

Міністерство освіти і науки України
Національний університет кораблебудування ім. адмірала Макарова
Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису
УДК 336.1.02:0.49.5

ГАРАГУЛЯ АРТУР ВАДИМОВИЧ

**«Управління фінансово-економічною безпекою бізнесу в системі
глобального інформаційного середовища»**

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Подається на здобуття ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

 _____ Артур ГАРАГУЛЯ

Науковий керівник: Інна ІРТИЩЕВА, доктор економічних наук, професор

Миколаїв, 2024

АНОТАЦІЯ

Гарагуля А.В. Управління фінансово-економічною безпекою бізнесу в системі глобального інформаційного середовища. Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент». Національний університет кораблебудування ім. адмірала Макарова. Миколаїв. 2024.

Дисертація присвячена науковому обґрунтуванню, розробці теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо удосконалення управління фінансово-економічною безпекою бізнесу в системі глобального інформаційного середовища.

Досліджено сутність та завдання управління фінансово-економічною безпекою в умовах глобального інформаційного середовища. Здійснено, поглиблення вивчення наукових підходів щодо типології сутності поняття «фінансово-економічна безпека». Типологія сутності дефініції “фінансово-економічна безпека” розкриває тільки три наукові підходи до визначення сутності (ресурсний, статичний та функціональний). Запропоновано додати до попередніх підходів системний до визначення поняття фінансово-економічна безпека, що розкриває не стан, розвиток або захист, а саме складу систему, якій властиві всі ці особливості. Обґрунтовано основні завданнями управління фінансово-економічної безпеки в сучасних умовах господарювання необхідно поділити на зовнішні та внутрішні. Визначено та розкрито принципи, що дозволяють комплексно сформулювати завдання управління фінансово-економічною безпекою бізнесу.

Удосконалено систему управління економічною безпекою, що ґрунтується на підтримці безпеки та мають комплексний характер операційної системи з урахуванням зовнішнього середовища (клієнтів, конкурентів, постачальників тощо). Запропоновано система управління економічною безпекою в умовах цифрової трансформації базується на особливостях підтримки безпеки – фінансового, економічного, соціального, інформаційного, екологічного та безпекового. Розроблено відповідні систему захисту на основі цифрових

технологій. Дані системи захисту повинні враховувати особливості діяльності та функціонування, зовнішні та внутрішні чинники майбутніх загроз, що є важливим в управлінні фінансово-економічною безпекою суб'єктів господарювання. Наголошено, що для створення системи захисту необхідно обов'язково враховувати джерела формування інформаційної бази та доступ до неї всіх учасників процесу для розроблення відповідних рівнів захисту.

Охарактеризовано передумови розвитку системи управління фінансово-економічною безпекою бізнесу в системі глобального економічного середовища, в результаті чого запропоновано комплексний підхід до управління фінансово-економічною безпекою бізнесу, що включає ризик-менеджмент, інновації, захист інтелектуальної власності, цифровізацію процесів та відповідальне ставлення до соціальних і екологічних аспектів діяльності. Обґрунтовано фактори, які відображають зміни у глобальному економічному середовищі та нові виклики, з якими стикаються компанії. Глобалізація економічних процесів сприяє інтеграції економік. Компанії стикаються з необхідністю адаптації до швидко змінюваних умов міжнародного бізнес-середовища, що вимагає більш гнучких та відповідальних систем управління безпекою. Швидкий розвиток цифрових технологій, зокрема, штучного інтелекту, блокчейну, Інтернету речей (IoT) та великих даних, змінив спосіб ведення бізнесу. Регулятивні вимоги, особливо у сферах фінансової звітності, податкової політики та екологічних норм, стають дедалі складнішими. Компанії повинні постійно адаптуватися до нових правил для забезпечення юридичної та фінансової безпеки. Фінансові кризи, політична нестабільність у різних регіонах світу, а також пандемія COVID-19 показали, наскільки важливо мати стійку систему управління фінансово-економічною безпекою, яка здатна швидко реагувати на кризові ситуації. Умови жорсткої конкуренції на глобальних ринках змушують компанії постійно шукати способи зниження витрат, підвищення ефективності та інноваційного розвитку. Ефективне управління фінансово-економічною безпекою стає ключовим фактором для забезпечення конкурентоспроможності бізнесу.

Аналіз тенденцій цифровізації та їх вплив на розвиток фінансово-економічної безпеки бізнесу. Визначено основні напрямки тенденцій цифровізації: глобалізація бізнес-процесів, що дозволяє компаніям обслуговувати клієнтів по всьому світу, значно розширюючи ринок збуту та відкриваючи нові можливості для зростання за умови розробки ефективної стратегії конкуренції; підвищення ролі інтелектуальних ресурсів, які є драйверами інновацій, розвитку нових продуктів, послуг та технологій, а також обробки великих обсягів даних для створення цінності; зростання важливості цифрової грамотності у всіх аспектах життя через необхідність використання цифрових інструментів та платформ для ефективної роботи, навчання та соціальної взаємодії. Визначено, що розвиток цифрової економіки відбувається на перехресті новітніх технологічних досягнень, серед яких можна виділити штучний інтелект, робототехніку, інтернет речей, хмарні розрахунки, аналітику великих масивів даних та технологію 3D-друку. Ключовими трендами цифровізації визначено: Е-комерцію (розширення інтернет-платформ, методик і засобів для онлайн-продажу товарів і послуг за допомогою цифрових інструментів), Е-банкінг (об'єднує надання різноманітних банківських та фінансових послуг через електронні канали та за допомогою телекомунікаційних технологій), Е-урядування (застосування інформаційно-комунікаційних технологій у сфері державного менеджменту). Доведено, що основою для розвитку фінансово-економічної безпеки бізнесу служить розвинена ІТ індустрія. Україна демонструє вражаючі досягнення у розвитку ІТ сектору, зокрема у 2021 році ІТ галузь зайняла лідируючі позиції за обсягом експорту послуг. Потенціал цифрової трансформації підсилюється наявною системою ІТ освіти, яка щорічно забезпечує значну кількість кваліфікованих спеціалістів для ІТ-індустрії. Однак, існують перепони, що уповільнюють цифрову інтеграцію місцевих підприємств, галузей, а також державного та місцевого управління. До них належать значні розбіжності у доступності цифрових ресурсів та послуг, низька інноваційна активність, обмежені цифрові компетенції та культура, а

також неоптимальне законодавче та інституційне регулювання цифрової економіки.

Охарактеризовано механізм управління фінансово-економічною безпекою бізнесу, під яким запропоновано розуміти комплексну систему організаційних, методичних та інструментальних заходів, спрямованих на ідентифікацію, аналіз та мінімізацію внутрішніх та зовнішніх ризиків, що можуть негативно вплинути на стабільність та розвиток підприємства. Цей механізм включає в себе процеси встановлення цілей фінансово-економічної безпеки, вибору стратегій і тактик їх досягнення, розробки та впровадження конкретних заходів з управління ризиками, контролю та аудиту ефективності вжитих заходів. Охарактеризовано цілі фінансово-економічної безпеки: захист активів (забезпечення фізичного та юридичного захисту майна, фінансових ресурсів та інтелектуальної власності від крадіжки, шахрайства, вандалізму тощо), забезпечення ліквідності (підтримка достатнього рівня готівкових коштів та ліквідних активів для забезпечення поточних зобов'язань), мінімізація ризиків (ідентифікація, аналіз та заходи щодо зниження фінансових, операційних, ринкових, правових та інших ризиків), забезпечення прибутковості та дотримання законодавства (планування та виконання дій для забезпечення стабільного зростання доходів та максимізації прибутку й забезпечення відповідності усіх аспектів діяльності підприємства чинному законодавству та регуляторним вимогам). Доведено, що вибір стратегій і тактик охоплює стратегії ризик-менеджменту (включає ідентифікацію потенційних ризиків, оцінку їх впливу та розробку планів дій для їх мінімізації або усунення), фінансове планування та аналіз (спрямовані на оцінку фінансового стану підприємства, прогнозування майбутніх потреб у ресурсах та розробку бюджетів), інвестиційну стратегію (має на меті забезпечення оптимального розподілу капіталу між різними активами для досягнення максимальної віддачі при прийнятному рівні ризику), стратегію диверсифікації (передбачає розширення асортименту продукції або послуг, вихід на нові ринки для зниження залежності від одного джерела доходу), кібербезпеку та захист даних (розробка та впровадження заходів для захисту інформаційних систем від

несанкціонованого доступу, втрати даних або інших кіберзагроз), корпоративну культуру та навчання (формування серед працівників свідомості про важливість фінансово-економічної безпеки, розвиток навичок та знань у цій сфері).

Процеси імплементації європейського досвіду використання цифрових технологій з метою фінансово-економічної безпеки бізнесу показують, що аналіз та адаптація європейських практик цифровізації для потреб українського бізнесу є критично важливими для розвитку національної економіки, зміцнення її фінансово-економічної безпеки та підвищення глобальної конкурентоспроможності. Досліджено, що Україна активно працює над впровадженням стандартів кібербезпеки, згідно з європейськими рекомендаціями та директивами, такими як GDPR (Загальний регламент захисту даних).

Удосконалено процеси управління економічною безпекою підприємства в умовах змін де запропоновано модель, яка базується на процесному підході до управління бізнесом та його економічною безпекою й передбачає урахування сигналів зміни кон'юнктури на релевантних ринках на основні обчислення агрегованих коефіцієнтів росту, що дозволяє прогнозувати і моделювати їх вплив на стан економічної безпеки та розробляти відповідну систему тактичних заходів. Елементи моделі та їх конфігурація може бути використана при формування прикладного програмного забезпечення для управління фінансово-економічною діяльністю, обґрунтування стратегічних і тактичних рішень у сфері економічної безпеки на основі прогнозування та моделювання різних економічних ситуацій. Апробація моделі здійснювалася на прикладі релевантних ринків підприємств сільськогосподарської галузі (фінансовий, ринок збуту, ринок праці та енергетичний ринок), визначено основні показники впливу на економічну безпеку та розраховано коефіцієнти змін у 2022 році та прогнозні значення для 2024 року. Отримані коефіцієнти засвідчили деструктивний вплив війни на стан цільових сільськогосподарських ринків у 2022 році.

Оптимізація бізнесу охоплює широкий спектр стратегічних і тактичних заходів, спрямованих на підвищення загальної ефективності та продуктивності

компанії, в той час як оптимізація бізнес-процесів зосереджується на вдосконаленні окремих процесів в межах організації. Обидва підходи прагнуть підвищити ефективність бізнесу, знизити витрати та підвищити рівень задоволеності клієнтів. Оптимізація бізнесу має більш широкий масштаб і може включати зміни в структурі управління, стратегії розвитку, фінансовій політиці, маркетингових стратегіях та інші аспекти діяльності компанії. Оптимізація бізнес-процесів, натомість, зосереджена на покращенні конкретних операційних процедур та рутин, таких як ланцюги постачань, виробничі процеси, обслуговування клієнтів тощо. хоча оптимізація бізнесу та оптимізація бізнес-процесів мають спільну мету покращення діяльності компанії, вони реалізуються через різні підходи та на різних рівнях організаційної структури, кожен з яких вносить свій вклад у забезпечення загальної ефективності та конкурентоспроможності бізнесу. Процеси оптимізації бізнесу неодмінно пов'язані із цифровізацією. Доведено, що комбінування різних методик щодо оптимізації бізнес-процесів компаній (FAST-Fast Analysis Solution Technology, Benchmarking, Redesign, Business-process Reengineering) дозволяє організаціям ефективно реагувати на широкий спектр викликів, оптимізувати свою діяльність та досягати конкурентних переваг у змінному бізнес-середовищі. В кінцевому підсумку, симбіоз цих методичних підходів на основі використання цифрових технологій може стати потужним інструментом для підприємств, які прагнуть досягнути високих стандартів продуктивності та конкурентоспроможності на ринку.

Ключові слова: управління фінансово-економічною безпекою, глобальне інформаційне середовище, цифрова економіка та суспільство, бізнес, механізм, модель, система управління, методичні підходи, електронне урядування, Е-комерція, Е-банкінг, блокчейн, FAST-Fast, загальний регламент захисту даних.

SUMMARY

Harahulia A.V. Management of financial and economic security of business in the system of the global information environment. Qualifying scientific work on manuscript rights.

Dissertation for the Doctor of Philosophy degree in the specialty 073 «Management». Admiral Makarov National University of Shipbuilding. Mykolaiv. 2024.

The dissertation is devoted to scientific substantiation, development of theoretical provisions and practical recommendations for improving the management of financial and economic security of business in the system of the global information environment.

The essence and tasks of managing financial and economic security in the conditions of the global information environment are studied. The deepening of the study of scientific approaches regarding the typology of the essence of the concept of «financial and economic security" has been carried out. The typology of the essence of the definition of «financial and economic security» reveals only three scientific approaches to the definition of the essence (resource, static and functional). It is proposed to add to the previous approaches a systemic definition of the concept of financial and economic security, which reveals not the state, development or protection, but rather the composition of the system, which is characterized by all these features. Based on the main tasks of managing financial and economic security in modern economic conditions, it is necessary to divide it into external and internal. The principles that allow to comprehensively form the task of managing the financial and economic security of business are defined and revealed.

The economic security management system, which is based on security sub-levels and has a complex nature of the operating system, taking into account the external environment (customers, competitors, suppliers, etc.), has been improved. The proposed economic security management system in the conditions of digital transformation is based on the features of security sub-levels – financial, economic, social, informational, environmental and security. An appropriate protection system for

basic digital technologies has been developed. These protection systems must take into account the specifics of activity and functioning, external and internal factors of future threats, which is important in managing the financial and economic security of economic entities. It is emphasized that in order to create a protection system, it is necessary to take into account the sources of information base formation and access to it by all process participants in order to develop appropriate levels of protection.

The prerequisites for the development of the management system of financial and economic security of business in the system of the global economic environment are characterized, as a result of which a comprehensive approach to the management of financial and economic security of business is proposed, which includes risk management, innovations, protection of intellectual property, digitization of processes and a responsible attitude to social and environmental aspects of activity. Factors that reflect changes in the global economic environment and new challenges faced by companies are substantiated. Globalization of economic processes contributes to the integration of economies. Companies are faced with the need to adapt to the rapidly changing conditions of the international business environment, which requires more flexible and responsible security management systems. The rapid development of digital technologies, including artificial intelligence, blockchain, the Internet of Things (IoT) and big data, has changed the way we do business. Regulatory requirements, especially in the areas of financial reporting, tax policy and environmental regulations, are becoming increasingly complex. Companies must constantly adapt to new regulations to ensure legal and financial security. Financial crises, political instability in various regions of the world, as well as the COVID-19 pandemic have shown how important it is to have a stable financial and economic security management system that is able to quickly respond to crisis situations. Conditions of fierce competition in global markets force companies to constantly look for ways to reduce costs, increase efficiency and innovative development. Effective management of financial and economic security becomes a key factor for ensuring business competitiveness.

Analysis of digitization trends and their impact on the development of financial and economic security of business. The main directions of digitalization trends are

identified: globalization of business processes, which allows companies to serve customers around the world, significantly expanding the sales market and opening up new opportunities for growth, subject to the development of an effective competition strategy; increasing the role of intellectual resources, which are drivers of innovation, development of new products, services and technologies, as well as processing large volumes of data to create value; the growing importance of digital literacy in all aspects of life due to the need to use digital tools and platforms for effective work, learning and social interaction. It was determined that the development of the digital economy takes place at the crossroads of the latest technological achievements, among which artificial intelligence, robotics, the Internet of Things, cloud computing, analytics of large data sets, and 3D printing technology can be distinguished. The key trends of digitization are defined as: E-commerce (expansion of Internet platforms, methods and means for online sales of goods and services using digital tools), E-banking (combines the provision of various banking and financial services through electronic channels and with the help of telecommunications technologies), E-governance (application of information and communication technologies in the field of public management). It has been proven that the basis for the development of financial and economic security of business is a developed IT industry. Ukraine demonstrates impressive achievements in the development of the IT sector, in particular, in 2021, the IT industry took a leading position in the volume of services exports. The potential of digital transformation is reinforced by the existing IT education system, which annually provides a significant number of qualified specialists for the IT industry. However, there are barriers that slow down the digital integration of local businesses, industries, and state and local government. These include significant disparities in the availability of digital resources and services, low innovation activity, limited digital competencies and culture, as well as suboptimal legislative and institutional regulation of the digital economy.

The mechanism of managing the financial and economic security of business is characterized, under which it is proposed to understand a complex system of organizational, methodical and instrumental measures aimed at identification, analysis and minimization of internal and external risks that can negatively affect the stability

and development of the enterprise. This mechanism includes the processes of setting financial and economic security goals, choosing strategies and tactics for their achievement, developing and implementing specific risk management measures, monitoring and auditing the effectiveness of the measures taken. The goals of financial and economic security are characterized: asset protection (providing physical and legal protection of property, financial resources and intellectual property against theft, fraud, vandalism, etc.), ensuring liquidity (maintaining a sufficient level of cash and liquid assets to ensure current obligations), risk minimization (identification, analysis and measures to reduce financial, operational, market, legal and other risks), ensuring profitability and compliance with legislation (planning and implementation of actions to ensure stable revenue growth and profit maximization and ensuring compliance of all aspects of the enterprise's activities with current legislation and regulatory requirements). It is proven that the choice of strategies and tactics includes risk management strategies (includes the identification of potential risks, assessment of their impact and the development of action plans to minimize or eliminate them), financial planning and analysis (aimed at assessing the financial condition of the enterprise, forecasting future needs for resources and development of budgets), investment strategy (aimed at ensuring the optimal allocation of capital between various assets to achieve maximum return at an acceptable level of risk), diversification strategy (envisages expanding the range of products or services, entering new markets to reduce dependence on a single source of income), cyber security and data protection (development and implementation of measures to protect information systems from unauthorized access, data loss or other cyber threats), corporate culture and training (creating awareness among employees about the importance of financial and economic security, developing skills and knowledge in this area).

