки виходячи з поточного її рівня та рівня цифровізації економіки. Застосування цього підходу в рамках внутрішньої аналітики підприємства дозволить розробити дієві заходи з забезпечення економічної безпеки в довгостроковій перспективі. Перспективами подальших досліджень у цьому напрямі є розробка механізму забезпечення економічної безпеки підприємств у контексті цифровізації економіки України.

**Ключові слова:** цифровізація, підприємство, економічна безпека, матриця, стратегія.

**DOI:** <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-2-181-190>

**Рис.: 2. Табл.: 2. Формул.: 1. Бібл.: 12.**

**Пілецька Саміра Тимофіївна** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки повітряного транспорту, Національний авіаційний університет (просп. Любимира Гузара, 1, Київ, 03058, Україна)

**E-mail:** 0508486185@ukr.net

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-3638-3002>

**Researcher ID:** <https://www.webofscience.com/wos/author/record/1594639>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=55865335600>

**Ареф'єв Сергій Олександрович** – доктор економічних наук, доцент, професор, докторантура, Рейнський університет прикладних наук (Курт-Шумахер-Ринг, 18, Вісбаден, 65197, Німеччина)

**E-mail:** arefievso@gmail.com

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-2184-458X>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57221961283>

**Петровська Світлана Володимирівна** – кандидат економічних наук, доцент, декан факультету економіки та бізнес-адміністрування, Національний авіаційний університет (просп. Любимира Гузара, 1, Київ, 03058, Україна)

**E-mail:** svpet2007@ukr.net

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-5354-1343>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57216675288>

**Колесников Сергій Олександрович** – кандидат фізико-математичних наук, доцент, доцент кафедри природничо-наукових та загальноінженерних дисциплін, Технічний університет «Метінвест Політехніка» (Южное шоссе, 80, Запоріжжя, 69008, Україна)

**E-mail:** sergiy.kolesnykov@mipolytech.education

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-9538-8858>

UDC 330.658.012

JEL Classification: O11; O12; L21

**Piletska S. T., Arefiev S. O., Petrovska S. V., Kolesnykov S. O. Strategic Ensuring of Economic Security of Enterprises in the Context of Digitalization of the Economy of Ukraine**

The article specifies that in modern conditions there is an active digitalization of socioeconomic processes, which significantly affects the activities of enterprises. It is also specified that the process of digital transformation of society, which is inherent in the fourth stage of globalization, has become one of the most expressive phenomena of this period. In this regard, there is an urgent need to measure the level of development of the digital economy and the degree of its impact on the economic security of the enterprise, which is becoming the most important both at the regional, national and global levels. The essence of the strategy for ensuring the economic security of the enterprise is determined by the degree of orientation of the enterprise's activities to the implementation of the goals and objectives of its economic security in the context of digitalization of the economy of Ukraine. A matrix for choosing a strategy for ensuring the economic security of enterprises under the influence of digitalization is proposed, which is determined depending on the index of digital transformation of Ukraine (relevant region) and the level of economic security of enterprise by forming on two grounds using a system of horizontal and vertical coordinates that express the quantitative and qualitative characteristics of the relevant parameters. A classification of types of strategy for ensuring economic security depending on the impact of the level of digital transformation of the economy of Ukraine (one of Ukrainian regions) has been proposed, which makes it possible to search for such an option for the functioning of enterprise, which will ensure the optimal balance between the existing opportunities and the desired results, and to choose a strategy inherent in the enterprise, taking into account the level of digital transformation of the economy. A methodical approach has been proposed, which allows enterprises to choose a strategy for ensuring economic security based on its current level and the level of digitalization of the economy. The application of this approach within the framework of the internal analytics of the enterprise will allow to develop effective measures to ensure economic security in the long run. Prospects for further research in this direction are the development of a mechanism for ensuring the economic security of enterprises in the context of digitalization of the Ukrainian economy.

**Keywords:** digitalization, enterprise, economic security, matrix, strategy.

**Fig.:** 2. **Tabl.:** 2. **Formulae:** 1. **Bibl.:** 12.

**Piletska Samira T.** – Doctor of Sciences (Economics), Professor, Professor of the Department of Economics of Air Transport, National Aviation University (1 Liubomyra Husara Ave., Kyiv, 03058, Ukraine)

**E-mail:** 0508486185@ukr.net

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-3638-3002>

**Researcher ID:** <https://www.webofscience.com/wos/author/record/1594639>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=55865335600>

**Arefiev Serhii O.** – Doctor of Sciences (Economics), Associate Professor, Professor of the Department of Doctorate, Rhine-Main University of Applied Sciences (18 Kurt-Schumacher-Ring, Wiesbaden, 65197, Germany)

**E-mail:** arefievso@gmail.com

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-2184-458X>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57221961283>