The processes of implementation of the European experience of using digital technologies for the purpose of financial and economic security of business show that the analysis and adaptation of European digitalization practices for the needs of Ukrainian business are critically important for the development of the national economy, strengthening its financial and economic security and increasing global

competitiveness. It was found that Ukraine is actively working on the implementation of cyber security standards, in accordance with European recommendations and directives, such as GDPR (General Data Protection Regulation).

The processes of managing the economic security of the enterprise in the conditions of changes have been improved, where a model is proposed, which is based on a process approach to business management and its economic security and involves taking into account the signals of changes in the economic situation in relevant markets for the main calculations of aggregated growth factors, which allows forecasting and modeling their impact on the state of economic security and develop an appropriate system of tactical measures. Elements of the model and their configuration can be used in the formation of application software for managing financial and economic activities, justifying strategic and tactical decisions in the field of economic security based on forecasting and modeling of various economic situations. The model was tested on the example of relevant markets of agricultural enterprises (financial, sales market, labor market, and energy market), the main indicators of the impact on economic security were determined, and the coefficients of change in 2022 and forecast values for 2024 were calculated. The obtained coefficients proved the destructive influence of the war on the state of the target agricultural markets in 2022. In 2024, compared to 2022, a slight improvement of the situation is predicted, caused by the adaptation of the economy in the conditions of war. A list of tactical measures to ensure economic security is proposed, including: saving energy resources, optimizing sources of financing, diversifying sales markets, and adapting personnel policy in conditions of reduced supply on the labor market.

Business optimization and business process optimization are interrelated, but conceptually different approaches in the field of management. Business optimization covers a wide range of strategic and tactical activities aimed at improving the overall efficiency and productivity of a company, while business process optimization focuses on improving individual processes within an organization. Both approaches seek to improve business efficiency, reduce costs and increase customer satisfaction. Business optimization has a wider scope and may include changes in the management structure,

development strategy, financial policy, marketing strategies and other aspects of the company's activities. Business process optimization, on the other hand, focuses on improving specific operational procedures and routines, such as supply chains, manufacturing processes, customer service, etc. although business optimization and business process optimization have a common goal of improving company performance, they are implemented through different approaches and at different levels of the organizational structure, each of which contributes to ensuring the overall efficiency and competitiveness of the business. Business optimization processes are necessarily related to digitalization. It has been proven that the combination of various methods for optimizing companies' business processes (FAST-Fast Analysis Solution Technology, Benchmarking, Redesign, Business-process Reengineering) allows organizations to effectively respond to a wide range of challenges, optimize their activities and achieve competitive advantages in a changing business environment . Ultimately, the symbiosis of these methodological approaches based on the use of digital technologies can become a powerful tool for enterprises seeking to achieve high standards of productivity and competitiveness in the market.

Keywords: *management of financial and economic security, global information environment, business, mechanism, model, management system, methodical approaches, electronic government, E-commerce, E-banking, blockchain, FAST-Fast, general data protection regulation.*

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ
Стаття в закордонних виданнях, що включені до наукометричних баз
Scopus i Web of Science:

1. **Harahulia A.**, Suslov V., Horovoy O. Management of economic security of enterprises in the context of digital transformation. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2023. Volume 9. Number 5. P. 87 – 93. URL: <http://www.baltijapublishing.lv/index.php/issue/article/view/2262/2261> DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2023-9-5-87-93> (0,43 друк. арк., особистий внесок: обґрунтовано систему управління економічною безпекою в умовах цифрової трансформації – 0,15 друк. арк.) **Входить до наукометричних баз реферування та індексування: Web of Science; DOAJ; Research Papers in Economics; Index Copernicus; POL-index; Google Scholar; WorldCat; Crossref; Publons; BASE.**

Статті у наукових фахових виданнях, які включені до міжнародних наукометричних баз

2. Іртищева І. О., Трушлякова А. Б., Іртищев О. С., **Гарагуля А. В.** Сучасний стан та перспективи цифрової трансформації України. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія: «Економічні науки»*. 2020. №4. Том 2. С. 281–293. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/2774/1/statta_irtiseva_truslakova_irtisev_garagula_sucasnij_stan_ta_perspektivi%20cifrovoi_transformac%20i_ukrainski.pdf DOI: <https://doi.org/10.31359/2312-3427-2020-4-2-281> (0,81 друк. арк., особистий внесок: визначено перспективні стратегічні цілі та завдання цифрової трансформації для України як складової фінансово-економічної безпеки – 0,30 друк. арк.). **Входить до наукометричних баз реферування та індексування: Index Copernicus International (ICI), Google Академія; Cite Factor Academic Scientific Journals; Academic Resource Index ResearchBib.**

3. Кім В. О., Клецов Є. С., Іртищев О. С., **Гарагуля А. В.**, Христофоров В. О. Розвиток інноваційного підприємництва в умовах цифрової трансформації. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія: «Економічні науки»*. 2021. № 2. Т. 2. С.

238–248.

URL:

https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/5141/1/statya_k%c3%acm_klekov_irtishchev_garagulia_hristoforov_rozvitok_%c3%acnnovac%c3%acjnogo_p%c3%acdpriyemnictva_v_umovah_cifrovoyi_transformac%c3%acyi.pdf

DOI: <https://doi.org/10.31359/2312-3427-2021-2-2-238> (0,68 друк. арк., особистий внесок: здійснено аналіз джерел фінансування інноваційної діяльності промислових підприємств – 0,3 друк. арк.). **Входить до наукометричних баз реферування та індексування: Index Copernicus International (ICI), Google Академія; Cite Factor Academic Scientific Journals; Academic Resource Index ResearchBib.**

4. Іртищев О. С., Гарагуля А. В., Ставцов Р. В. Розвиток цифрової економіки та суспільства: тренди, ризики та соціальні детермінанти. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. № 4. Том 7. С. 193–199. URL: <http://ujae.org.ua/rozvytok-tsyfrovoyi-ekonomiky-ta-suspilstva-trendy-ryzyky-ta-sotsialni-determinanty/> DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-4-28> (0,43 друк. арк., особистий внесок: визначено цифрові інструменти та сегменти цифрової економіки як основні засади управління – 0,20 друк. арк.). **Входить до наукометричних баз реферування та індексування: Index Copernicus International (ICI), WorldCat, Google Scholar, Windows Live Academic, ResearchBible, Open Academic Journals Index, CiteFactor, InfoBase.**

5. Ракіпов В. Р., Іртищев О. С., Гарагуля А. В., Михасько Т. Ю., Бандюк М. А. Диджиталізація – сучасний вектор розвитку цифрової економіки та суспільства: зарубіжний досвід та його імплементація в Україні. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 2. С. 179–185. URL: <http://ujae.org.ua/dydzhytalizatsiya-suchasnyj-vektor-rozvytku-tsyfrovoyi-ekonomiky-ta-suspilstva-zarubizhnyj-dosvid-ta-jogo-implementatsiya-v-ukrayini/> DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-2-26> (0,43 друк. арк., особистий внесок: визначено основні напрями світової політики у сфері управління сектором ІТ для обґрунтування удосконалення управління фінансово-економічною безпекою – 0,20 друк. арк.). **Входить до наукометричних баз**

реферування та індексування: Index Copernicus International (ICI), WorldCat, Google Scholar, Windows Live Academic, ResearchBible, Open Academic Journals Index, CiteFactor, InfoBase.

6. **Harahulia A.** Prerequisites for the development of the system of managing the financial and economic security of business in the system of the global economic environment. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2024. № 1. С. 103–106. URL: <http://apie.org.ua/uk/peredumovi-rozvitku-sistemi-upravli/> DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-1-21> (0,25 друк. арк.). **Входить до наукометричних баз реферування та індексування: Index Copernicus International (ICI), Google Scholar.**

Матеріали апробаційного характеру:

7. **Гарагуля А. В.,** Іртищев О. С., Ставцов Р. В. Сучасний стан розвитку цифрової економіки. *Перспективи морської економічної діяльності в контексті трендів Індустрії 4.0*: матеріали Всеукраїнських наукових економічних читань (м. Миколаїв, 17-18 грудня 2020 р.). Миколаїв: НУК, 2020. С. 141–144. (0,25 друк. арк., особистий внесок: визначено проблеми розвитку цифрової економіки – 0,12 друк. арк.).

8. Іртищев О. С., **Гарагуля А. В.,** Ставцов Р. В., Христофоров В. О. Управління інформаційною безпекою підприємств в умовах розвитку цифрових технологій. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємства реального сектора економіки*: матеріали VII Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції з міжнародною участю (м. Полтава, 27 жовтня 2022 р.). Полтава: ПДАУ, 2022. С. 125–127. URL: https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/node/1239/zbirnykmaterialivviivseukrayi_ninternet-konfer.pdf (0,19 друк. арк., особистий внесок: визначено принципи управління інформаційною безпекою як складової фінансово-економічної безпеки – 0,05 друк. арк.).

9. Іртищев О. С., **Гарагуля А. В.,** Христофоров В. О., Черкаський Г. І. Управління підприємствами в умовах цифрової трансформації. *Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики*: матеріали VI Всеукраїнської науково-

практичної Інтернет-конференції з міжнародною участю (м. Полтава, 18 травня 2023 р.). Полтава: ПДАУ, 2023. С. 155–159. URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/node/2908/maketzbirnykanovyynovyy.pdf> (0,31 друк. арк., особистий внесок: сформульовані етапи процесу впровадження цифрових технологій до виробничо-господарської діяльності підприємств – 0,09 друк. арк.).

10. Іртищев О. С., **Гарагуля А. В.**, Бандюк М. В., Михасько Т. Ю., Черкаський Г. І., Білінський В. І. Діджиталізація бізнес-процесів в умовах викликів та загроз. *Актуальні вектори відновлювальної трансформації економіки України: збірник матеріалів наукових економічних читань* (м. Миколаїв, 30.11–01.12.2023 р.). Миколаїв: НУК, 2023. Том 1. С. 58–63. URL: https://nuos.edu.ua/wp-content/uploads/2023/11/Thesis_FEM2023_Vol1.pdf (0,38 друк. арк., особистий внесок: сформульовано впровадження інформаційних технологій сприяє вирішенню поточних цілей, що стоять перед управлінським апаратом підприємства – 0,11 друк. арк.).

11. Мураховська Л. П., Шалухіна В. В., **Гарагуля А. В.** Формування інноваційної системи регіонального менеджменту в умовах глобальних викликів та загроз. *Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції: матеріали X Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції* (м. Полтава, 09 листопада 2023 р.). Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2023. С.77–79. URL: <https://nupp.edu.ua/uploads/files/0/events/conf/2023/x-mnp-siimrneye/zbirnik-konferenciia-09.11.2023.pdf> (0,19 друк. арк., особистий внесок: окреслено міжнародний досвід діяльності регіональної мережі центрів поширення інновацій в ЄС – 0,09 друк. арк.).

ЗМІСТ

ВСТУП	19
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ БІЗНЕСУ В СИСТЕМІ ГЛОБАЛЬНОГО ІНФОРМАЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА	
1.1. Управління фінансово-економічною безпекою бізнесу: сутність, принципи, завдання	28
1.2. Інформаційні технології в управлінні системою фінансово-економічної безпеки бізнесу	38
1.3. Методичні підходи до оцінювання рівня фінансово-економічної безпеки бізнесу	45
Висновки до розділу 1	54
Список використаних джерел до розділу 1	57
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО- ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ БІЗНЕСУ В СИСТЕМІ ГЛОБАЛЬНОГО ЕКОНОМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА	
2.1. Передумови розвитку системи управління фінансово-економічною безпекою бізнесу в системі глобального економічного середовища	62
2.2. Тенденції цифровізації та їх вплив на розвиток фінансово-економічної безпеки бізнесу	85
2.3. Механізм управління фінансово-економічною безпекою бізнесу	107
Висновки до розділу 2	119
Список використаних джерел до розділу 2	123
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ БІЗНЕСУ	
3.1. Імплементация європейського досвіду використання цифрових технологій з метою фінансово-економічної безпеки бізнесу	127
3.2. Модель управління економічною безпекою бізнесу в умовах ринкових змін	149
3.3. Стратегічні засади оптимізації бізнесу та забезпечення його фінансово-економічної безпеки	169
Висновки до розділу 3	187
Список використаних джерел до розділу 3	193
ВИСНОВКИ	201

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Підвищення та забезпечення належного рівня фінансово-економічної безпеки завжди буде актуальним у науковій площині. В сучасних умовах глобальної економічної турбулентності та невизначеності питання формування методичних підходів оцінювання рівня фінансово-економічної безпеки ведення бізнесу стають гостро необхідними для захисту національних інтересів. Пандемія коронавірусної інфекції дестабілізували глобальні ринки збуту та сформувала нові пріоритетні орієнтири розвитку в сфері електронного бізнесу. Сьогодні повномасштабне вторгнення РФ на територію України, військова агресія, активні бойові дії є загрозою національній безпеці, що прямо впливає на фінансово-економічну. За таких умов, сучасному бізнесу нелегко розвиватися, а у більшості є загроза ймовірності банкрутства. Для своєчасного реагування на виклики та загрози необхідно постійно здійснювати контроль та моніторинг показників діяльності, використовувати методи моделювання та прогнозування для мінімізації впливу ризиків на рівень фінансово-економічної безпеки бізнесу.

Пандемія коронавірусної інфекції та війна в Україні тільки посилили вплив глобального інформаційного середовища на управління фінансово-економічною безпекою. Відповідно виникає необхідність в удосконаленні механізмів, моделі та стратегічних орієнтирів управління фінансово-економічною безпекою в умовах глобального інформаційного середовища.

Наукові дослідження присвячені управлінню фінансово-економічної безпеки відомі серед таких вчених-науковців, як: Васильців Т., Геєць В., Гришина Н., Герасимчук З., Стегней М., Степаненко С., Черничко Т., Мельник С., Момот Т. Наукові праці та публікації у сфері управління фінансово-економічною безпекою в умовах глобального інформаційного середовища розкриті вченими: Атамас О., Дубина О., Крамаренко І., Мачак Т., Надточій І., Неустроєв О., Мехед А., Рекун І. Однак сучасні виклики спонукають до більш

глибшого вивчення управління фінансово-економічною безпекою в умовах глобального інформаційного середовища.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертація виконана відповідно до тематичного плану науково-дослідних робіт, що виконуються в Національному університеті кораблебудування ім. адмірала Макарова в межах науково-дослідницької роботи «Управління бізнес-процесами в умовах розвитку цифрової економіки та суспільства», в межах яких автором досліджено стратегічні засади оптимізації бізнесу та забезпечення його фінансово-економічної безпеки в системі глобального інформаційного середовища (довідка впровадження №2576 від 30.12.2022).

Мета і задачі дослідження. Мета дисертаційного дослідження полягає в теоретичному обґрунтуванні й розробленні науково-методичних та науково-практичних рекомендацій спрямованих на удосконалення управління фінансово-економічною безпекою бізнесу в системі глобального економічного середовища. Відповідно до управління фінансово-економічною безпекою до мети у роботі поставлено **основні завдання**:

- розкрити сутність та завдання управління фінансово-економічною безпекою в умовах глобального інформаційного середовища;
- обґрунтувати систему управління фінансово-економічною безпекою на засадах інформаційних технологій;
- охарактеризувати передумови розвитку системи управління фінансово-економічною безпекою бізнесу в системі глобального економічного середовища;
- визначити тенденції цифровізації та їх вплив на розвиток фінансово-економічної безпеки бізнесу;
- охарактеризувати механізм управління фінансово-економічною безпекою бізнесу;
- дослідити процеси імплементації європейського досвіду використання цифрових технологій з метою фінансово-економічної безпеки бізнесу;
- сформулювати модель управління економічною безпекою бізнесу в умовах ринкових змін;

- дослідити стратегічні засади оптимізації бізнесу та забезпечення його фінансово-економічної безпеки.

Об'єктом дослідження є сукупність процесів удосконалення управління фінансово-економічною безпекою бізнесу в системі глобального інформаційного середовища.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та науково-практичні засади удосконалення управління фінансово-економічною безпекою бізнесу в системі глобального інформаційного середовища.

Методи дослідження. У методологічному контексті дослідження удосконалення управління фінансово-економічною безпекою бізнесу в системі глобального інформаційного середовища базується на використанні системи наукових теоретичних підходів та методів, що містять теорії управління економічними системами, теорії просторового розвитку, парадигми та концептуальні напрями, що характеризують системи економічних відносин і зав'язків всередині та за межами територіального поділу. Використані у роботі методичні підходи взаємопов'язані з науковим обґрунтуванням інтеграції в систему глобального інформаційного середовища, що призводить до зміцнення рівня управління фінансово-економічною безпекою бізнесу. Щодо методів дослідження, то в даній науковій праці використано методи економічної діагностики та управління фінансово-економічною безпекою, що полягає у використанні науково-методичних підходів і таких методів як: *метод наукової абстракції* – для обґрунтування закономірностей процесів фінансово-економічної безпеки; *метод синтезу та узагальнення* – для узагальнення наукових підходів до визначення дефініцій «фінансово-економічна безпека», «система фінансово-економічна безпека», «механізм управління фінансово-економічною безпекою» тощо; *метод класифікацій* – для класифікації інструментів трансформації фінансово-економічної безпеки; *метод порівняльного аналізу* – для порівняння тенденції цифровізації у країнах ЄС та в Україні; *метод економічного аналізу* – для аналізу передумов розвитку системи управління фінансово-економічною безпекою бізнесу в системі глобального

економічного середовища; *статистичний метод* – для характеристики тенденцій цифровізації та їх впливу на розвиток фінансово-економічної безпеки бізнесу; *метод стратегування* – для визначення стратегічних засад оптимізації бізнесу та забезпечення його фінансово-економічної безпеки.

Інформаційною базою дослідження є праці вітчизняних і зарубіжних вчених щодо обґрунтування особливостей теоретико-методичних інструментів удосконалення управління фінансово-економічною безпекою бізнесу в системі глобального економічного середовища й використання їх на практиці, законодавчі акти, методичні і нормативні матеріали практичного характеру, дані Державної служби статистики України, міністерств і відомств України, матеріали конференцій і семінарів, монографії, збірники та наукові статті; Інтернет-ресурси тощо.

Наукова новизна одержаних результатів вказує на значущість і оригінальність результатів дослідження. Одержані результати є новими у галузі управління фінансово-економічною безпекою бізнесу. Проведене дослідження склало суттєвий внесок у теорію, надавши новий підхід до розуміння сфер управління фінансово-економічною безпекою бізнесу в системі глобального економічного середовища, стратегічної їх спрямованості на основі використання цифрових технологій. Виходячи з вивчення різних підходів до аналізу функціонування системи управління фінансово-економічною безпекою, розроблено нові теоретичні концепції, які покращують розуміння цієї взаємодії. Найбільш важливі результати, отримані в процесі дослідження, та їх наукова новизна полягають в наступному:

удосконалено:

- концептуальні засади системи управління фінансово-економічною безпекою бізнесу, що на відміну від існуючих, включають ризик-менеджмент, інновації, захист інтелектуальної власності, цифровізацію процесів та відповідальне ставлення до соціальних і екологічних аспектів діяльності та враховує фактори, які відображають зміни у глобальному економічному середовищі та нові виклики, з якими стикаються компанії (глобалізація

економічних процесів, технологічний прогрес, зміни у міжнародному законодавстві та регуляторних механізмах, економічні та політичні кризи, зростання конкуренції). Такі фактори формують потребу в трансформації системи управління фінансово-економічною безпекою бізнесу та вимагають від компаній бути гнучкими, інноваційними та стійкими до зовнішніх і внутрішніх викликів сучасного глобалізованого світу;

- механізм управління фінансово-економічною безпекою бізнесу, який на відміну від попередніх, охоплює систему організаційних, методичних та інструментальних заходів, спрямованих на ідентифікацію, аналіз та мінімізацію внутрішніх та зовнішніх ризиків, що можуть негативно вплинути на стабільність та розвиток підприємства. Цей механізм включає в себе процеси встановлення цілей фінансово-економічної безпеки, вибору стратегій і тактик їх досягнення, розробки та впровадження конкретних заходів з управління ризиками, контролю та аудиту ефективності вжитих заходів;

- методичні підходи щодо управління економічною безпекою підприємства в умовах стрімких ринкових змін на основі запропонованої моделі управління економічною безпекою бізнесу, яка враховує основні ризики, а також можливості для забезпечення стійкого функціонування підприємства, створює передумови для прийняття превентивних тактичних рішень на основі безпосереднього моніторингу процесів виробництва, збуту та бюджетування а також реакції на зовнішні сигнали. Елементи моделі та їх конфігурація може бути використана при формування прикладного програмного забезпечення для управління фінансово-економічною діяльністю, обґрунтування стратегічних і тактичних рішень у сфері економічної безпеки на основі прогнозування та моделювання різних економічних ситуацій;

- стратегічні орієнтири оптимізації бізнесу та забезпечення його фінансово-економічної безпеки за рахунок чіткого розмежування та обґрунтування двох взаємопов'язаних напрямів: оптимізація бізнесу (охоплює широкий спектр стратегічних і тактичних заходів, спрямованих на підвищення загальної ефективності та продуктивності компанії) та оптимізація бізнес-

процесів (зосереджується на вдосконаленні окремих процесів в межах організації), які мають спільну мету покращення діяльності компанії, проте реалізуються через різні підходи та на різних рівнях організаційної структури, кожен з яких вносить свій вклад у забезпечення загальної ефективності та конкурентоспроможності бізнесу. Ці стратегічні напрямки пов'язані із цифровізацією та використанням симбіотичного поєднання методичних підходів щодо оптимізації бізнес-процесів компаній (FAST-Fast Analysis Solution Technology, Benchmarking, Redesign, Business-process Reengineering), що є потужним інструментом для підприємств, які прагнуть досягнути високих стандартів продуктивності та конкурентоспроможності на ринку;

- удосконалено систему управління фінансово-економічною безпекою, що на відміну від запропонованих, базується на основні цифрових систем та враховує особливості підрівнів безпеки (фінансовий, економічний, соціальний, інформаційний, екологічний та безпековий), перевагою є бізнес-процесний підхід в управлінні та застосування інструментів зміцнення, таких як страхування ризиків, прогнозування, моделювання. Комплексність запропонованої системи управління фінансово-економічною безпекою дозволить зменшити вплив рівнів ризику, як зовнішнього, так і внутрішнього враховуючи при цьому особливості діяльності.

набули подальшого розвитку:

- тенденції цифровізації, які вплинули на всі аспекти економічної діяльності, від операційних процесів до взаємодії з клієнтами та управління ланцюжками поставок, створюючи нові можливості для зростання та інновацій. Ключовими трендами цифровізації є: Е-комерція (розширення інтернет-платформ, методик і засобів для онлайн-продажу товарів і послуг за допомогою цифрових інструментів), Е-банкінг (об'єднує надання різноманітних банківських та фінансових послуг через електронні канали та за допомогою телекомунікаційних технологій), Е-урядування (застосування інформаційно-комунікаційних технологій у сфері державного менеджменту);

- дослідження процесів імплементації європейського досвіду використання цифрових технологій з метою фінансово-економічної безпеки бізнесу, які охопили аналіз та можливості адаптації європейських практик цифровізації для потреб українського бізнесу, для розвитку національної економіки, зміцнення її фінансово-економічної безпеки та підвищення глобальної конкурентоспроможності. Основою впровадженням стандартів кібербезпеки згідно з європейськими рекомендаціями та директивами визначено GDPR (Загальний регламент захисту даних), що включає заходи щодо захисту персональних даних та інформаційної безпеки, що є ключовими для забезпечення довіри споживачів та партнерів. Наслідуюванням європейського досвіду для України став розвиток електронного урядування, що спрощує взаємодію бізнесу та держави;

- типологія вивчення сутності поняття “управління фінансово-економічною безпекою”, що на відміну від попередніх теоретичних досліджень, розкривають тільки три наукові підходи до визначення сутності (ресурсний, статичний та функціональний), враховує четвертий - системний підхід, перевагою, якого є дослідження не стану, розвитку або захист, а саме складної системи, характерній врахування всіх цих особливостей.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці науково обґрунтованих теоретичних та методичних положень, які можуть використовуватися у діяльності окремих компаній й на рівні органів державної влади та місцевого самоврядування для забезпечення функціонування систем управління людськими ресурсами та персоналом на основі використання сучасних цифрових технологій.

Окремі результати дисертаційного дослідження використані в діяльності ТОВ «Семенівський агросервіс» (довідка впровадження № 188 від 18.12.2023 року). Окремі розробки автора прийняті ПрАТ «Оберіг» для розробки формування стратегії розвитку на задах удосконалення системи управління фінансово-економічною безпекою (довідка впровадження № 105 від 11.12.2023 року).

Теоретико-методичні розробки в розрізі питань удосконалення системи управління фінансово-економічною безпекою бізнесу в системі глобального економічного середовища. використовуються в освітньому процесі Національного університету кораблебудування ім. адмірала Макарова при викладанні дисциплін «Менеджмент», «Управління фінансами», «Фінансовий менеджмент для лідерів». Теоретико-методичні положення, які стосуються дослідження теми, використовуються при формуванні навчально-методичних комплексів наведених дисциплін, а окремі результати – при проведенні лекційних та семінарських занять (довідка впровадження №28 від 04.03.2024 року).

Особистий внесок дисертанта. Всі наукові результати, теоретико-методичні обґрунтування та практичні рекомендації викладені в дисертації належать автору особисто. З наукових публікацій, що у співавторстві, використані лише ті матеріали, які є результатом особистої праці здобувача. Дисертація є самостійною завершеною роботою автора.

Апробація результатів дисертаційного дослідження. Результати досліджень, відображені в дисертації, оприлюднені на 5 міжнародних і всеукраїнських наукових конференціях, зокрема: Всеукраїнська наукова економічна «Перспективи морської економічної діяльності в контексті трендів Індустрії 4.0» (м. Миколаїв, 17-18 грудня 2020 р.); VI Всеукраїнська науково-практична Інтернет-конференція з міжнародною участю «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємства реального сектора економіки» (м. Полтава, 27 жовтня 2022 р.); VII Міжнародна науково-практична конференція «Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики» (м. Полтава, 18 травня 2023 р.); Всеукраїнські наукові економічні «Актуальні вектори відновлювальної трансформації економіки України» (м. Миколаїв, 30.11-01.12.2023 р.); X Міжнародна науково-практична Інтернет-конференція

«Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції» (м. Полтава, 09 листопада 2023 р.).

Публікації одержаних результатів. Основні результати дисертації висвітлені 11 публікаціях. Зокрема у 6 статтях (з яких, 5 – у наукових фахових виданнях, що перебувають у міжнародних наукометричних базах, 1 – у закордонному журналі, який індексується у наукометричній базі Web of Science); 5 – у матеріалах міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференцій. Загальний обсяг публікацій – 4,52 друк. арк., з яких 3,99 друк. арк. належать особисто автору.

Обсяг та структура дисертації. Дисертаційна робота складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи складає 207 сторінки. Основний зміст роботи викладено на 174 сторінках. Робота містить 44 рисунки, 21 таблицю, 3 додатки, список використаних джерел налічує 88 найменувань на 11 сторінках

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ БІЗНЕСУ В СИСТЕМІ ГЛОБАЛЬНОГО ІНФОРМАЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА

1.1. Управління фінансово-економічною безпекою бізнесу: сутність, принципи, завдання

В сучасних умовах господарювання все більш гострої необхідності існує у дослідженні процесів зміцнення фінансово-економічної безпеки бізнесу. Для формування сталої площини векторів зміцнення фінансово-економічної безпеки бізнесу необхідно здійснити дослідження наукових теоретичних підходів до сутності та типології визначення поняття, основних принципів та завдань. Це дозволить удосконалити сформовані дослідження та поглибити в частини розкриття сутності, принципів та завдань фінансово-економічної безпеки бізнесу.

Необхідно зазначити, що теоретичні та науково-методичні дослідження у сфері фінансово-економічної безпеки бізнесу є досить актуальними та постійно розкриваються відомими вченими-науковцями. Однак постійні процеси глобалізації, економічної турбулентності приводять до необхідності поглибленого вивчення факторів, ризиків та загроз пов'язаних із фінансово-економічною безпекою не тільки на рівні суб'єктів господарювання, а й на мезо- та макрорівнях. Саме тому, тема та зміст фінансово-економічної безпеки буде постійно розкриватися в наукових працях на різних рівнях та під впливом чинників сьогодення.

Колектив авторів наголошує, що «Генезис безпеки як соціально-економічного феномену бере свій початок у біологічній природі людини, яка виступає всезагальною основою будь-якої життєдіяльності. Вихідним пунктом її розвитку слугує фундаментальний біологічний інстинкт самозбереження. Саме він дає імпульс базовим потребам, спрямованим на збереження життя як

унікальної форми існування. На етапі зародження соціальної організації саме життя є головним параметром охорони та критерієм оцінки стану безпеки. Отже, потреба забезпечення безпеки належить до основних мотивів діяльності людей і спільнот». [1]

Саме тому, дослідження фінансово-економічної безпеки буде постійно актуальним для суспільства, забезпечуючи мінімізацію різних ризиків та загроз, пов'язаних із безпекою як для окремого домогосподарства, так і на рівні окремої держави. За довготривалий час сформувались наукові підходи до визначення сутності поняття фінансово-економічна безпека, які дозволяють більш ширше зрозуміти принципи, завдання управління, ризики та своєчасно розробити відповідні заходи щодо мінімізації впливу.

Як зазначають Пасінович І.І. та Гутак В. М. «Тривають наукові пошуки у сфері як трактування різних видів безпеки підприємства, так і механізмів їх забезпечення, причому існування різних трактувань безпеки науковців вважають природним. Не доцільно цілковито переносити складові фінансової безпеки з макрорівня на мікрорівень, оскільки деякі з них потребують обґрунтування на прикладі конкретних кейсів (наприклад, банківська, страхова безпека підприємства). В багатьох ситуаціях важко розмежувати економічну і фінансову безпеку, тому виправленими є паралельне існування термінів «економічна безпека», «фінансова безпека», «фінансово-економічна безпека»". [2]

Погоджуємось з думкою авторів, що значна частина наукових досліджень пов'язано саме із розмежуванням термінів економічна безпека від фінансової. Або зазначають, що фінансова є складовою економічної безпеки. Для з'ясування цього протиріччя, вважаємо за доцільне, поглибити все ж вивчення наукових підходів щодо типології сутності поняття «фінансово-економічна безпека». Це дозволить виявити основні властивості цих понять, осучаснити та згрупувати наукові підходи, що доповнить типологію сутності поняття «фінансово-економічна безпека». Важливим є групування певних ознак та загальних характеристик сутності поняття «фінансово-економічна безпека» з чим буде пов'язане наше дослідження.

Солодовнік О. О. також зазначає, що “В сучасних наукових дослідженнях спостерігається певна фрагментарність у формуванні теоретичного базису забезпечення фінансово-економічної безпеки суб’єктів різного рівня, а загальне поняття «фінансово-економічна безпека» і досі залишається недостатньо дослідженим. Аналіз довідкової літератури – джерела найбільш загальних й усталених дефініцій термінів – термін «фінансово-економічна безпека» поки що є відсутнім у фінансових та економічних словниках. Схожа ситуація і в законодавстві України – чинною нормативною базою поняття «фінансово-економічна безпека» досі не інституціалізовано”. [3, с.20]

Відповідно існує необхідність у додаткових наукових дослідженнях щодо принципів, особливостей завдань управління фінансово-економічної безпекою та підходів щодо розкриття дефініції. Дійсно, вчені-науковці зробили значний вклад у формування сутності поняття фінансово-економічна безпека, однак постійні зміни та процеси глобальної економічної турбулентності й невизначеності, вимагають постійного поглиблення досліджень.

Вважаємо за необхідне за сучасних умов здійснити та поглибити типологію сутності поняття “фінансово-економічна безпека”. Здійснюючи аналіз наукових публікацій нами було сформовано типологію сутності поняття “фінансово-економічна безпека” (таблиця 1.1). Проведені дослідження дозволили виділити різні наукові підходи щодо визначення та трактування сутності дефініції “фінансово-економічна безпека”.

Значна частина теоретичних досліджень розкриває тільки три наукові підходи до визначення сутності (ресурсний, статичний та функціональний). При цьому необхідно наголосити, що є наукові публікації де ресурсний та функціональний об’єднані ресурсно-функціональний. Вже, більш нові та сучасні публікації містять четвертий науковий підхід – системний.

Отже, різна кількість наукових публікацій та сформованих ідей вчених-науковців дозволяють визначити чотири підходи щодо сутності поняття “фінансово-економічна безпека”. Так, Ільчук В. та Садчиков В. при трактуванні поняття використовують функціональний підхід, що направлений на захист та

контроль суб'єкта господарювання від можливих загроз впливу на фінансово-економічну безпеку.

Таблиця 1.1

Типологія сутності поняття “фінансово-економічна безпека”

Типологія	ПІБ авторів	Сутність терміну
1	2	3
Системний підхід	Ширяєва Л. В.	“складною системою з певною структурою і механізмом відносин між її елементами. Мета системи – забезпечення стабільного і максимально ефективного функціонування підприємства сьогодні і високий потенціал розвитку в майбутньому” [4, с. 47]
	Копилук О.І., Музичка О.М., Ругар Р.І.	“як універсальної та комплексної дефініції, яка ґрунтується на системі ідентифікації, оцінюванні, мінімізації потенційних і реальних ризиків, загроз і небезпек, забезпечує максимізацію результативності діяльності, вартості бізнесу, захист інтересів усіх учасників виробничо-господарського процесу”. [5]
Функціональний підхід	Ільчук В., Садчиков В.	“захищеність капіталу підприємств, організацій, установ, але і їх готовність створювати нові механізми реалізації фінансових угод, захисту прав усіх учасників фінансових відносин, а також упорядкування і здійснення контролю за фінансово-економічними потоками та відповідний рівень страхування різного роду непередбачуваних ризиків”. [6]
Ресурсний підхід	Бондаренко О.	“це результат комплексу складових, орієнтованих на усунення фінансово-економічних загроз функціонування та розвитку підприємства і забезпечення його фінансової стійкості й незалежності, високої конкурентоспроможності технологічного потенціалу, оптимальності та ефективності організаційної структури, правового захисту діяльності, захисту інформаційного середовища, комерційної таємниці, безпеки персоналу, капіталу, майна та комерційних інтересів” [7]
	Т. М. Цебро, В. О. Лапа	“фінансово-економічних характеристик підприємства, що дозволяє забезпечити йому стійкий довготривалий розвиток”. [8]
	Ляхович О.О., Середюк О.С.	“Це сукупність динамічних і якісних характеристик рівня фінансового стану підприємства, при якому забезпечується збалансованість і захист його пріоритетних фінансово-економічних інтересів від загроз різного характеру, а також сталий розвиток підприємства в поточному і перспективному періодах”. [9]
Статичний підхід	Дехтяр Н.А., Дейнека О.В.	“фінансово-економічний стан, який сприяє забезпеченню захищеності його фінансово-економічних інтересів від негативних чинників внутрішнього і зовнішнього середовища та створення необхідних фінансово-економічних умов для безперервної успішної діяльності та стійкого розвитку підприємства” [10]

Продовження таблиці 1.1

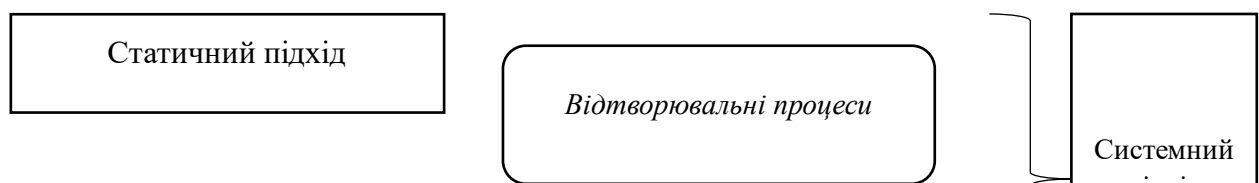
1	2	3
Статичний підхід	Пасінович І.І., Гутак В. М.	“стан підприємства, за якого його фінансові показники перебувають в межах значень, що забезпечують фінансову стійкість, здатність виконувати фінансові зобов’язання і достатній для розвитку рівень рентабельності, а система менеджменту здатна нівелювати загрози та забезпечити реалізацію фінансових інтересів внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів.” [2]
	Потапюк І., Мазіленко С., Прусова М.	“фінансово-економічна безпека підприємства – певний якісний і кількісний рівень стану суб’єкта господарювання і діяльності, спрямованої на досягнення цього стану, який характеризується збалансованістю і якістю використання фінансових інструментів економічної системи і забезпечує її здатність реалізовувати свою місію і забезпечувати стабільний розвиток, витримуючи негативний вплив зовнішніх і внутрішніх дестабілізуючих факторів.” [11]

Джерело: згруповано автором

В той же час, Бондаренко О., Цебро Т., Лапа В., Ляхович О., Середюк О. формуючи сутність поняття фінансово-економічна безпека використовують ресурсний підхід, який передбачає відповідний сталий розвиток за допомогою наявних та залучених ресурсів.