**Petrovska Svitlana V.** – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Dean of the Faculty of Economics and Business Administration, National Aviation University (1 Liubomyra Husara Ave., Kyiv, 03058, Ukraine)

**E-mail:** svpet2007@ukr.net

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-5354-1343>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57216675288>

**Kolesnykov Sergiy O.** – Candidate of Sciences (Physics and Mathematics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Natural Sciences and General Engineering Disciplines, Technical university "Metinvest Polytechnic" (80 Pivdenne Hwy, 69008, Ukraine)

**E-mail:** sergiy.kolesnykov@mipolytech.education

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-9538-8858>

**Постановка проблеми.** Нестабільність економіки та поглиблення економічної кризи в країні вкрай негативно впливають на розвиток бізнесу в Україні. Ситуації, що склалися в національній економіці, характерні високий рівень невизначеності та агресивності ринкового середовища, що стимулюють появу зовнішніх і внутрішніх загроз, які безпосередньо впливають на розвиток підприємств. У сучасних умовах спостерігається активна цифровізація соціально-економічних процесів. Ця тенденція істотно впливає на діяльність підприємств. У тому числі вона може розглядатися як джерело нових і механізм трансформації

існуючих загроз їх економічній безпеці. Зниження впливу негативних факторів та гарантування подальшого функціонування та розвитку підприємства стає ключовим завданням в умовах впливу цифровізації економіки України. Саме тому забезпечення економічної безпеки виступає актуальним пріоритетом для сучасних підприємств в умовах впливу цифровізації економіки України.

**Аналіз останніх досліджень.** Дослідження системи економічної безпеки має значну актуальність як для наукової спільноти, так і для практикуючих економістів. Ця тема викликає інтерес як з точки зору теоретичних засад,

так і з точки зору розробки практичних рішень щодо формування системи економічної безпеки. Актуальність теми зумовлена зростанням проблематики безпеки підприємств в умовах становлення цифрової економіки та стрімкого розвитку цифрових технологій.

До питань дослідження впливу цифрових технологій на систему економічної безпеки суб'єктів господарювання зверталися вітчизняні та зарубіжні дослідники.

Стец І. І. зазначає, що у сучасному динамічно мінливому світі, де цифрові технології стрімко розвиваються та проникають у всі сфери життя, для компаній стає все більш критично важливим успішно адаптуватися до цих змін, що потребує не лише впровадження нових технологій, але й глибокої трансформації корпоративної культури [7]. Цей процес визначає необхідність подальшого дослідження впливу цифровізації на економічну безпеку підприємств.

Масштабна цифровізація бізнесу, визначають Hrosul V., Buhrimenko R., Smirnova P., Timchenko O., Balamut H., Rachkovan O., передбачає концептуальну перебудову в системі менеджменту підприємства і прийняття низки управлінських рішень щодо зміни стратегічного напрямку та розробки нової бізнес-моделі [9]. Це обумовлює необхідність подальшого дослідження стратегічного забезпечення економічної безпеки в контексті цифровізації економіки.

Науковці [11] зазначають, що завдяки цифровим технологіям з'являється можливість спілкуватися та обмінюватися інформацією миттєво із ким завгодно, незалежно від відстані, що роз'єднує. Це дозволяє бізнесу з легкістю входити на зарубіжні ринки, створювати глобальні команди та працювати разом на відстані. Цифрові технології також дозволяють ефективно використовувати дані та автоматизувати процеси, що забезпечує підвищення продуктивності та зменшення витрат

У дослідженні [1] особливу увагу приділено дослідженню транспарентності реалізації стратегії підприємства в умовах диджиталізації, що дозволяє визначити її особливості, приділити увагу дослідженню методів оцінки рівня цифровізації економіки України та її впливу на формування стратегії забезпечення економічної безпеки в цих умовах.

Автори [5; 6] обґрунтували моделі забезпечення економічного потенціалу в системі економічної безпеки підприємства, розкрили структурні компоненти підходу до оцінки економічного потенціалу в системі економічної безпеки підприємства, що дозволило визначити підходи до оцінки економічної безпеки підприємств.

Автори монографії [8] глибоко досліджують теоретичні та науково-практичні аспекти впливу цифровізації економіки та сталого розвитку на соціально-трудова сфера. Дослідження детально висвітлює, як цифровізація змінює характер роботи, навички, які необхідні для успіху, та загалом динаміку соціально-трудова відносин. Пропонуються чіткі та практичні стратегії, спрямовані на активізацію ресурсів громадянського суспільства в умовах цифрових трансформацій. Це включає використання ІКТ, цифрових і мережевих технологій для посилення голосу громадян та захисту їхніх прав у сфері праці. Авторами розроблено та

обґрунтовано Дорожню карту модернізації системи взаємодії суб'єктів вітчизняного ринку праці, трудових та економічних відносин, яка слугує практичним інструментом для керівництва процесом модернізації та забезпечення його відповідності потребам усіх зацікавлених сторін.

Науковці Козловський С., Горун С. та Мамашвілі Л. зазначають, що «суттєвим методом забезпечення економічної безпеки виступають інновації, які генерують впровадження новітніх технологій, які, своєю чергою, створюють умови для збільшення прибутку, можливості випередити інші країни за економічним розвитком, забезпечити економічну незалежність» [3], що обумовлює необхідність впровадження інноваційних цифрових технологій у діяльність підприємства.

Наукові дослідження активно висвітлюють теоретичні та практичні аспекти цифрової трансформації, її особливості на сучасному етапі розвитку, а також питання економічної безпеки різних суб'єктів господарювання. Незважаючи на значну увагу до проблем цифровізації, питання впливу цифрових технологій на економічну безпеку все ще потребують більш глибокого вивчення та опрацювання.

**Метою** статті є дослідження рівня цифровізації України та стратегічне забезпечення економічної безпеки підприємств у контексті цифровізації економіки України.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Згідно з дослідженням американського аналітичного центру Brookings Institution «Україна: цифрова стійкість під час війни», опублікованому в кінці січня 2024 року, Україна зазнала масштабної цифрової трансформації протягом 2012–2023 років, яка охопила розвиток цифрового потенціалу та електронних послуг, стала ключовим фактором стійкості країни в умовах повномасштабної війни [12]. Дослідження підкреслює, що цифровізація відкрила нові можливості для України, зокрема: адаптація до викликів війни шляхом використання цифрових платформ, що допомогли українцям підтримувати зв'язок, отримувати доступ до необхідних ресурсів і продовжувати свою роботу в умовах воєнних дій; створення win-win відносин з міжнародними партнерами, що сприятиме економічному відновленню та розвитку України.

Загалом дослідження *Brookings Institution* підкреслює, що цифровізація відіграла ключову роль у стійкості України під час війни та відкриває нові можливості для розвитку країни в майбутньому.

Суттєвою рисою в цей час стало домінування рейтингів як основного інструменту для оцінювання та порівняння різних аспектів сучасного економічного життя. За допомогою цих рейтингів характеризується рівень розвитку окремих країн, визначається їх місце у світовому просторі та позиціонування на *global arena*.

Десятки міжнародних організацій та рейтингових агентств розробляють власні методики складання рейтингів країн. Ці рейтинги дають змогу оцінити позицію кожної країни з точки зору розвитку її економіки, соціальної сфери, рівня інновацій тощо.

Міжнародні рейтинги відіграють значну роль у наданні інформації про потенціал та динаміку розвитку окремих країн. Ці рейтинги не лише дають уявлення про рівень розвитку країни, але й виявляють її сильні та слабкі сторо-

ни, які впливають на її місце у світовому просторі. Завдяки цій інформації країни можуть чітко визначити, які сфери потребують покращення, та вжити заходів для подолання недоліків. Це, своєю чергою, створить широкі можливості для нарощування конкурентних переваг і забезпечить їм більш стійкі позиції у світовій системі координат.

Процес цифрової трансформації суспільства, який притаманний четвертому етапу глобалізації, став одним із найвиразніших явищ цього періоду. У зв'язку з цим виникла гостра потреба у вимірюванні рівня розвитку цифрової економіки та ступеня її глобалізації. Це завдання стає найважливішим як на регіональному, так і на національному та світовому рівнях. Вирішення цього питання актуальне для всіх країн без винятку.

Для оцінки рівня розвитку цифрової економіки та рейтингування країн використовуються різні композитні індекси. Ці індекси складаються з окремих субіндексів, кожен з яких відповідає за певний аспект цифрової трансформації. Значення субіндексів відображають рівень розвитку країни (або географічного регіону) у конкретному напрямку цифрової економіки. Завдяки цим індексам можна кількісно оцінити та проаналізувати потенціал розвитку інформаційного суспільства.

У різних країнах використовуються різні методики для оцінки процесів цифровізації, що ускладнює порівняння рівня розвитку цифрової економіки в різних країнах.

З метою уніфікації процедур оцінювання та забезпечення зіставності даних на рівні Європейського Союзу був розроблений спеціальний Індекс цифрової економіки та суспільства (*DESI – Digital Economy and Society Index*), який дозволяє проводити об'єктивну та неупереджену оцінку рівня розвитку цифрової економіки та суспільства в країнах – членах ЄС [2].