Ознаки статичного підходу в основні досліджуваного трактуванні поняття визначають Дехтяр Н., Дейнека О., Пасінович І., Гутак В., Потапюк І., Мазіленко С., Прусова М., що формує стан суб’єкта господарювання, при якому фінансово-економічні показники знаходяться в межах оптимальних значень і дозволяють витримати негативний вплив зовнішніх і внутрішніх чинників.

Ширяєва Л.В., Копилюк О.І., Музичка О.М. та Рутар Р.І. використовують системний підхід до визначення поняття фінансово-економічна безпека, де наголошують, що це не стан, розвиток або захист, а саме складна система, якій властиві всі ці особливості. Саме тому, на нашу думку, важливо схематично відобразити роль наукових підходів та властивостей поняття “фінансово-економічна безпека” (рис. 1.1).



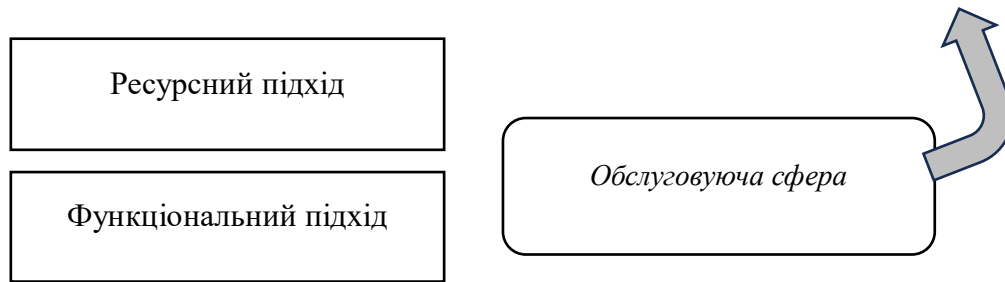


Рис. 1.1. Наукові підходи та властивості поняття “фінансово-економічна безпека”

Джерело: запропоновано автором

Вивчення наукової літератури, дає можливість нам визначити основні властивості фінансово-економічної безпеки, які пов’язані саме із відтворювальними процесами та необхідністю їх забезпечення. Саме тому, вважаємо, що фінансово-економічна безпека є комплексною системою, яка повинна забезпечувати належний рівень відтворювальних процесів діяльності з урахуванням наявних та перспективно залучених ресурсів для обслуговування.

Також О. О. Бондаренко та В. А. Сухецький наголошують, що «Фінансово-економічна безпека підприємства є складною системою, яка включає певний набір внутрішніх характеристик, спрямованих на забезпечення ефективності використання корпоративних ресурсів за кожним напрямом діяльності. Таким чином безпеку варто розглядати через призму її функціональних складових, що дозволяє: здійснювати моніторинг чинників, які впливають на стан як функціональних складових, так і фінансово-економічної безпеки загалом; досліджувати процеси, які здійснюють вплив на забезпечення фінансово-економічної безпеки; проводити аналіз розподілу і використання ресурсів підприємства; вивчати економічні індикатори, що відображають рівень забезпечення функціональних складових; розробляти заходи, які сприятимуть досягненню високого рівня складових, що призведе до посилення фінансово-економічної безпеки підприємства загалом». [7]

Фактично головною метою фінансово-економічної безпеки є забезпечення аналізу та моніторингу за показниками, які при відхиленні зазначають

погіршення діяльності за відповідною функціональною складовою. Саме тому, при визначенні завдань управління фінансово-економічною безпекою необхідно постійно здійснювати контроль за виконанням та дотриманням принципів. Складність управління фінансово-економічною безпекою полягає, ще в тому що загрози та виклики, що впливають на роботу діяльності можуть мати неконтрольований характер. Відповідно змінюються методичні підходи до аналізу управління фінансово-економічною безпекою суб'єктів господарювання, що формує необхідність в удосконаленні та поглибленні принципів та завдань менеджменту.

Орлик, О. В. вважає, що “Проблема забезпечення фінансово-економічної безпеки отримала в сучасних умовах господарювання надзвичайну актуальність. Формування і функціонування системи забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства має відбуватися з урахуванням розглянутих у статті вимог та властивостей, спрямованих на комплексне забезпечення стабільності підприємства, ефективну побудову стратегії забезпечення безпеки та базуватися на загальних (притаманних усім складним системам) і певних специфічних принципах. Система фінансово-економічної безпеки, яка відповідає вказаним характеристикам, дозволить підприємству адекватно реагувати на небезпеки та загрози, бути стійким, розвиватися і вдосконалюватися”. [12, с. 91]

Важливим при формуванні завдань управління фінансово-економічною безпекою дотримуватися всім учасникам визначених принципів, що дозволить також забезпечити мінімізацію ризиків та загроз, пов'язаних із діяльністю бізнесу. Нами були згруповані та систематизовані принципи системи забезпечення фінансово-економічної безпеки бізнесу (рис. 1.2.), що охоплює значний перелік направлений на якісне та своєчасне прийняття рішень. Серед основних принципів фінансово-економічної безпеки бізнесу виділяють: комплексність, своєчасність, інформаційність, збалансованість, об'єктивність, обґрунтованість, відповідальність, розвитку та удосконалення.



Рис. 1.2. Принципи системи забезпечення фінансово-економічної безпеки бізнесу

Джерело: згруповано автором [12, с. 88-90].

Визначені принципи дозволяють комплексно сформулювати завдання управління фінансово-економічною безпекою бізнесу. Дотримання принципів управління дозволить керівництву швидко здійснювати реагування на фінансово-економічну безпеку, та застосовувати відповідні заходи мінімізації загроз та ризиків впливу, що за сучасних умов вкрай важливо на мікро- та макрорівнях.

“Розглядаючи фінансово-економічну безпеку підприємств як систему захисту та протидії різного роду небезпекам і загрозам виникає необхідність у

класифікації загроз з метою їх більш ретельного вивчення, обґрунтованого використання засобів їх попередження і нейтралізації, управління наслідками їх впливу. У науковій літературі мають місце різні класифікації загроз фінансовій безпеці для різного виду об'єктів (держави, галузі, підприємства). Більшість дослідників наводять у своїх працях класифікацію загроз фінансовій безпеці стосовно загальнодержавного рівня.”. [13, с . 109]

Досить важливим є дослідження класифікації загроз та ризиків на рівні окремого суб'єкта господарювання з урахуванням галузевої приналежності, особливо в умовах війни та пандемії коронавірусної інфекції. Так, за окремим видами економічної діяльності, наприклад заборонено масове скупчення людей, що спонукає до скорочення кількості обслуговуваних та втрати відповідних прибутків.

Погоджуємось з думкою Ковальчук Н. О., що “Здійснення фінансово-господарської діяльності підприємства передбачає безупинний процес кругообігу капіталу. Як наслідок змінюється структура активів і джерел їхнього фінансування, наявність і потреба у фінансових ресурсах, в цілому фінансовий стан підприємства, особливо в сучасних нестабільних умовах господарювання. Фінансова складова на підприємстві потребує точної оцінки її стану для впровадження нових або підтримання старих ефективних методів управління з метою попередження настання фінансової кризи, збереження належного рівня фінансової стабільності, тобто забезпечення фінансово-економічної безпеки суб'єктів господарювання. Це неможливо без чітко налагодженої системи фінансового управління, першочерговою ланкою якого є постановка цілей та завдань такого управління”. [14, с.140]

Для ефективного управління фінансово-економічною безпекою перед керівництвом постає питання щодо правильно сформульованих та визначених завдань. При формуванні завдань необхідно враховувати сучасні виклики та загрози, а також здійснювати прогнозування можливості рівня їх впливу. Відповідно до сучасних умов пропонуємо узагальнити найбільш важливі

завдання, пов'язані з процесами управління фінансово-економічною безпекою суб'єктів господарювання (рис. 1.3.).



Рис. 1.3. Завдання управління фінансово-економічної безпеки ведення бізнесу до сучасних умов

Джерело: запропоновано автором

На нашу думку, основні завданнями управління фінансово-економічної безпеки в сучасних умовах господарювання необхідно поділити на зовнішні та внутрішні. Зокрема, до зовнішніх завдань управління віднести: формування інституційних безпекових заходів ведення бізнесу, пов'язаних з війною та військовими діями; вивчення ймовірності загрози під впливом глобального інформаційного середовища; формування напрямів забезпечення фінансово-економічної безпеки в умовах глобалізації та інтернаціоналізації. Внутрішні завдання управління пов'язані із формуванням стратегічних, оперативних та

тактичних напрямів управління фінансово-економічною безпекою, формуванням власної системи оцінки та індикаторів рівня фінансово-економічної безпеки, формування механізму управління фінансово-економічною безпекою.

Атамас О.П. наголошує, що “Для успішного управління фінансово-економічною безпекою підприємства необхідна ефективна система управління фінансами, яка здатна забезпечувати компроміс між інтересами розвитку підприємства, наявністю достатнього рівня грошових коштів і забезпеченням платоспроможності підприємства. В цьому випадку основними стратегічними цілями діяльності підприємства є: максимізація прибутку; оптимізація структури капіталу та забезпечення фінансової стійкості підприємства; забезпечення інвестиційної привабливості підприємства; поліпшення конкурентних позицій підприємства на ринку”. [15]

Отже, вивчення сутності, принципів управління фінансово-економічної безпеки бізнесу дозволило сформулювати завдання відповідно до сучасних викликів та загроз. Періодично проведення та поглиблення теоретичних основ управління фінансово-економічної безпеки бізнесу дозволить своєчасно реагувати та прогнозувати вплив небезпек як зовнішніх, так і внутрішніх.

1.2. Інформаційні технології в управлінні системою фінансово-економічної безпеки бізнесу

В умовах глобального інформаційного середовища та тотальної цифровізації для суб'єктів господарювання постають нові виклики та загрози пов'язані небезпекою збереженням та розголошенням даних, конфіденційністю, корпоративною етикою тощо. Використання різних інструментів захисту сприятиме зміцненню рівня безпеки від можливих майбутніх викликів та загроз, що пов'язані із цифровою економікою. Без сумніву, сьогодні не можливо уявити фактично нікого щоб не використовували інформаційні засоби, “від малого до старого”. Процеси пандемії коронавірусної інфекції показали значний потенціал

для розвитку цифрової комерції для національних підприємств та фізичних осіб-підприємців. Наразі в умовах війни та військових дій розвиток цифрової економіки та комерції зростає небувалими темпами при цьому виникають нові виклики та загрози, пов'язані зі забезпеченням належного рівня фінансово-економічної безпеки.

Окрім цього Атамас О. П. та Майстер Т. М. наголошують, що “Перспективи розвитку SMART-концепції державної політики в контексті глобалізаційних трансформацій сьогодення є неможливими без врахування комплексної системи управління інформацією при веденні бізнесу. Інформаційність є невід’ємною складовою контексту модернізації та переорієнтування економіки на можливість конкурування із країнами з розвинутою економікою в світі. В умовах цифрової економіки першочерговим є завдання формування пріоритетних векторів економічного розвитку на внутрішньому та зовнішньому ринках, посилення міжнародних позицій, розвиток політики держави в контексті забезпечення сталого розвитку системи інформаційної забезпеченості фінансово-економічної безпеки підприємств”. [16]

Розвиток цифрової економіки та електронної комерції неможливий без проявів будь-яких шахрайських дій або зломів, що приводить до нестабільного функціонування та впливає на отриманий результат, а це в свою чергу на показники діяльності та фінансово-економічну безпеку. Саме тому, кожному суб’єкту господарювання необхідно розробити ряд заходів щодо зміцнення фінансово-економічної безпеки в умовах глобального інформаційного середовища та розвитку цифрової економіки.

Неустроєв Ю. Г. у своєму науковому дослідженні наголошує, що “Задовільним рівнем економічної безпеки слід вважати такий стан системи економічної безпеки, за якого її основні складові (фінансова, інформаційна, соціально економічна, енергетична) мають можливості для захисту від зовнішніх та внутрішніх небезпек, знаходяться у стані захищеності і стабільності. Одним із шляхів для досягнення цього стану є підвищення рівня розвитку економіки за рахунок мобілізації інноваційних галузей, модернізації економічної системи

шляхом впровадження інформаційних технологій, пришвидшення розвитку медіа ресурсів та комунікаційних мереж. Досягнення описаного нами стану неможливе за умов відсутності у населення можливостей задовольнити базові життєві потреби. Очевидно, що соціальна та економічна сфера є взаємопроникними”. [17, с.43]

В цілому, на кожному рівні управління фінансово-економічною безпекою повинно бути розроблено відповідні систему захисту на основні цифрових технологій. Дані системи захисту повинні враховувати особливості діяльності та функціонування, зовнішні та внутрішні чинники майбутніх загроз, що є важливим в управлінні фінансово-економічною безпекою суб’єктів господарювання. Для створення системи захисту необхідно обов’язково враховувати джерела формування інформаційної бази та доступ до неї всіх учасників процесу для розроблення відповідних рівнів захисту.



Рис. 1.4. Інструментарій управління фінансово-економічною безпекою на основні інформаційної бази

Джерело: запропоновано автором

Отже, обов’язковою умовою підвищення рівня безпеки суб’єктів господарювання вважаємо використання інструментарію управління фінансово-економічною безпекою на основні інформаційної бази. Нами наголошено, що до такого інструментарію слід віднести: планування та прогнозування в контексті впливу інформаційних технологій, моніторинг можливих викликів та загроз в

умовах інформаційного середовища, методи прийняття ефективних рішень на основні операційних систем та формування системи.

Мехед А.М. зазначає, що “Цифровізація виступає якісно новою парадигмою розвитку економіки і суспільства та зумовлює перетворення всіх сфер виробництва. У процесі цифрової трансформації змінюються формат виробленої продукції, підходи до розроблення та до виробництва такої продукції, формується новий уклад, який визначається новими форматами бізнес-процесів, цифрових продуктів, цифрових ринків, взаємовідносинами між суб’єктами підприємництва, що створює необхідність переосмислення підходів до безпеки підприємства та адаптацію механізму фінансової безпеки згідно з вимогами цифрового середовища. Розроблено механізм фінансової безпеки підприємства в умовах цифрової економіки як комплекс взаємопов’язаних принципів, завдань і методів впливу на процес розроблення управлінських рішень”. [18, с. 60]

Цифрова трансформація є рушійною силою для розвитку суб’єктів господарювання та, в той же час, основною загрозою. Саме тому, необхідно здійснювати постійний моніторинг інформаційних програм для забезпечення мінімізації ризиків втрати та витоку інформації або створити комплексну систему засновану на бізнес-процесному підході, що враховувати процеси в організації від “входу до виходу” й всіх учасників. Вважаємо за доцільне формування саме системи управління фінансово-економічною безпекою на основні бізнес-процесного підходу, що в сучасних умовах буде більш сприйнятливою.

Іван Рекун наголошує, що “З метою підвищення економічної безпеки підприємств можна використовувати різні інформаційні продукти, що дозволяють врахувати техніко-технологічні, ресурсні, комунікаційні та інші можливі параметри підприємницького середовища. За допомогою проведення відповідних розрахунків потрібно інтерпретувати отримані результати з метою подальшого прийняття рішень про поліпшення наявних параметрів, які впливають на систему забезпечення економічної безпеки підприємств”. [19, с. 95]

Отже, розроблена система управління фінансово-економічною безпекою повинна враховувати всі параметри бізнес-середовища. Обов'язково в сучасних умовах приділяти увагу різних інформаційним продуктам, що пропонуються в сфері управління фінансово-економічною безпекою, аналізувати їх можливість використання у відповідній сфері діяльності. Адже не завжди інформаційні програми можуть враховувати особливості галузевої специфіки і тому можуть принести тільки шкоду в аналізі. Значна частина керівників, також, не вбачає ролі використання інформаційних продуктів при управлінні безпекою, скорочуючи на цьому витрати.