Індекс *DESI (Digital Economy and Society Index)* був розроблений у 2014 році Генеральним директоратом з питань зв'язку та інформаційних технологій (*DG CONNECT*) Європейської комісії. Мета його створення – забезпечити об'єктивну та неупереджену оцінку рівня цифрового розвитку в Європейському Союзі. *DESI* об'єднує в собі ключові показники, що характеризують поточний стан цифрової політики в країнах ЄС, що дозволяє проводити порівняльний аналіз рівня їх цифровізації. На основі *DESI* у 2018 році був розроблений Міжнародний індекс цифрової економіки та суспільства (*I-DESI*), який розширює та доповнює *DESI*, даючи можливість оцінювати рівень розвитку цифрової економіки та суспільства не лише в ЄС.

Міжнародний індекс цифрової економіки та суспільства (*I-DESI*) ґрунтується на 24 наборах даних, які дозволяють відслідковувати динаміку розвитку цифрової економіки та суспільства в різних країнах світу, а також порівнювати їхні показники. *DESI* був розроблений згідно з рекомендаціями ОЕСР, викладеними в «Довіднику з побудови композитних індикаторів: методологія та посібник користувача» [2]. За методологією *DESI*, проектної оцінки рівня цифровізації для країни можна розрахувати за такою формулою [11]:

$$I-DESI_k = 0,25 \times \text{Зв'язок}_k + 0,25 \times \text{Цифрові навички}_k + 0,15 \times \text{Використання Інтернету}_k + 0,2 \times \text{Інтеграція цифрових технологій}_k + 0,15 \times \text{Публічні сервіси}_k \quad (1)$$

У межах вимірювання зв'язку найбільш вагомими субвимірниками є зв'язок (25 %) і цифрові навички (25 %).

Міністерством цифрової трансформації України [4] проведено оцінку цифрової трансформації України та регіонів за підсумками 2023 р. Розраховано індекс цифрової трансформації України, який має таку структуру:

- «Інституційна спроможність»: стратегія цифрової трансформації області, регіональна програма інформатизації, структурний підрозділ із цифрової трансформації, допоміжні організації;
- «Розвиток ЦНАП»: утворення ЦНАП, кількість послуг у ЦНАП, якість послуг у ЦНАП, автоматизація ЦНАП, навчання працівників ЦНАП, безбар'єрність та модернізація ЦНАП;
- «Візитівка області»: Вебсайт ОДА, неінформаційна система, Дія.Бізнес;
- «Розвиток Інтернету»: підключення укриття до швидкісного Інтернету, сприяння доступу до інфраструктури;
- «Цифрова освіта»: охоплення населення цифровою освітою, освітні інформаційні системи закладах загальної середньої освіти;
- «Впровадження режиму «без паперів»»: Е-документообіг, Дія.QR / шеринг / службовий / валідація за API;
- «Проникнення базових е-послуг»: еМалятко, інвентаризація об'єктів нерухомого майна; цифровізація соціальної сфери;
- «Галузева цифрова трансформація»: захист інформації та стійкість критичної інфраструктури. Політика у сфері кібербезпеки, охорона здоров'я, цивільний захист, Е-демократія.

Ключові цифри про регіональну цифровізацію України 2023 р. надано в табл. 1.

Згідно з дослідженням, Індекс загалом сягнув 0,632 бала з 1 можливого. Найкращі результати продемонстровані у субіндексах «Режим без паперів» (0,697), «Інституційна спроможність» (0,678) та «Проникнення базових електронних послуг» (0,666). Водночас субіндекс «Галузева ЦТ» отримав найнижчий бал (0,560), що свідчить про необхідність посилення роботи у сферах кібербезпеки, охорони здоров'я та цивільного захисту [4].

На рівень економічної безпеки підприємства впливають численні фактори та умови, які можуть як сприяти його прогресивному розвитку, так і призвести до регресу. Ефективне впровадження концепції економічної безпеки на рівні підприємства значною мірою залежить від чіткого визначення та розуміння цілей та стратегії її забезпечення, особливо в умовах цифровізації.

Сутність стратегії економічної безпеки підприємства визначається ступенем орієнтації діяльності підприємства на реалізацію мети та завдань його економічної безпеки в умовах цифровізації економіки України. При цьому необхідно враховувати, що важливою умовою дієвості цілей та завдань економічної безпеки є їхня відповідність принципам і пріоритетам економічної політики підприємства. У цьому сенсі стратегію економічної безпеки можна розглядати як складову корпоративної стратегії підприємства. Наявність у підприємства грамотно сформованої стратегії економічної безпеки створює необхідні умови для реаліза-

Індекс цифрової трансформації України 2023 р.

Назва області	Значення Індексу	Назва області	Значення Індексу
Загалом для України	0,632	Черкаська	0,672
Дніпропетровська	0,908	Хмельницька	0,620
Львівська	0,891	Житомирська	0,560
Полтавська	0,833	Чернігівська	0,553
Волинська	0,831	Чернівецька	0,546
Тернопільська	0,827	Кіровоградська	0,531
Харківська**	0,787	Миколаївська**	0,441
Одеська	0,785	Луганська*	0,404
Вінницька	0,777	Донецька**	0,359
Закарпатська	0,732	Херсонська**	0,316
Рівненська	0,727	Запорізька**	0,289
Івано-Франківська	0,685	Сумська	0,178
Київська	0,684	Автономна Республіка Крим***	0,000

\* Значення індексу для Луганської області вказано на 24 лютого 2022 року

\*\* В областях, де ведуться активні бойові дії, значення розраховані для громад, що контролюються українським Урядом.

\*\*\* АР Крим – це Україна

Джерело: [14]

ції цілей і завдань системи забезпечення економічної безпеки. З'являється можливість вибору форм і методів для застосування заходів і засобів забезпечення економічної безпеки підприємства.

При розробці стратегії економічної безпеки підприємства слід враховувати такі ключові моменти:

- можливості підприємства з реалізації стратегії економічної безпеки обмежуються його ресурсами та фінансовими можливостями;
- агресивність конкурентів і динамічні зміни на ринку можуть суттєво впливати на успішність обраної стратегії;
- стратегія має ґрунтуватися на аналізі поточної економічної ситуації в Україні, рівня її цифровізації як на загальнонаціональному, так і на регіональному рівнях, що особливо важливо, якщо діяльність підприємства орієнтована на зовнішній ринок, оскільки правила та принципи його функціонування не можуть існувати ізольовано від зовнішнього середовища, і залежить від макро- та мікроекономічних чинників, які обумовлюють доступні ринкові можливості;
- найважливіші елементи стратегії економічної безпеки мають ґрунтуватися на особливостях і напрямках діяльності конкретного підприємства, що гарантує максимальну адаптацію стратегії до потреб і викликів, з якими стикається підприємство.

Розвиток економіки на сучасному етапі нерозривно пов'язаний з процесами цифровізації, які формують фак-

тори впливу на економічну безпеку підприємства. Оцінювання економічної безпеки підприємств пропонується здійснювати за трьома складовими, а саме: виробничою, фінансовою, кадровою. За кожною складовою розраховується інтегральний показник економічної безпеки підприємства (рис. 1).

За допомогою множеного регресійного моделювання здійснюється розрахунок інтегральних показників складових економічної безпеки підприємства, загальний інтегральний показник економічної безпеки підприємств розраховується шляхом кваліметричного прогнозування. Інтерпретація інтегрального показника кожної складової економічної, інтегрального показника економічної безпеки підприємства, індексу цифрової трансформації здійснюється за п'ятибальною шкалою Харрінгтона.

Пропонується матриця вибору стратегії забезпечення економічної безпеки підприємств в умовах впливу цифровізації (рис. 2), яка визначається залежно від індексу цифрової трансформації України (відповідної області) та рівня економічної безпеки підприємства шляхом утворення за двома ознаками за допомогою системи горизонтальних і вертикальних координат, що виражають кількісні та якісні характеристики відповідних параметрів.

Класифікація типів стратегії забезпечення економічної безпеки залежно від впливу рівня цифрової трансформації економіки України (області), що наведена в табл. 2, дає можливість здійснити пошук такого варіанта функціонування підприємства, який забезпечить оптимальне співвідношення між існуючими можливостями і бажаними результатами, та вибрати властиву для підприємства стра-