Колектив авторів також вважають, що “Важливим аспектом забезпечення інформаційної безпеки підприємства є посилення вимог до співробітників, особливо бухгалтерів, у сфері обробки інформації та використання сучасних технічних. Розробка та впровадження навчальних програм, спрямованих на підвищення обізнаності та навичок персоналу щодо коректного використання технологій та обробки конфіденційної інформації, може допомогти пристосувати співробітників до нових вимог та підтримати високий рівень їхньої кваліфікації. Це допоможе уникнути можливих ризиків безпеки, пов'язаних з недбалістю або неправильним використанням технічних засобів, а також збільшить загальний рівень захищеності інформації на підприємстві”. [20]

Неоцінену роль у забезпеченні фінансово-економічної безпеки належить працівникам та керівництву. Насправді, більшість керівників не передбачають за ефективне вкладати інвестицій ресурси в програмні продукти та навчання персоналу, скорочуючи при цьому статті витрат за цими напрямками. Звісно, дешева вартість людських ресурсів, показують більшу ефективність при найманні працівника чим переході на забезпечення програмними продуктами для підвищення його продуктивності. Саме тому, при формуванні відповідних проектів модернізації або переходу на цифрове забезпечення, термін окупності таких інвестицій набагато більше ніж очікується і керівництво обирає там де на його погляд вигідніше, тобто не вкладати кошти у програмне забезпечення. В свою чергу, керівництво не часто звертається до цифр щодо ефективності

провадження програмних продуктів та їх впливу на підвищення продуктивності працівників, інколи ці показники показують на збільшення у 25 разів.

Зрозуміло, що багато негативних чинників також впливають на прийняття рішення керівництва щодо впровадження програмних продуктів. Однак, всі повинні зрозуміти, що без використання сучасних інформаційних технологій суб'єктів господарювання не будуть конкурентоспроможні як на зовнішньому, так і на внутрішньому ринку. Вважаємо за доцільне, розроблення системи управління фінансово-економічною системою орієнтованою на бізнес-процесному підході.

Систему управління економічною безпекою підприємств повинна вміщувати фактично всю інформацію та мати надійний захист, щоб зменшити її виток. Як нами було зазначено, сьогодні підприємства функціонують у надзвичайних умовах і саме тому потребують надійної системи управління економічною безпекою.

При цьому одночасно повинна вдосконалюватися структура первинної й аналітичної інформації в рамках системи управління економічною безпекою підприємства. Можуть бути внесені зміни також у форми й склад показників кон'юнктурної, інвестиційної й фінансової анкет з метою більш точного виявлення істотних і взаємодоповнюючих факторів, що визначають динаміку економічного стану підприємства, приведення кількісних показників анкет у відповідність зі змінами бухгалтерської й статистичної звітності. Опрацьовуються макети вихідної аналітичної інформації, удосконалюються методологія тематичного й агрегованого аналізу на основі інформаційної бази системи з обліком нормативної, законодавчої й зовнішньої економічної інформації [21].

Саме тому, існує необхідність в удосконаленні системи управління економічною безпекою підприємств відповідно до сучасних умов. Дана система повинна бути створення за допомогою надійних інформаційних систем, що враховуватиме абсолютні всі напрями діяльності підприємства з можливістю витоку інформації зовні.

На нашу думку, удосконалена система управління економічною безпекою повинна мати підрівні безпеки та мати комплексний характер операційної системи з урахуванням зовнішнього середовища (клієнтів, конкурентів, постачальників тощо) (рис. 1.5.).

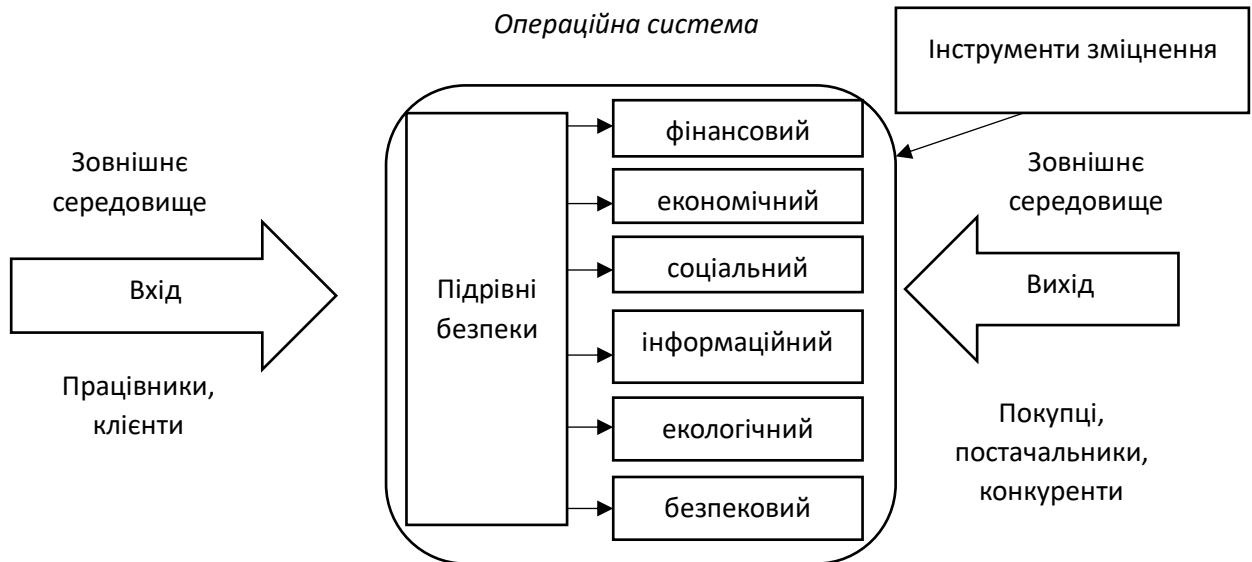


Рис. 1.5. Система управління фінансово-економічною безпекою в умовах цифрової трансформації

Джерело: запропоновано авторами.

Запропоновано система управління економічною безпекою в умовах цифрової трансформації базується на особливостях підрівнів безпеки: фінансовий, економічний, соціальний, інформаційний, екологічний та безпековий. Основним елементом удосконаленої системи управління економічної безпеки, є врахування інструментів зміцнення, таких як страхування ризиків, прогнозування, моделювання тощо.

В умовах цифрової трансформації підприємства повинні адаптувати свою загальну систему економічної безпеки до нових ризиків, які можуть виникнути внаслідок упровадження цифрових інновацій. У зв'язку з цим доцільно виокремити такі етапи управління ризиками в системі економічної безпеки підприємств, що перебувають в процесі цифрової трансформації:

- ідентифікація та діагностика нових ризиків, пов'язаних з цифровою трансформацією, включно з характеристикою, значущістю та контрольними показниками, які використовуватимуться для визначення цього ризику;
- мінімізація ризику: впровадження ініціатив, які відповідають стратегічним цілям цифрової трансформації підприємства;
- моніторинг стану економічної безпеки підприємства: розрахунок основних показників кожної підсистеми загальної системи економічної безпеки, визначення загального рівня економічної безпеки, якісний і кількісний аналіз роботи з визначеними ризиками, аналіз і перевірка виконання планів. [22].

Дослідження інформаційних технологій в системі управління фінансово-економічною безпекою показали свою значущість та необхідність у впровадженні для всіх суб'єктів господарювання з метою зміцнення рівня безпеки. Запропонована система управління фінансово-економічної безпеки орієнтована на бізнес-процесний підхід дозволяє врахувати всіх учасників процесу та особливості, які найбільш суттєво можуть загрожувати діяльності та функціонуванню.

1.3. Методичні підходи до оцінювання рівня фінансово-економічної безпеки бізнесу

Серед основних завдань управління фінансово-економічною безпекою ведення бізнесу є формування системи показників та індикаторів, що дозволяють керівництву своєчасно відреагувати на відповідні відхилення та запобігти виникненню відповідних загроз. Необхідно наголосити, що значна частина наукових досліджень містять різні підходи та інструменти оцінювання рівня фінансово-економічної безпеки бізнесу, з роками їх кількість тільки збільшується. Це є позитивним процесом, адже управління фінансово-економічною безпекою бізнесу є досить специфічною темою та її постійний перегляд, удосконалення залежить від факторів діяльності, галузевої специфікації, обсягів виробництва, територій, на яких здійснюється виробництво

тощо. Відповідно потребує постійного поглибленого вивчення та удосконалення визначення рівня оцінювання рівня фінансово-економічної безпеки бізнесу.

Дрибас М.В. наголошує, що “Формування системи економічної безпеки підприємства – це складний та багатовимірний процес, від якого залежить стійкий розвиток підприємства та захищеність від загроз і ризиків. Цей процес також вимагає розробки і застосування певного інструментарію щодо впровадження розроблених заходів та методики оцінки рівня економічної безпеки, що зумовлює напрям подальших досліджень”. [23]

Як нами було визначення, що фінансово-економічна безпека це складана і комплексна система, що формується під впливом відтворювальних процесів за допомогою відповідних забезпечуючих ресурсів, тому і оцінювання відповідного рівня вважаємо за доцільне здійснювати для окремого суб’єкта господарювання з урахуванням види економічної діяльності та обсягів виробництва. Відповідно існує необхідність у дослідженні інструментарію та методичних підходів оцінювання рівня фінансово-економічної безпеки бізнесу в сільському господарстві. Як ми знаємо, саме цей вид економічної діяльності має свою специфіку, яка залежить від сезонності виробництва. Неможливо не наголосити про складність ведення бізнесу за сучасних умов, коли війна на території України охоплює значну частину території. Серед глобальних проблем ведення сільського господарства є замінованість полей, шляхи експортування продукції в країни ЄС, скорочення висококваліфікованих кадрів у зв’язку з мобілізацією тощо.

“Сьогодні український агробізнес працює в надскладних умовах і демонструє гнучкість та ефективність. Через складну логістику зернових, сільське господарство переорієнтовується, фермери все більше роблять ставку на олійні культури. Потрібно знаходити варіанти збуту вирощеної продукції. Виклики сьогодення викрили проблему сировинного вектора експорту України та дозволили без спротиву збільшити темпи переорієнтації аграрного сектору на продукти із вищою доданою вартістю. Одним із прикладів є створення нових підприємств для переробки сільськогосподарської продукції, йдеться про

переробку зернових на готові види продукції, як-от борошно, макарони, крупи, спирт, комбікорм для тварин, крохмаль та інші продукти”. [24]

Розуміючи, що спектр загроз, пов’язаних із веденням сільського господарства в Україні, постійно може змінюватися, адже держава агресор використовую різні методи ведення війни, у тому числі і залякування народу шляхом знищення цивільної та промислової інфраструктури, що негативно впливає на вирощування та виробництво соціально необхідної продукції. Останнім часом почастишало руйнація сільськогосподарських підприємств, ангарів зі зберіганням продукції через пуски ціленаправлено керованих ракет.

Це також зауважив і перший заступник Міністра аграрної політики та продовольства України на засіданні “що на діяльність сільгоспвиробників впливає низка інших факторів. Зокрема, часткове або повне руйнування сільськогосподарських господарств, виробництв продуктів харчування та підприємств критичної інфраструктури. Також забруднення сільськогосподарських земель важкими металами та замінування, тимчасова окупація частини територій, руйнування системи зрошення південних регіонів через підлив Каховської ГЕС”. [25]

Саме тому, існує необхідність постійного удосконалення рівня оцінювання фінансово-економічної безпеки за сучасних умов господарювання. Розуміємо, що сільське господарство не тільки впливає на економічну безпеку всієї країни, а й на продовольчу на більш глобальному рівні. Відсутність будь-яких гарантій ведення бізнесу приводить до того, що виробники скорочують обсяги виробництва, зменшують посівні площі, це все прямо впливає на фінансово-економічну та продовольчу безпеку. Вважаємо, що процес гарантування ведення бізнесу в сільському господарстві повинен мати інституціональний, відкритий та цілеспрямований характер.

Мандзіновська Х. О. вважає, що “Процес гарантування фінансово-економічної безпеки в сучасних реаліях стає пріоритетним для суб’єктів підприємницької діяльності, оскільки ситуація в країні за останні декілька років характеризується важкою політичною кризою та воєнним конфліктом на сході

країни. Останнім часом, окрім змін зовнішнього середовища, можна спостерігати очевидний брак державної підтримки, низьку купівельну спроможність населення, зростання зовнішньої конкуренції та економічних злочинів. Отже, для гарантування фінансово-економічної безпеки з метою подальшого розроблення адекватних захисних програм, потрібно створювати на підприємствах аналітичний відділ щодо забезпечення оптимального рівня фінансово-економічної безпеки”. [26, с. 179]

Отже, для сучасних умов ведення бізнесу необхідність гарантування є запорукою стійкого розвитку. Звісно вкладати інвестиції без відповідних гарантій, сьогодні не наважаться кожний внутрішній інвестор, вже не говорячи про закордонного. Відповідно при розробленні стратегічних орієнтирів управління фінансово-економічною безпекою повинно бути враховано гарантування, як на рівні суб’єктів господарювання, так і на рівні держави. Інституційне забезпечення гарантування ведення бізнесу в сільському господарстві є вкрай важливим сьогодні.

Інструменти та показники оцінювання рівня управління фінансово-економічною безпекою містять в собі можливі тенденції розвитку або відповідний прогноз діяльності. Дослідження методичних підходів оцінювання рівня управління фінансово-економічною безпекою в сучасних умовах є досить важливим для такого виду діяльності як сільське господарство, не тільки з урахуванням ведення військових дій на значній території України, а ще із посиленням процесів глобалізації інформаційного середовища (розвитку Е-бізнесу, Е-банкінгу).

Погоджуємось з думкою колективу авторів, що “Незважаючи на значний внесок доробок названих вчених, зміна умов навколишнього середовища, вплив внутрішніх і зовнішніх факторів підвищують доцільність вдосконалення методології оцінки стану фінансово-економічної безпеки підприємства, формування ефективного постійно діючого механізму моніторингу та управління ним у структурно-функціональному аспекті, де враховуються усі нюанси стратегічної взаємодії із зовнішніми суб’єктами середовища. Компонентами, що

впливають на фінансово-економічну безпеку підприємства є синтез та інтеграція ендогенних та екзогенних факторів”. [11]

Так дійсно, сьогодні вчені-науковці зробили значні спроби визначити найбільш оптимальну методику оцінки фінансово-економічної безпеки суб’єктів господарювання, і це відображається у науковій літературі де розроблено багато методичних підходів до визначення та оцінювання рівня. Однак, умови сучасного стану ведення бізнесу спонукають до поглиблення та удосконалення методичних підходів щодо оцінювання рівня управління фінансово-економічною безпекою ведення бізнесу.

Окрім цього Дубинська О. С. наголосила, що “Виступаючи найважливішою характеристикою економічної діяльності підприємства, фінансовий стан відображає конкурентоспроможність підприємства, його потенціал в побудові партнерських відносин та дає можливість оцінити здатність самого підприємства гарантувати економічні інтереси та його партнерів. Стійке фінансове становище формується в процесі всієї діяльності підприємства (виробничо-господарської, комерційної та ін.). Проте стейкхолдерів цікавить кінцевий результат, тобто саме показники фінансового стану за звітний період. На основі розрахунку показників фінансового стану підприємства та подальшої його оцінки визначається рейтинг ефективності діяльності підприємства. Керуючись показниками фінансового стану підприємства та їх відповідністю нормативним значенням вище керівництво має змогу приймати ефективні управлінські рішення, направлені на забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства”. [27, с. 152]

Постійне дослідження та удосконалення методичних підходів дозволить тільки пришвидшувати рівень прийняття рішень, своєчасно реагувати на всі виявлені виклики та загрози, здійснювати їх прогнозування та моделювання. Дійсно незважаючи на проведенні наукові дослідження існує необхідність в узагальненні та удосконаленні показників визначення оцінювання рівня фінансово-економічної безпеки відповідно до виду економічної діяльності, просторової асиметрії, умов глобалізації інформаційного середовища.

Неоцінений вплив на управління фінансово-економічною безпекою можуть здійснити зовнішні чинники (політичні, соціальні, демографічні, екологічні, економічні).

Колективом авторів встановлено, що “велике значення у забезпеченні фінансової безпеки сільськогосподарських підприємств мають фактори внутрішнього та зовнішнього середовища та можливості запобігання їх негативному впливу. Важливо налагодити дієвий механізм нейтралізації негативного впливу внутрішніх факторів з урахуванням специфіки сільськогосподарських підприємств, оскільки підприємство має можливість безпосередньо впливати на них. Водночас вплив зовнішніх факторів може бути нівелізовано внаслідок стабілізації економічної та політичної ситуації в країні, що забезпечить стабільність функціонування підприємств у цілому”. [28]

Проаналізувавши значні частину наукових публікацій щодо оцінювання рівня фінансово-економічної безпеки підприємства, робимо висновок, що в сучасних дослідженнях відсутні єдині методичні підходи комплексної оцінки фінансово-економічної безпеки підприємства з урахуванням усіх необхідних критеріїв, що максимально охарактеризували сучасні умови господарювання.

Зазвичай методичні підходи щодо оцінювання рівня управління фінансово-економічною безпекою суб'єктів господарювання поділяють на традиційні та нетрадиційні, орієнтовані на різні методи й інструменти використання. Окрім цього необхідно наголосити, що в наукових дослідженнях розрізняється підхід до інституціонального рівня оцінювання фінансово-економічної безпеки (рівень держави, галузі, області, суб'єкта господарювання), що також є важливим для визначення комплексу індикаторів та показників на рівні окремого підприємства.