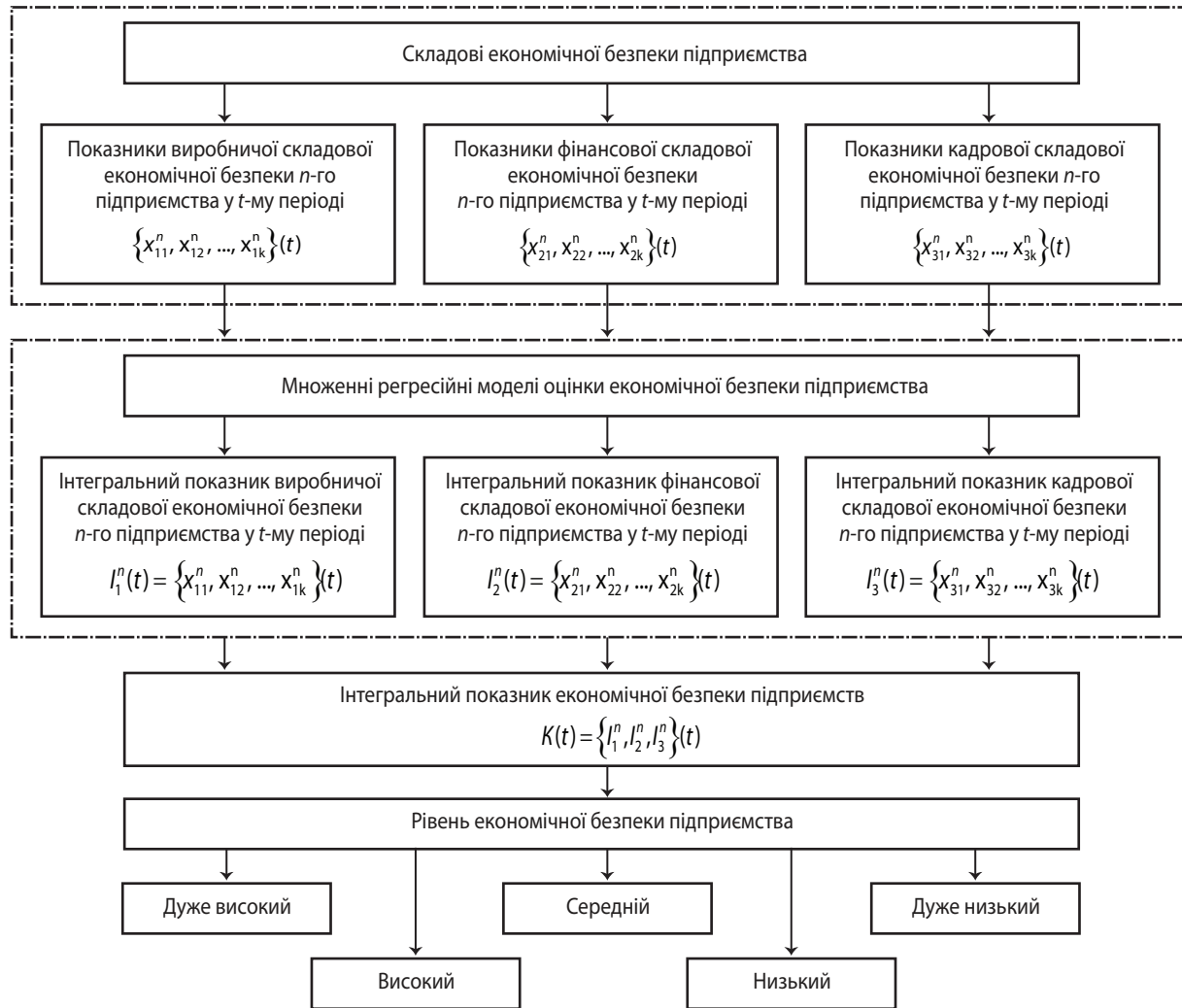


Рис. 1. Алгоритм оцінювання економічної безпеки підприємства

Джерело: укладено авторами

тегію з урахуванням рівня цифрової трансформації економіки.

**Висновки.** В умовах активної цифрової трансформації базових галузей економіки виникають нові тенденції в процесі забезпечення сталого розвитку підприємств, які несуть з собою певні ризики для економічної безпеки підприємств. Специфіка змін, пов'язаних з цифровізацією, трансформує систему управління ними. Найбільш суттєві цифрові зміни стосуються сфери забезпечення економічної безпеки. Це пов'язано з тим, що високий рівень відкритості підприємств для зовнішнього середовища робить їх більш вразливими до різноманітних загроз і ризиків, що можуть негативно вплинути на їхню діяльність.

Запропоновано методичний підхід, який дозволяє підприємствам підібрати стратегію забезпечення економічної безпеки виходячи з поточного її рівня та рівня цифровізації економіки. Застосування цього підходу в рамках внутрішньої аналітики підприємства дозволить розробити дієві заходи з забезпечення економічної безпеки в довгостроковій перспективі.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Ареф'єва О. В., Пілецька С. Т., Лобур Ю. О. Транспарентність реалізації стратегії фінансової стійкості підприємства в умовах діджиталізації. *Бізнес Інформ*. 2023. № 12. С. 231–239. DOI: 10.32983/2222-4459-2023-12-231-239
2. Єгоров І. Ю. Порівняльний аналіз наявності індикаторів цифровізації в Україні та інших країнах Східного партнерства ЄС. *Статистика України*. 2019. № 3. С. 56–62. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/su\\_2019\\_3\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/su_2019_3_8)
3. Козловський С., Горун С., Мамашвілі Л. Підвищення економічної безпеки держави на основі інноваційних та цифрових трансформацій. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-59-34
4. Індекс цифрової трансформації регіонів України. Підсумки 2023 року // Міністерство цифрової трансформації України. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/rezultati-tsifrovoi-transformatsii-v-regionakh-ukraini-za-2023-rik>
5. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю., Кравчук Н. М. Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 1 (42). С. 64–68. DOI: 10.37405/1729-7206.2022.1(42).64-69
6. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю., Лукаржевська-Мялик В. М. Економічний потенціал розвитку підприємства в сис-

Рівень цифрової трансформації	Дуже низький	0 – 0,2	8	8	9	10	10
	Низький рівень	0,2 – 0,37	8	8	9	10	10
	Середній	7	5	5	6	7	7
	Високий	0,63 – 0,8	2	2	3	4	4
	Дуже високий	0,8 – 1,0	1	2	3	4	4
		0,8 – 1,0	0,63 – 0,8	0,37 – 0,63	0,2 – 0,37	0 – 0,2	
		Дуже високий	Високий	Середній	Низький	Дуже низький	
		Рівень економічної безпеки					

Рис. 2. Матриця «Рівень цифрової трансформації – Рівень економічної безпеки»

Джерело: укладено авторами

темі управління його безпекою. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. № 44.

DOI: 10.32782/2524-0072/2022-44-3

7. Стец І. І. Ідентифікація бізнес-процесів підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 33. С. 233–239.

8. Трансформація соціально-трудової сфери в умовах цифровізації економіки : монографія / [О. Ф. Новікова, Ю. С. Залознова, О. І. Амоша, О. О. Хандій, Н. А. Азьмук, Я. В. Остафійчук, Л. Л. Шамілева, О. В. Панькова, І. М. Новак, А. Д. Шастун, О. Ю. Касперович, О. В. Іщенко, Я. Є. Красуліна, Л. П. Амелічева, В. В. Компанієць]; за наук. ред. О. Ф. Новікової; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2022. 385 с.

9. Hrosul V., Buhrimenko R., Smirnova P., Timchenko O., Balamut H., Rachkovan O. Specifics of economical digital transformation in the context of the diversification processes impact. *Journal of Interdisciplinary Research*. 2022. Vol. 12. Issue 2. P. 154–159.

10. Measuring digital development Facts and figures 2019 URL: <https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Documents/facts/FactsFigures2019.pdf>

11. Shumilo O., V. Babenko, L. Liubokhynets, I. Volovelska, O., Arefieva O., Method of Enterprise Economic Security Evaluation. *Studies of Applied Economics*. 2021. Vol. 39. No. 7. URL: <http://ojs.ual.es/ojs/index.php/eea/article/view/4998>

12. Ukraine: Digital resilience in a time of war. URL: <https://www.brookings.edu/articles/ukraine-digital-resilience-in-a-time>

REFERENCES

Arefieva, O. V., Piletska, S. T., and Lobur, Yu. O. "Transparent-nist realizatsii stratehii finansovoi stiihosti pidpriemstva v umovakh didzhytalizatsii" [Transparency in the Provision of Financial Sustainability in the Context of Digitalization]. *Biznes Inform*, no. 12 (2023): 231-239.

DOI: 10.32983/2222-4459-2023-12-231-239

Hrosul, V. et al. "Specifics of economical digital transformation in the context of the diversification processes impact". *Journal of Interdisciplinary Research*, vol. 12, no. 2 (2022): 154-159.

"Індекс тсыфрової трансформатсии rehioniv Ukrainy. Pidsumky 2023 roku" [Index of Digital Transformation of Regions of Ukraine. Results of 2023]. Ministerstvo tсыfrovoyi transformatsii Ukrainy. <https://thedigital.gov.ua/news/rezultati-tсыfrovoyi-transformatsii-v-regionakh-ukraini-za-2023-rik>

Kozlovskiy, S., Horun, S., and Mamashvili, L. "Pidvyshchen-nia ekonomichnoi bezpeky derzhavy na osnovi innovatsiinykh ta tсыfrovyykh transformatsii" [Increasing the Economic Security of the State Based on Innovative and Digital Transformations]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 59 (2024).

DOI: 10.32782/2524-0072/2024-59-34

"Measuring digital development Facts and figures 2019". <https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Documents/facts/FactsFigures2019.pdf>

Novikova, O. F. et al. *Transformatsiia sotsialno-trudovoi sfery v umovakh tсыfrovizatsii ekonomiky* [Transformation of the Social and Labor Sphere in the Conditions of Digitalization of the Economy]. Kyiv: NAN Ukrainy, In-t ekonomiky pro-m-sti, 2022.

Таблиця 2

## Стратегії забезпечення економічної безпеки залежно від впливу рівня цифрової трансформації економіки України (області)