Так, Солодовнік О. О. наголошує, “що сучасна фінансово-економічна криза актуалізує питання перегляду системи індикаторів економічної безпеки України. Зокрема, до її складу мають бути включені індикатори екологічної безпеки, у тому числі біологічні. Це дасть змогу своєчасно ідентифікувати загрози в цій сфері та вживати необхідних заходів для зниження ймовірності

втрат економіки від природних катаклізмів, зокрема пандемії інфекційних захворювань”. [29, с.10]

Так, удоскоалення показників та індикаторів оцінювання рівня управління фінансово-економічної безпеки на макрорівні, дозволить їх враховувати і при оцінці на мікрорівні. Дійсно, останнім часом змінились чинники, які приносять найбільш глобальний вплив на рівень забезпечення безпеки, пов'язаних із екологією, демографічною кризою, біологічні, військові. Перегляд показників та індикаторів оцінювання рівня управління фінансово-економічної безпеки повинен містити визначені складові, щоб розробити комплексну стратегію сталого розвитку.

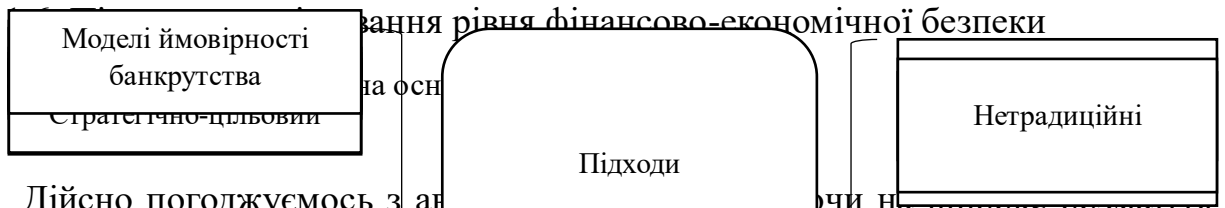
П. Т. Колісніченко зазначає, що “Актуальними для оцінювання рівня економічної безпеки є питання дослідження впливу окремих факторів на економічну безпеку та визначення кількісних і якісних критеріїв оцінки рівня економічної безпеки підприємства як особливого об'єкта економічної безпеки. Складність вирішення цих питань окреслюється низкою причин, серед яких головною є істотна невизначеність станів і основних параметрів систем, що важко моделюються і є складними для дослідження. Провідними у визначенні основних показників економічної безпеки господарюючого суб'єкта є ресурсний (інвестиційний), циклічний, системний, інфраструктурний (кластерний) та процесний підходи”. [30, с. 43]

Погляд науковців-вчених розрізняється щодо кількості методичних підходів оцінювання ефективності управління фінансово-економічною безпекою, це пов'язано із самими процесами оцінки. Більшість наголошують, що необхідно здійснювати оцінювання окремого процесу, інші частина вважає за комплексність та системність оцінки. Також, наголошуємо, що сформована методика оцінювання рівня фінансово-економічної безпеки повинна мати комплексний та системний характер, оцінюючи вплив кожного окремого процесу на систему в цілому.

Нами удосконалено підходи до оцінювання рівня фінансово-економічної безпеки на основні наукового дослідження Кальченко О. М. та Андросенко Я. С.

(рис. 1.6.) [31] та запропоновано їх узагальнити у традиційні, нетрадиційні та змішані. Традиційні та нетрадиційні підходи спрямовані на аналіз можливих викликів та загроз, пов'язаних із діяльністю, ймовірністю банкрутства та перспективним розвитком. Вважаємо, за доцільне вести такі методичні підходи які будуть мати совокупність традиційних та нетрадиційних, узагальнивши їх в змішані основними індикаторними, яких є прогнозування та моделювання.

Рис.



Дійсно погоджуємось з авторами, які стверджуючи на широке розмаїття наявних підходів та методів оцінювання рівня безпеки підприємств, аналіз наукових публікацій дає змогу констатувати той факт, що у цих розробках недостатньо досліджено питання придатності розроблених методик оцінювання для застосування на практиці”. [32]

Проведені дослідження методичних підходів щодо оцінювання рівня фінансово-економічної безпеки показали на недостатність приділеної уваги вчених-науковців щодо можливості сучасних викликів та загроз у сільському господарстві в умовах пандемії коронавірусної інфекції та війні. Було запропоновано удосконалення методичних підходів щодо оцінювання рівня фінансово-економічної безпеки на основі змішаних індикаторів, які враховують прогнозування та моделювання бізнес-процесів.

Висновки до розділу 1

У першому розділі здійснено розкриття теоретико-методичних основ управління фінансово-економічною безпекою бізнесу в системі глобального інформаційного середовища, узагальнено сутність, принципи, завдання управління фінансово-економічною безпекою бізнесу, досліджено інформаційні технології в управлінні системою фінансово-економічної безпеки бізнесу, систематизовано методичні підходи до оцінювання рівня фінансово-економічної безпеки бізнесу:

1. Доведено, що дослідження у сфері фінансово-економічної безпеки буде постійно актуальним для суспільства, забезпечуючи мінімізацію різних ризиків та загроз, пов'язаних із безпекою як для окремого домогосподарства, так і на рівні окремої держави. Охарактеризовано, що за довготривалий час сформувались наукові підходи до визначення сутності поняття фінансово-економічна безпека, які дозволяють більш ширше зрозуміти принципи, завдання управління, ризики та своєчасно розробити відповідні заходи щодо мінімізації впливу.

2. Визначено, що значна частина наукових досліджень пов'язано саме із розмежуванням термінів економічна безпека від фінансової, або зазначають, що фінансова є складовою економічної безпеки. Здійснено, поглиблення вивчення наукових підходів щодо типології сутності поняття «фінансово-економічна безпека», що дозволило виявити основні властивості цих понять, осучаснити та згрупувати наукові підходи. Наголошено, що важливим є групування певних ознак та загальних характеристик сутності поняття «фінансово-економічна безпека» з чим буде пов'язане наше дослідження.

3. Здійснено за сучасних умов поглиблений аналіз типології сутності поняття “фінансово-економічна безпека”. Проведений аналіз наукових публікацій дозволив сформулювати типологію сутності поняття “фінансово-економічна безпека”. Проведені дослідження дозволили виділити різні наукові підходи щодо визначення та трактування сутності дефініції “фінансово-

економічна безпека”. Значна частина теоретичних досліджень розкриває тільки три наукові підходи до визначення сутності (ресурсний, статичний та функціональний). При цьому необхідно наголосити, що є наукові публікації де ресурсний та функціональний об’єднані в ресурсно-функціональний. Вже, більш нові та сучасні публікації містять четвертий науковий підхід – системний.

4. Розкрито сутність поняття фінансово-економічна безпека в межах ресурсного підходу, який передбачає відповідний сталий розвиток за допомогою наявних та залучених ресурсів. Ознаки статичного підходу відображаються у стані суб’єкта господарювання, при якому фінансово-економічні показники знаходяться в межах оптимальних значень і дозволяють витримати негативний вплив зовнішніх і внутрішніх чинників. Системний підхід до визначення поняття фінансово-економічна безпека, розкриває не стан, розвиток або захист, а саме складу систему, якій властиві всі ці особливості.

5. Визначено та розкрито принципи, що дозволяють комплексно сформулювати завдання управління фінансово-економічною безпекою бізнесу. Дотримання принципів управління дозволить керівництву швидко здійснювати реагування на фінансово-економічну безпеку, та застосовувати відповідні заходи мінімізації загроз та ризиків впливу, що за сучасних умов вкрай важливо на мікро- та макрорівнях.

6. Обґрунтовано основні завданнями управління фінансово-економічної безпеки в сучасних умовах господарювання необхідно поділити на зовнішні та внутрішні. Зокрема, до зовнішніх завдань управління віднести: формування інституційних безпекових заходів ведення бізнесу, пов’язаних з війною та військовими діями; вивчення ймовірності загрози під впливом глобального інформаційного середовища; формування напрямів забезпечення фінансово-економічної безпеки в умовах глобалізації та інтернаціоналізації. Внутрішні завдання управління пов’язані із формуванням стратегічних, оперативних та тактичних напрямів управління фінансово-економічною безпекою, формуванням власної системи оцінки та індикаторів рівня фінансово-

економічної безпеки, формування механізму управління фінансово-економічною безпекою.

7. Доведено, що на кожному рівні управління фінансово-економічною безпекою повинно бути розроблено відповідні систему захисту на основі цифрових технологій. Дані системи захисту повинні враховувати особливості діяльності та функціонування, зовнішні та внутрішні чинники майбутніх загроз, що є важливим в управлінні фінансово-економічною безпекою суб'єктів господарювання. Наголошено, що для створення системи захисту необхідно обов'язково враховувати джерела формування інформаційної бази та доступ до неї всіх учасників процесу для розроблення відповідних рівнів захисту. Обов'язковою умовою підвищення рівня безпеки суб'єктів господарювання вважаємо використання інструментарію управління фінансово-економічною безпекою на основі інформаційної бази.

8. Удосконалено систему управління економічною безпекою, що ґрунтується на підрівнях безпеки та мають комплексний характер операційної системи з урахуванням зовнішнього середовища (клієнтів, конкурентів, постачальників тощо). Запропоновано система управління економічною безпекою в умовах цифрової трансформації базується на особливостях підрівнів безпеки – фінансового, економічного, соціального, інформаційного, екологічного та безпекового. Наголошено, що основним елементом удосконаленої системи управління економічною безпекою, є врахування інструментів зміцнення, таких як страхування ризиків, прогнозування, моделювання тощо.

9. Здійснюючи розкриття методичних підходів, було наголошено про необхідність постійного удосконалення рівня оцінювання фінансово-економічної безпеки за сучасних умов господарювання, а саме тим хто сьогодні займається сільським господарством. Адже сільське господарство не тільки впливає на економічну безпеку всієї країни, а й на продовольчу на більш глобальному рівні. Визначено, що відсутність будь-яких гарантій ведення бізнесу приводить до того, що виробники скорочуватимуть обсяги виробництва, зменшуватимуть посівні площі, а це все прямо впливає на фінансово-економічну

та продовольчу безпеку. Вважаємо, що процес гарантування ведення бізнесу в сільському господарстві повинен мати інституціональний, відкритий та цілеспрямований характер.

10. Запропоновано узагальнити методичні підходи оцінювання рівня управління фінансово-економічною безпекою у традиційні, нетрадиційні та змішані. Традиційні та нетрадиційні підходи спрямовані на аналіз можливих викликів та загроз, пов'язаних із діяльністю, ймовірністю банкрутства та перспективним розвитком. Вважаємо, за доцільне вести такі методичні підходи, які будуть мати совокупність традиційних та нетрадиційних, узагальнивши їх в змішані основними індикаторними, яких є прогнозування та моделювання. Запропоновано удосконалення методичних підходів щодо оцінювання рівня фінансово-економічної безпеки на основі змішаних індикаторів, які враховують прогнозування та моделювання бізнес-процесів та довозлять зменшити вплив негативних чинників.

Список використаних джерел до розділу 1

1. Управління фінансово-економічною безпекою держави та шляхи запобігання зовнішнім і внутрішнім загрозам: монографія/ [Балабаниць А. В., Гапонюк О. І., Горбашевська М. О., Кислова Л. А., Омельченко В. Я., Семкова Л. В. Мацука В. М., Осипенко К. В., Перепада Ф. Л.]. Маріуполь: 2020. 223 с.
2. Пасінович І. І., Гутак В. М. Фінансова безпека як складова економічної та корпоративної безпеки: теоретичний аспект. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-24>
3. Солодовнік О. О. Фінансово-економічна безпека публічно-приватного партнерства: теорія, методологія, практика: монографія. Харків: Лідер, 2018. 410 с.

4. Формування механізму забезпечення фінансово-економічної безпеки в системі управління портовими підприємствами: монографія / за ред. Л.В. Ширяєвої. Київ : Інтернаука, 2021. 174 с.
5. Копилук О. І., Музичка О. М., Рутар Р. І. Комплексна оцінка фінансово-економічної безпеки підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 63. С.57–61.
6. Ільчук В., Садчиков В. Шляхи підвищення фінансово-економічної безпеки підприємств аграрного бізнесу. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету*. 2013. № 2(66). С. 209–217.
7. Бондаренко О. О., Сухецький В. А. Фінансово-економічна безпека підприємства: теоретичний та практичний аспекти. *Ефективна економіка*. 2014. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3580>
8. Цебро Т. М., Лапа В. О. Фінансово-економічна безпека сільськогосподарського підприємства як основа його стійкого розвитку. *Ефективна економіка*. 2018. № 9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2018/158.pdf
9. Ляхович О. О., Середюк О. С. Методичні засади забезпечення фінансово-економічної безпеки суб'єктів малого та середнього підприємництва. *Вісник НУВГП*. 2021. Вип. 1. С.103–113.
10. Дехтяр Н. А., Дейнека О. В. Фінансово-економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення. *Сучасні інформаційні технології та телекомунікаційні мережі: матеріали 54-ої наукової конференції молодих дослідників*. Одеса, 2019. URL: <http://dspace.opu.ua/jspui/bitstream/123456789/8648/1/6-4.pdf>
11. Потапюк І., Мазіленко С., Прусова М. Фінансово-економічна безпека як основа безпеки підприємства. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2022. Вип. 2(02). С. 156–160. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.2-26>
12. Орлик О. В. Теоретичні аспекти забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2015. Вип. 1. № 56. С. 84–92.

13. Орлик О. В. Класифікація та систематизація загроз фінансово-економічній безпеці підприємств. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2017. № 1 (62). С. 106–115.

14. Ковальчук Н. О. Завдання фінансового управління на вітчизняних підприємствах в контексті забезпечення їх фінансово-економічної безпеки. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2016. № 4. Том 2. С. 140–143.

15. Атамас О. П., Чичкань А. Особливості управління фінансово-економічною безпекою транспортних підприємств. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/5104/1/Стаття%20в%20монографію%20Атамас%20-Чичкань.pdf>

16. Атамас О. П., Майстер Т. М. Удосконалення системи управління інформаційною складовою фінансово-економічної безпеки підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 8. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-8-04-02>

17. Неустроєв Ю. Г. Роль інформаційних технологій у забезпеченні економічної безпеки країни. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 8. С. 40–44. DOI: <https://doi.org/10.32702/23066814.2021.8.40>

18. Мехед А. М., Варналій З. С. Фінансова безпека підприємств в умовах цифрової економіки. *Вісник університету банківської справи*. 2021 № 3 (42). С. 55–61. DOI: [https://doi.org/10.18371/2221-755x3\(42\)2021253524](https://doi.org/10.18371/2221-755x3(42)2021253524)

19. Рекурн І. Інформаційне забезпечення системи управління фінансово-економічною безпекою підприємства. *Інституціональний вектор економічного розвитку*. 2014. Вип. 7 (2). С. 88–95.

20. Мачак Т., Дубина О., Юрченко С. Інформаційне забезпечення управління системою економічної безпеки підприємства та його удосконалення. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-66>

21. Andrushkiv B. Problems of managing the economic security of the enterprise on the basis of the competence approach. *Economic analysis*. 2022. Vol. 32. No 3, pp. 299–306. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2022.03.29>

22. Bilichenko M. M., Kasyanova N. V. The influence of digital transformation on the formation of the economic security system of the enterprise. *Business information*. 2023. No 7, pp. 83–91.

23. Дрибас М.В. Організаційні аспекти формування системи фінансово-економічної безпеки підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 7. С. 303–306. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/7_ukr/51.pdf

24. Реалії сільського господарства під час війни. Виклики та можливості. 2023. URL: <https://consumerhm.gov.ua/3536-realiji-silskogo-gospodarstva-pid-chas-vijni-vikliki-ta-mozhливosti>

25. Тарас Висоцький на засіданні Комітету НАТО: українські аграрії потребують підтримки, щоб надалі забезпечувати продовольчу безпеку світу. Міністерство аграрної політики та продовольства України. 2024. URL: <https://minagro.gov.ua/news/taras-vysotskyi-na-zasidanni-komitetu-nato-ukrainski-ahrrarii-potrebuiut-pidtrymky-shchob-nadali-zabezpechuvaty-prodovolchu-bezpeku-svitu>

26. Мандзіновська Х. О. Аналітик з питань фінансово-економічної безпеки підприємства. *Наукові записки*. 2017. Вип. 1 (54). С.179–185. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nz_2017_1_24

27. Дубинська О. С. Розробка методичних рекомендацій щодо визначення рівня фінансово-економічної безпеки підприємства на основі розрахунку показників його фінансового стану. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2022. № 1 (1). С. 145–154. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2022-1\(1\)-145-154](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2022-1(1)-145-154)

28. Davydenko N.; Wasilewska N., Titenko Z., Wasilewski M. Substantiation of the Risk Neutralization Mechanism in the Financial Security Management of Agricultural Enterprises. *Sustainability*. 2024. Vol. 16. 1159. DOI: <https://doi.org/10.3390/su1603115>

29. Солодовнік О. О. Основні підходи до оцінювання економічної та фінансової безпеки: сутність і напрями вдосконалення. *Бізнес Інформ*. 2021. Вип. 2. С. 6–12. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-2-6-12>
30. Колісніченко П. Т. Науково-методичні підходи до оцінки рівня економічної безпеки підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 16. С. 38–44. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/16_2017/9.pdf
31. Кальченко О. М., Андросенко Я. С. Методичні підходи до оцінювання фінансової безпеки підприємства. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. № 2(2). С. 244–250. URL: вилучено із <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/68609/63714>
32. Іпполітова І. Я., Сичова А. О. Методичний підхід до оцінювання рівня економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2017. №. 28. С.96–101.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ БІЗНЕСУ В СИСТЕМІ ГЛОБАЛЬНОГО ЕКОНОМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА

2.1. Передумови розвитку системи управління фінансово-економічною безпекою бізнесу в системі глобального економічного середовища

Аналіз системи управління фінансово-економічною безпекою бізнесу в системі глобального економічного середовища потребує детального опрацювання передумов розвитку відповідної системи у контексті забезпечення стабільності та життєздатності бізнесу, адаптації до змін у глобальному середовищі, оптимізації витрат та ресурсів, зміцнення конкурентних позицій, залучення інвестицій та відповідальності перед суспільством.