Рівень цифровізації	Квадрат матриці	Стратегія підприємств
1	2	3
Рівень цифровізації низький що негативно впливає на економічну безпеку підприємства, не стимулює до адаптації до зовнішнього середовища	10	Застосовується у випадках повного розладу функціонування підприємства, у стані, близькому до банкрутства та з низьким рівнем безпеки. Необхідні, з одного боку, швидкі, рішучі, скоординовані дії, з іншого – обачність і реалістичність у прийнятті рішень. Необхідні санаційні заходи організаційно-правового, виробничо-технічного, соціального характеру, які передбачають розробку та впровадження адаптаційних програм, спрямованих на: перебудову системи управління; фінансову перебудову, перебудову маркетингу; реструктуризацію підприємства
	9	Середній рівень економічної безпеки не є гарантею успіху, але він дає підприємству хороші шанси на нього. Стан фінансової діяльності характеризується як стабільний. Є можливість нарощувати обсяги виробництва та розширювати асортимент продукції. Може динамічно розвиватися, залишається стійким до впливу зовнішніх факторів
	8	Маючи високий рівень економічної безпеки, стратегія підприємства направлена на інноваційний розвиток в умовах низького рівня цифровізації
	7	Необхідна максимальна економія всіх ресурсів. Передбачається реалізація рішучих дій, залучення додаткових засобів і ресурсів, направлених на суттєве покращення фінансової, виробничої і господарської діяльності підприємства за мінімальний проміжок часу. Необхідна організаційно-економічна, технічна реструктуризація. Пріоритетним напрямом є вихід підприємства на нові сегменти і впровадження технічних нововведень, оновлення основних фондів
	6	Рівень цифровізації дозволяє підприємству розвиватися.. Підприємству потрібно виходити на нові ринку. У разі успіху такі підприємства можуть увійти до числа лідерів
	5	Оборонно-атакуюча стратегія, має мету не тільки утримати наявну економічну безпеку, але і ефективніше використовувати позитивні сторони цифровізації економіки. Може використовувати один із підходів: економія з чітким наміром швидкого пожевлення; стабілізація, коли необхідні довготермінові програми для досягнення збалансованого стану підприємства на ринку
	4	Перспективою розвитку підприємства можна вважати реорганізацію, яка направлена на стабілізацію функціонування підприємства. Вихід на нові ринки збуту, проведення маркетингової політики, кардинальне оновлення основних фондів
Рівень цифровізації високий, що позитивно впливає на економічну безпеку підприємства, стимулює до адаптації до зовнішнього середовища	3	Високий рівень цифровізації дозволить зберегти позицію в матриці. Слід уникати недовикористання фінансових ресурсів, конкурентних переваг, неефективного використання основних фондів. Таким підприємствам потрібно виходити на нові групи клієнтів, шукати нові ринки збуту, там, де їх потенціал протистояння кризовим процесам розкритється повною мірою. У разі успіху такі підприємства можуть увійти до числа лідерів



Закінчення табл. 2

1	2	3
Рівень цифровізації дуже високий, що позитивно впливає на економічну безпеку підприємства, стимулює до адаптації до зовнішнього середовища	2	Маючи високий рівень економічної безпеки та позитивний вплив рівня цифровізації у підприємств є можливість займати й утримувати лідируючі позиції у відповідній галузі. Стратегія повинна бути направлена на диверсифікацію та інноваційний розвиток
	1	Фінансовий стан підприємства є стійким, що дає змогу нарощувати обсяги виробництва як за рахунок власних ресурсів, так і залучаючи зовнішнє фінансування. Підприємство має лідируючі позиції на ринку завдяки ціновій політиці та активному просуванню нових продуктів. Інвестиційна привабливість відкриває доступ до додаткових фінансових ресурсів на ринку капіталів. Важливо й надалі йти шляхом інноваційного розвитку

*Джерело: укладено авторами*

Piletska, S. T., Korytko, T. Yu., and Kravchuk, N. M. "Mekhanizm zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva" [The Mechanism for Ensuring the Economic Security of the Enterprise]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, no. 1(42) (2022): 64-68.

DOI: 10.37405/1729-7206.2022.1(42).64-69

Piletska, S. T., Korytko, T. Yu., and Lukarzhevskia-Mialyk, V. M. "Ekonomichniy potentsial rozvytku pidpriemstva v systemi upravlinnia yoho bezpekoiu" [The Economic Potential of the Enterprise's Development in Its Security Management System]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 44 (2022).

DOI: 10.32782/2524-0072/2022-44-3

Shumilo, O. et al. "Method of Enterprise Economic Security Evaluation". *Studies of Applied Economics*. 2021. <http://ojs.ua.es/ojs/index.php/eea/article/view/4998>

Stets, I. I. "Identyfikatsiia biznes-protsesiv pidpriemstva" [Identification of Business Processes of the Enterprise]. *Infrastruktura rynku*, no. 33 (2019): 233-239.

"Ukraine: Digital resilience in a time of war". <https://www.brookings.edu/articles/ukraine-digital-resilience-in-a-time>

Yehorov, I. Yu. "Porivnialnyi analiz naiavnosti indyktoriv tsyfrovizatsii v Ukraini ta inshykh krainakh Skhidnoho partnerstva YeS" [Comparative Analysis of Digitalization Indicators in Ukraine and Other EU Eastern Partnership Countries]. *Statystyka Ukrainy*. 2019. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/su\\_2019\\_3\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/su_2019_3_8)

Стаття надійшла до редакції 06.05.2024 р.

Статтю прийнято до публікації 22.05.2024 р.