У глобальному економічному контексті підприємства стикаються з різноманітними зовнішніми та внутрішніми ризиками. Дослідження передумов дозволяє розробити ефективні механізми для ідентифікації, аналізу та мінімізації потенційних загроз, забезпечуючи тим самим стабільну роботу та розвиток підприємства. Глобалізація економіки, політичні коливання, зміни в законодавстві, валютні коливання, технологічні інновації та інші глобальні виклики вимагають від бізнесу гнучкості та здатності швидко адаптуватися. Розуміння передумов системи управління дозволяє компаніям бути готовими до цих викликів і використовувати їх на свою користь.

Ефективне управління фінансово-економічною безпекою допомагає підприємствам раціонально використовувати свої ресурси, мінімізувати витрати, пов'язані з ризиками, та оптимізувати фінансове планування. Підприємства, що ефективно управляють своєю фінансово-економічною безпекою, здатні краще витримувати конкуренцію на міжнародному рівні, використовуючи свої конкурентні переваги та забезпечуючи високу якість продукції та послуг.

Компанії з міцною системою управління фінансово-економічною безпекою є більш привабливими для інвесторів, оскільки демонструють свою здатність мінімізувати ризики та забезпечувати стабільний дохід. А врахування глобальних викликів та відповідальність у підходах до управління ризиками, сприяє сталому розвитку та зміцненню соціальної відповідальності бізнесу.

Таким чином, дослідження передумов розвитку системи управління фінансово-економічною безпекою в глобальному економічному середовищі є ключовим для формування стратегічних пріоритетів бізнесу, його стійкості та здатності до інноваційного розвитку в умовах швидкозмінного світу.

В останні роки значну увагу дослідників привернули питання управління фінансово-економічною безпекою бізнесу в умовах глобалізації економічних процесів. Дослідження Семенова А.Г. [1] підкреслює важливість розробки комплексних стратегій фінансової стійкості, зосереджуючись на адаптації до швидкозмінних умов міжнародного економічного середовища. Автор також наголошує на необхідності інтеграції ризик-менеджменту як фундаментальної складової стратегічного управління компанією.

У роботі [2] аналізуються механізми захисту інтелектуальної власності та їх вплив на фінансову безпеку підприємств в контексті глобальної конкуренції. Результати дослідження підкреслюють значення правової захищеності інновацій як ключового елемента забезпечення конкурентоспроможності бізнесу.

Тему цифровізації та її впливу на фінансово-економічну безпеку вивчають Варналій З. С. та Ковальчук А. М. [3; 4], які демонструють, як технологічні інновації можуть сприяти оптимізації управління ресурсами компанії, забезпечуючи при цьому вищий рівень захисту від зовнішніх та внутрішніх загроз.

Особливу увагу дослідників привертає також питання корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) і її вплив на фінансову безпеку. В статті [5] вказується, що залучення до практик КСВ не тільки позитивно впливає на імідж компанії, але й сприяє зниженню ризиків, пов'язаних з недотриманням екологічних, соціальних та управлінських стандартів.

Загалом, попередні дослідження вказують на необхідність комплексного підходу до управління фінансово-економічною безпекою бізнесу, що включає ризик-менеджмент, інновації, захист інтелектуальної власності, цифровізацію процесів та відповідальне ставлення до соціальних і екологічних аспектів діяльності.

Трансформація системи управління фінансово-економічною безпекою бізнесу викликана рядом факторів, які відображають зміни у глобальному економічному середовищі та нові виклики, з якими стикаються компанії. Основними причинами цієї потреби є:

Трансформація системи управління фінансово-економічною безпекою бізнесу викликана рядом факторів, які відображають зміни у глобальному економічному середовищі та нові виклики, з якими стикаються компанії. Основними причинами цієї потреби є:

1. Глобалізація економічних процесів. Відкриття ринків і зростання міжнародної торгівлі сприяли інтеграції економік, але також збільшили взаємозалежність між ними. Компанії стикаються з необхідністю адаптації до швидко змінюваних умов міжнародного бізнес-середовища, що вимагає більш гнучких та відповідальних систем управління безпекою.

2. Технологічний прогрес. Швидкий розвиток цифрових технологій, зокрема, штучного інтелекту, блокчейну, Інтернету речей (IoT) та великих даних, змінив спосіб ведення бізнесу. Це створило нові можливості для оптимізації процесів та впровадження інновацій, але також внесло нові ризики, пов'язані з кібербезпекою та захистом даних.

3. Зміни в міжнародному законодавстві та регуляторних механізмах. Регулятивні вимоги, особливо у сферах фінансової звітності, податкової політики та екологічних норм, стають дедалі складнішими. Компанії повинні постійно адаптуватися до нових правил для забезпечення юридичної та фінансової безпеки.

4. Економічні та політичні кризи. Фінансові кризи, політична нестабільність у різних регіонах світу, а також пандемія COVID-19 показали,

наскільки важливо мати стійку систему управління фінансово-економічною безпекою, яка здатна швидко реагувати на кризові ситуації.

5. Зростання конкуренції. Умови жорсткої конкуренції на глобальних ринках змушують компанії постійно шукати способи зниження витрат, підвищення ефективності та інноваційного розвитку. Ефективне управління фінансово-економічною безпекою стає ключовим фактором для забезпечення конкурентоспроможності бізнесу.

Таким чином, потреба в трансформації системи управління фінансово-економічною безпекою бізнесу викликана комплексом факторів, що вимагають від компаній бути гнучкими, інноваційними та стійкими до зовнішніх та внутрішніх викликів сучасного глобалізованого світу.

Значною мірою на трансформацію системи управління фінансово-економічною безпекою бізнесу вплинули процеси цифровізації та технологічний розвиток. Швидкий прогрес у сфері цифрових технологій, таких як блокчейн, штучний інтелект, великі дані та Інтернет речей, кардинально змінює способи ведення бізнесу. Це вимагає від компаній реалізації нових підходів до управління даними, кібербезпеки та інформаційних технологій для забезпечення фінансової безпеки.

Глобалізація у контексті зростання міжнародної торгівлі та інтеграції ринків збільшують залежність компаній від глобальних економічних умов. Для сфери бізнесу можливий прояв різних напрямів глобалізації (рис. 2.1). Глобалізація вимагає від компаній ефективного управління валютними ризиками, дотримання міжнародних стандартів та регуляцій, а також розробки стратегій для ефективної конкуренції на міжнародних ринках. А введення нових міжнародних стандартів у сфері податкової політики, праці, екології та корпоративного управління вимагає від компаній постійної адаптації їхніх внутрішніх політик і процедур для забезпечення відповідності глобальним вимогам.



Рис. 2.1. Напрями глобалізації для сфери бізнесу

Джерело: узагальнено на підставі [6]

Волатильність фінансових ринків, економічні санкції, політична нестабільність у різних регіонах світу та глобальні кризи, як-от пандемія COVID-19, створюють додаткові виклики для фінансово-економічної безпеки компаній пов'язані з економічною невизначеністю. Рецесії, фінансові кризи, пандемії та інші глобальні шоки впливають на стабільність бізнесу, викликаючи необхідність в пошуку нових підходів до управління фінансовою стабільністю та планування відновлення.

Зростаюча увага до проблем зміни клімату, екологічної стійкості та корпоративної соціальної відповідальності змушує компанії переглядати свої операційні процеси та стратегії управління ризиками в контексті сталого розвитку. У супровід змінюються вподобання споживачів, формуються нові споживацькі тренди, відбувається зростання вимог до прозорості та етичності бізнес-практик, що спонукають компанії до адаптації своїх стратегій з метою задоволення цих нових вимог.

Відповідно до цих глобальних процесів, компанії повинні розробити гнучкі, інноваційні та комплексні підходи до управління фінансово-економічною безпекою, здатні адаптуватися до швидких змін та забезпечити стійкість бізнесу

в довгостроковій перспективі із врахуванням всіх складових глобалізаційного прояву (економічна, соціокультурна, технологічна, політична, екологічна) (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Компоненти глобалізаційного прояву для сфери бізнесу

Джерело: запропоновано автором

Таким чином, за наслідками узагальнення глобалізаційних передумов щодо розвитку системи управління фінансово-економічною безпекою бізнесу, можливо виокремити наступні різновиди глобалізаційних проявів: економічна глобалізація, соціокультурна глобалізація, технологічна глобалізація, політична та екологічна глобалізація.

Економічна глобалізація – це процес інтеграції національних економік у світову економіку через зростання міжнародної торгівлі, інвестицій та капіталу. Економічна глобалізація сприяє вільному переміщенню товарів, послуг, технологій та фінансових ресурсів між країнами, що може призводити до зростання ВВП, підвищення ефективності та створення нових робочих місць, але також може збільшувати нерівність і вразливість до глобальних економічних криз.

Соціокультурна глобалізація відображає процеси обміну культурами, ідеями, цінностями та життєвими стилями між різними країнами та народами. Це включає поширення мов, релігій, кулінарних традицій, мистецтва та розваг через мас-медіа та туризм. Соціокультурна глобалізація може сприяти взаєморозумінню та толерантності між народами, але також несе ризики ерозії національних культур та ідентичностей.

Технологічна глобалізація вказує на швидке поширення технологій та інновацій на глобальному рівні. Від Інтернету та мобільного зв'язку до біотехнологій та відновлювальної енергетики – технологічна глобалізація змінює спосіб життя, праці та спілкування людей по всьому світу. Це сприяє прогресу та економічному розвитку, але також ставить перед суспільством нові виклики, пов'язані з безпекою, приватністю та розривом у доступі до технологій.

Політична глобалізація описує зростання міжнародного співробітництва та формування глобальних політичних структур, таких як ООН, Європейський Союз, Всесвітня торгова організація тощо. Політична глобалізація має на меті вирішення транснаціональних проблем, таких як зміна клімату, міжнародний тероризм, поширення ядерної зброї та міграція. Вона може зміцнювати мир і стабільність, але також породжує дискусії про суверенітет та національну незалежність.

Екологічна глобалізація підкреслює глобальний характер екологічних проблем та необхідність спільних зусиль для їх вирішення. Зміна клімату, втрата біорізноманіття, забруднення океанів – всі ці виклики вимагають глобальної уваги та координації дій. Екологічна глобалізація спонукає країни до розробки та впровадження міжнародних екологічних угод та політик, спрямованих на збереження природних ресурсів та сталий розвиток.

Глобалізація має як позитивні так і негативні наслідки (рис.2.3)

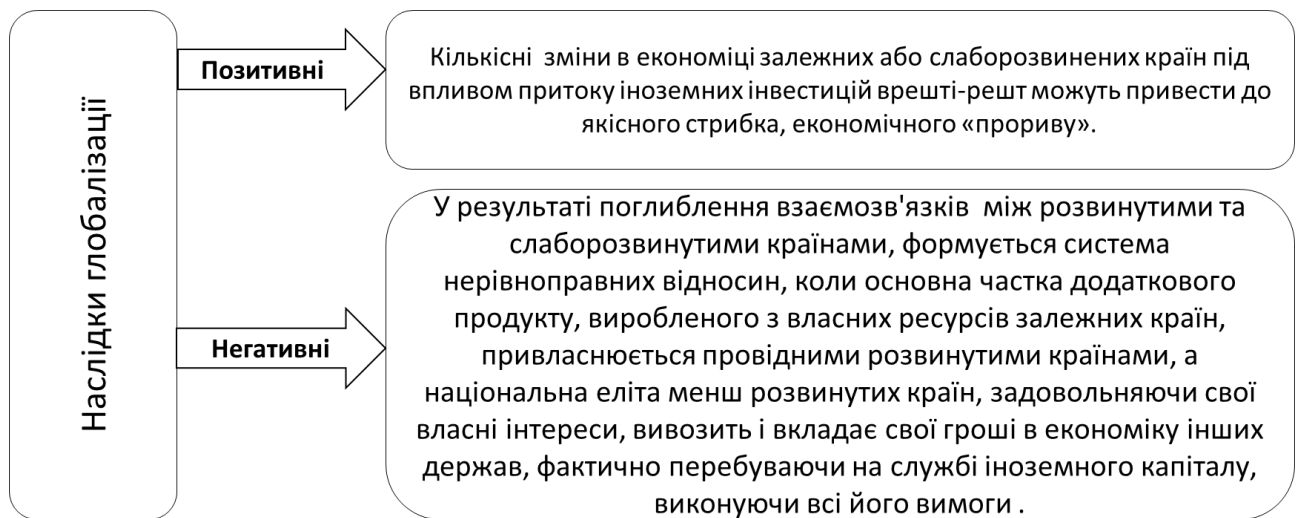


Рис 2.3. Наслідки глобалізації

Джерело: згруповано автором на основі [6; 7]

Для сфери бізнесу позитивними наслідками глобалізаційного впливу є розширення ринків збуту, оптимізація виробничих ланцюжків, доступ до інвестицій та фінансових ресурсів, інноваційних розвиток, конкурентні переваги, диверсифікація ризиків, покращення корпоративної культури та соціальна відповідальність бізнесу.

Глобалізація відкриває нові ринки для бізнесу, дозволяючи компаніям продавати свою продукцію та послуги за межами національних кордонів. Це сприяє зростанню обсягів продажів і може вести до збільшення прибутків. Глобалізація дозволяє компаніям ефективно розподіляти виробничі процеси по всьому світу, використовуючи переваги місцевих ринків, такі як низька вартість праці або спеціалізовані навички. Це може значно знизити виробничі витрати та підвищити конкурентоспроможність продукції.

Глобалізація сприяє швидкому розповсюдженню нових технологій та інноваційних ідей. Компанії можуть використовувати ці нововведення для покращення своїх продуктів, процесів та послуг, забезпечуючи їхню актуальність та привабливість для споживачів.

Глобалізація сприяє створенню міжнародних партнерств та альянсів, дозволяючи компаніям об'єднувати ресурси, знання та компетенції для спільної реалізації проектів. Це може включати співпрацю в галузі досліджень та

розробок, виробництва, маркетингу та дистрибуції. Збільшуються можливості для залучення інвестицій та кредитування з міжнародних джерел, що може бути особливо важливим для стартапів та малих та середніх підприємств, які шукають капітал для розширення. Компанії можуть інтегруватися в глобальні ланцюжки створення вартості, що відкриває перед ними доступ до світових інноваційних процесів, розширює їхній вплив та підвищує їхню додану вартість.

Ці позитивні наслідки глобалізації значно підсилюють потенціал бізнесу для зростання та інновацій, але також потребують від компаній здатності адаптуватися до швидких змін у глобальному середовищі та ефективно управляти новими видами ризиків.

Проте, глобалізація має і негативні наслідки для бізнесу – це підвищена конкуренція, ризики глобальних ланцюжків поставок, культурні ринкові розбіжності, втрата контролю над інтелектуальною власністю, екологічні виклики та соціальні проблеми. Адже глобалізація збільшує кількість гравців на ринку, що може призвести до підвищеної конкуренції. Малі та середні підприємства можуть зіткнутися з труднощами через змагання з великими міжнародними корпораціями, які мають більше ресурсів та можливостей для масштабування. Залежність від міжнародних ланцюжків поставок може вплинути на стабільність бізнесу під час глобальних криз, таких як пандемії, природні катастрофи або політичні конфлікти. Збої в ланцюжках поставок можуть призвести до затримок, збільшення витрат та втрати прибутків.

Виходячи на глобальні ринки, компанії стикаються з необхідністю адаптації своїх продуктів та послуг до різноманітних культурних особливостей та споживчих вподобань, що може вимагати значних зусиль та інвестицій. Також збільшується ризик порушення прав інтелектуальної власності, особливо в країнах зі слабкою юридичною захищеністю. Це може призвести до втрати конкурентних переваг та прибутків.

Глобалізація сприяє зростанню виробництва та споживання, що може мати негативний вплив на довкілля через збільшення викидів парникових газів, використання природних ресурсів та забруднення. Компанії стикаються з

необхідністю впровадження екологічно сталих практик та технологій. Також можуть виникати соціальні проблеми, такі як нерівність, безробіття та експлуатація робочої сили, особливо в розвинених країнах, де виробництво може бути перенесено до країн з нижчими заробітними платами.

Для мінімізації цих негативних наслідків, компаніям необхідно розвивати стратегічне планування, зосереджуватися на інноваціях, будувати міцні ланцюжки поставок, дотримуватися етичних норм у бізнесі та впроваджувати принципи сталого розвитку в усі аспекти своєї діяльності.

Враховуючи основні компоненти глобалізаційного прояву для сфери бізнесу, слід зазначити, що нові підходи до управління фінансово-економічною безпекою бізнесу мають враховувати сучасні глобальні виклики та тенденції, що зумовлюють необхідність адаптації та інновацій у стратегіях безпеки. Основні вимоги до цих підходів включають:

1. Гнучкість та адаптивність: Управління фінансово-економічною безпекою має бути гнучким, щоб швидко адаптуватися до змін у глобальному економічному середовищі. Це вимагає від системи можливості оперативного перегляду стратегій і тактик у відповідь на нові виклики та можливості.

2. Інтеграція технологій: Використання сучасних технологій, таких як штучний інтелект, блокчейн, великі дані та аналітика, для аналізу ризиків, прогнозування потенційних загроз та оптимізації процесів управління фінансами. Технології можуть допомогти в ідентифікації слабких місць та в розробці проактивних заходів щодо мінімізації ризиків.

3. Комплексний підхід до ризиків: Управління фінансово-економічною безпекою вимагає врахування всіх типів ризиків, включаючи фінансові, оперативні, ринкові, юридичні, кібербезпеки та інші. Комплексний підхід передбачає не тільки ідентифікацію та оцінку ризиків, але й розробку стратегій їх мінімізації чи уникнення.

4. Прозорість та відповідальність: Забезпечення високого рівня прозорості в управлінні фінансами та корпоративній звітності. Це включає в себе

відповідальність перед акціонерами, інвесторами та іншими зацікавленими сторонами щодо фінансової стійкості та безпеки компанії.

5. Відповідність регулятивним вимогам: Слідкування за змінами в законодавстві та міжнародних стандартах, а також їх імплементація у внутрішні процедури компанії для забезпечення відповідності юридичним вимогам, особливо в контексті міжнародного бізнесу.

6. Етика та корпоративна соціальна відповідальність: Управління фінансово-економічною безпекою повинно ґрунтуватися на високих етичних стандартах та принципах корпоративної соціальної відповідальності, що сприяє створенню позитивного іміджу компанії та зміцненню довіри з боку клієнтів та партнерів.

7. Стійкість та відновлюваність: Розробка стратегій не тільки для захисту бізнесу від потенційних загроз, але й для забезпечення його стійкості та здатності швидко відновлюватися після кризових ситуацій.

Застосування цих нових підходів дозволить компаніям не тільки ефективно захищати свої фінансові інтереси, але й сприяти загальному сталому розвитку в умовах зростаючої глобальної невизначеності.

Фінансово-економічна безпека бізнесу вимірюється за допомогою різних показників, включаючи стійкість до зовнішніх шоків, ефективність управління ризиками, здатність до швидкого відновлення після криз, фінансову стабільність, інноваційну активність та репутацію. Враховуючи ці критерії, можна виділити кілька світових компаній, які демонструють високий ступінь фінансово-економічної безпеки:

1. Apple Inc. – завдяки інноваційному підходу до розробки продуктів, сильній брендовій лояльності та ефективному управлінню ланцюжками поставок, Apple вважається однією з найбільш стабільних та фінансово безпечних компаній у світі.

2. Microsoft Corporation – компанія має сильну позицію на ринку завдяки широкому портфолію продуктів і послуг, включаючи хмарні обчислення, що забезпечує їй стабільні доходи та високий рівень фінансової безпеки.

3. Amazon.com, Inc. – як лідер у сфері електронної комерції та хмарних технологій, Amazon демонструє значну стійкість до економічних коливань завдяки диверсифікації бізнесу та інноваційним стратегіям.

4. Alphabet Inc. (материнська компанія Google) – компанія займає лідируючі позиції у сфері Інтернет-пошуку, реклами та інших технологічних рішень, що забезпечує їй сильну конкурентну перевагу та фінансову безпеку.

5. Johnson & Johnson – як одна з провідних світових компаній у галузі охорони здоров'я, J&J має диверсифікований портфель продуктів, що забезпечує стабільність доходів і стійкість до різних типів ринкових ризиків.

6. The Procter & Gamble Company – завдяки широкому асортименту повсякденної споживчої продукції та глобальній присутності, P&G демонструє високу ступінь фінансової стійкості та ефективність управління ризиками.

Ці компанії успішно інтегрували в свою стратегію управління фінансово-економічною безпекою ключові компоненти, такі як інновації, гнучкість, диверсифікація бізнесу та ефективне управління ризиками, що дозволяє їм зберігати лідируючі позиції на світовому ринку незалежно від зовнішніх викликів.

Провідні світові компанії використовують різноманітні передові технології для забезпечення своєї фінансово-економічної безпеки. Ці технології допомагають ідентифікувати, аналізувати та мінімізувати ризики, а також підвищувати ефективність і стійкість бізнесу. До ключових технологій належать:

1. Штучний інтелект (ШІ) та машинне навчання. ШІ та машинне навчання використовуються для аналізу великих обсягів даних, прогнозування фінансових тенденцій, ідентифікації ризиків, автоматизації процесів виявлення шахрайства та підвищення точності фінансового планування.

2. Блокчейн. Технологія блокчейн застосовується для створення безпечних та прозорих систем обліку, що дозволяє знизити ризики шахрайства, покращити управління активами та спростити фінансові трансакції. Вона також використовується для створення смарт-контрактів, що автоматизує виконання договірних зобов'язань, мінімізуючи юридичні ризики.

3. Хмарні обчислення. Хмарні технології дозволяють компаніям масштабувати свої ІТ-ресурси згідно з потребами, знижуючи витрати на утримання власної інфраструктури та підвищуючи гнучкість бізнесу.

4. Великі дані (Big Data). Аналіз великих даних використовується для отримання глибоких інсайтів про ринок, поведінку споживачів, ефективність виробничих процесів і ідентифікації потенційних ризиків та можливостей для бізнесу.

5. Кібербезпека. Завдяки застосуванню передових технологій кібербезпеки, таких як шифрування, інтрузивне виявлення, антивірусне програмне забезпечення та мережеві брандмауери, компанії забезпечують захист своїх цифрових активів та даних.

6. Інтернет речей (IoT). Інтернет речей дозволяє збирати та аналізувати дані з різних джерел у реальному часі, включаючи виробниче обладнання, логістичні системи та продукти споживання, для оптимізації процесів, покращення обслуговування клієнтів та підвищення ефективності ланцюжків поставок, стану активів та безпеки, а також для виявлення ризиків, пов'язаних із зовнішнім середовищем.

7. Біг Дата та аналітика даних. Великі дані та аналітичні інструменти використовуються для збору, обробки та аналізу великих обсягів інформації, що допомагає компаніям виявляти тенденції, оцінювати ризики та приймати обґрунтовані рішення на основі даних.

8. Клауд-обчислення. Надає компаніям гнучкість, масштабованість та ефективність управління ІТ-ресурсами, дозволяючи їм знижувати витрати на обслуговування власної ІТ-інфраструктури, а також швидко адаптуватися до змін у діловому середовищі.

Використання цих технологій дозволяє провідним світовим компаніям забезпечувати високий рівень фінансово-економічної безпеки, адаптуватися до швидко змінюваного бізнес-середовища та створити основу для інноваційного розвитку та підтримки сталого конкурентного переваги в глобальному економічному середовищі.

Важливим індикатором передумов трансформації системи управління фінансово-економічною безпекою бізнесу був індекс легкості ведення бізнесу (Doing Business Index) – це щорічний звіт, який публікувався Світовим банком до 2021 року [8]. Він оцінював регулятивне середовище та його вплив на ведення бізнесу в різних країнах світу. Індекс складався на основі аналізу даних про легкість ведення бізнесу у 190 економіках, використовуючи 10 показників (рис. 2.4), які охоплювали різні аспекти ведення бізнесу – від заснування підприємства і отримання дозволів на будівництво до торгівлі через кордони та врегулювання банкрутства.

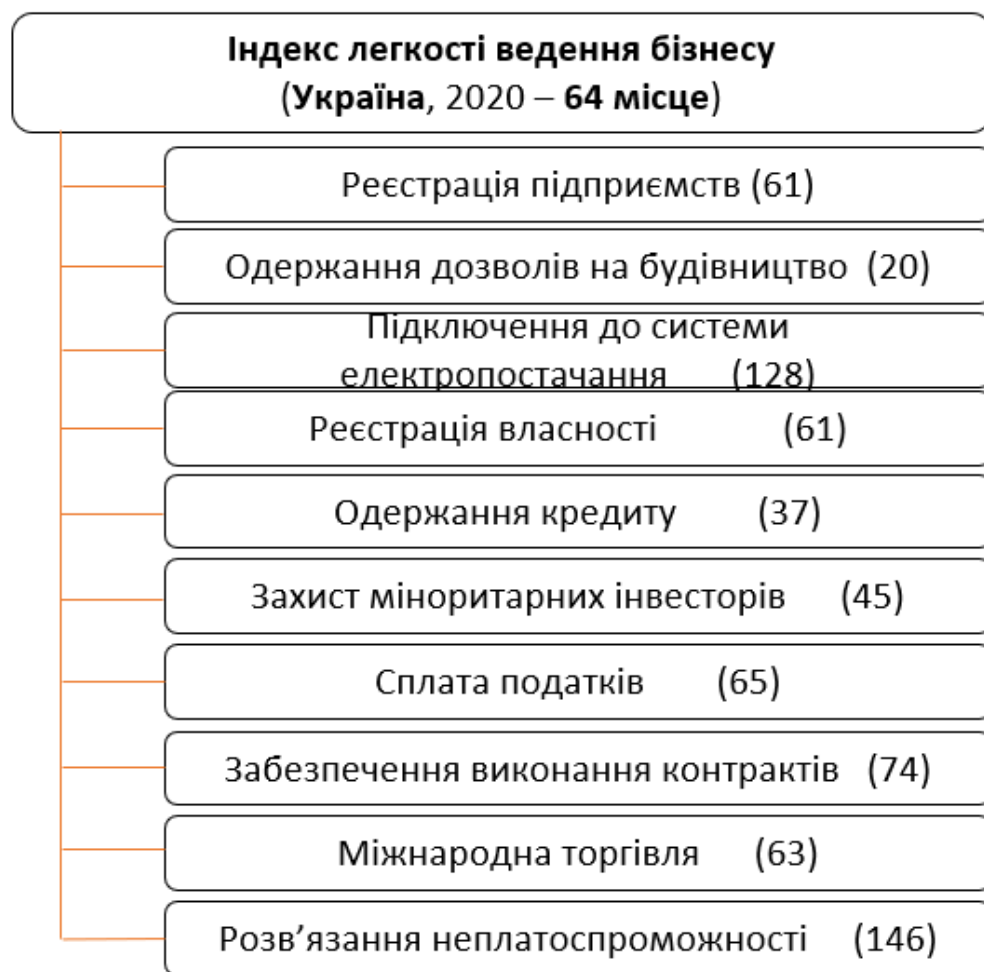


Рис. 2.4. Складові індексу легкості ведення бізнесу

Джерело: [8]

Індекс легкості ведення бізнесу дозволяє оцінити ефективність та прозорість регуляторного середовища країни, виявити проблемні сфери, які потребують реформ, та порівняти регуляторні практики між країнами. Він

використовується урядами для аналізу та планування поліпшень в регулятивному середовищі, а також інвесторами та бізнесом для прийняття рішень про входження на нові ринки.

За результатами рейтингування за індексом легкості ведення бізнесу, Україна впевнено просувалася на шляху удосконалення системи управління бізнесом (рис. 2.5)

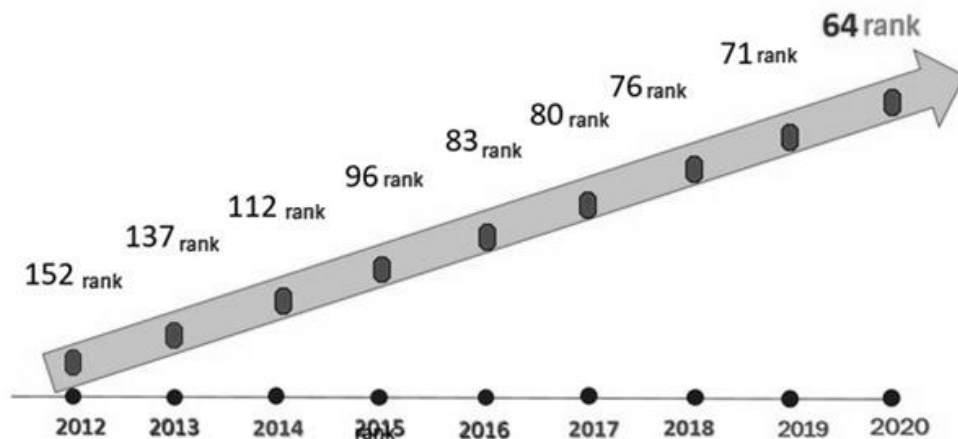


Рис. 2.5. Динаміка індексу легкості ведення бізнесу для України

Джерело: [9]

Варто зазначити, що у 2020 році Світовий банк оголосив про призупинення публікації звіту «Doing Business» через виявлені недоліки в методології та внутрішньому аудиті. Було вказано на необхідність перегляду методології та процесів збору даних.

Результати розслідування виявили, що були зроблені неправомірні зміни в рейтингах деяких країн, що підірвало довіру до звіту та його використання як надійного інструменту для оцінки бізнес-середовища країн. У відповідь на це Світовий банк оголосив про припинення публікації звіту «Doing Business» та почав роботу над вдосконаленням своїх методів оцінки та аудиту, а також над розробкою нових підходів до аналізу регуляторного середовища та його впливу на ведення бізнесу [10].

На нашу думку, результати рейтингу за індексом легкості ведення бізнесу були важливими для України, оскільки давали можливість виявити слабкі сторони та сформулювати перелік першочергових завдань і реформ.

До призупинення публікації звіту «Doing Business» Україна домоглася певних позитивних зрушень у деяких складових цього індексу. Хоча я не можу надати актуальні дані після призупинення звіту, Основні напрямки, де Україна показала покращення до цього моменту, включали:

1. «Реєстрація підприємств». Україна спростила процес реєстрації бізнесу, зокрема завдяки впровадженню онлайн-сервісів, що дозволило скоротити час та витрати на заснування нових компаній.

2. «Отримання дозволів на будівництво». Покращення в даній сфері було досягнуто завдяки спрощенню процедур отримання необхідних дозволів та зменшенню кількості інспекційних перевірок.

3. «Підключення до електромереж:». Україна вжила заходів для спрощення та прискорення процесу підключення до системи електропостачання, що також позитивно вплинуло на її позиції в рейтингу.

4. «Реєстрація власності». Зусилля уряду були спрямовані на оптимізацію процесу реєстрації прав власності, зокрема через цифровізацію реєстрів та зменшення кількості необхідних документів.

5. «Міжнародна торгівля». Україна впровадила низку заходів для спрощення процедур міжнародної торгівлі, включаючи зменшення часу та вартості митного оформлення товарів.

Ці зрушення відображають зусилля України щодо поліпшення бізнес-клімату та створення сприятливіших умов для ведення бізнесу. Важливо відзначити, що попри призупинення індексу «Doing Business», подібні реформи продовжують впливати позитивно на економічне середовище країни, залучення інвестицій та загальну конкурентоспроможність на міжнародній арені.

На основі останніх даних рейтингування за індексом легкості ведення бізнесу до його призупинення, Україна може зосередитися на продовженні та поглибленні реформ у кількох ключових сферах, щоб поліпшити бізнес-клімат та стимулювати економічний розвиток. Серед пріоритетних заходів та реформ можна виділити наступні:

- необхідно зменшити час та витрати, пов'язані з відкриттям нового бізнесу, в тому числі через вдосконалення онлайн-сервісів та зниження кількості необхідних дозволів та ліцензій;
- важливо спростити податкову систему, знизити податкове навантаження на підприємства та вдосконалити механізми відшкодування ПДВ, потрібно покращити прозорість та передбачуваність податкової політики.
- розвиток фінансового сектору, підвищення доступності кредитних ресурсів для малого та середнього бізнесу за рахунок покращення кредитних реєстрів та залучення більшої кількості інформації про позичальників;
- спрощення митних процедур, зниження митних тарифів та покращення логістичної інфраструктури для забезпечення швидкого та ефективного експорту та імпорту товарів;
- інвестиції у вирішення проблем інфраструктури, включаючи енергопостачання, транспорт та комунікації, є важливими для підтримки бізнесу та залучення інвестицій;
- покращення законодавчої бази для захисту прав власності, включаючи інтелектуальну власність, та забезпечення прозорості та ефективності судової системи;
- мінімізація бюрократії та корупції через впровадження чітких та прозорих регуляторних процедур, підвищення відповідальності державних службовців та залучення громадськості до процесу прийняття рішень.

Ще одним глобальним індикатором розвитку системи управління бізнесом в країні можливо вважати Глобальний індекс конкурентоспроможності (Global Competitiveness Index, GCI) [11], оскільки він забезпечує комплексну оцінку, охоплюючи інноваційні технології, ефективність ринку праці та фінансового ринку і макросередовище. GCI оцінює не тільки економічні, але й соціальні та технологічні аспекти, які впливають на здатність країни підтримувати конкурентоспроможність. Це включає фактори, які безпосередньо впливають на ефективність управління в компаніях, такі як інноваційна активність, рівень технологічного розвитку та кваліфікація робочої сили. Оцінка інноваційного

потенціалу, що є складовою GCI та готовності до прийняття нових технологій дозволяє визначити, наскільки країна та її бізнес-сектор здатні адаптуватися до змін у глобальному економічному середовищі та впроваджувати нововведення. Компоненти GCI, що забезпечують оцінку ефективності ринку праці та фінансового ринку відображають якість управління людськими ресурсами в країні та доступність фінансування для бізнесу, що є критично важливими аспектами для розвитку ефективних систем управління. Стабільність макроекономічного середовища, що також відображається в GCI, є важливою передумовою для ефективного стратегічного планування та управління ризиками в компаніях.

Глобальний індекс конкурентоспроможності (Global Competitiveness Index, GCI), який є одним з ключових показників, розроблених Світовим економічним форумом (World Economic Forum, WEF) оцінює здатність країн досягати сталого економічного зростання на довгострокову перспективу. Оцінка базується на аналізі широкого спектру факторів, що впливають на рівень продуктивності та добробуту країни, включаючи стан інститутів, інфраструктури, макроекономічного середовища, охорони здоров'я, освіти, ринкової ефективності, ефективності ринку праці, розвитку фінансового ринку, готовності до прийняття технологій, розміру ринку, бізнес-динаміки та інноваційного потенціалу.

«Щорічник світової конкурентоспроможності, вперше опублікований у 1989 році, є вичерпним щорічним звітом і всесвітньою точкою відліку конкурентоспроможності країн. Він надає порівняльний аналіз і тенденції, а також статистичні дані та дані опитувань на основі масштабних досліджень. Він аналізує та ранжує країни відповідно до того, як вони керують своїми можливостями для досягнення довгострокового створення цінності. Конкурентоспроможність економіки не може бути зведена лише до ВВП і продуктивності, оскільки підприємства також мають справлятися з політичними, соціальними та культурними аспектами. Таким чином, уряди повинні створити

середовище, яке характеризується ефективними інфраструктурами, установами та політикою, які заохочують підприємства до створення сталої вартості» [11].

Динаміка позиції України у світовому рейтингу конкурентоспроможності (рис. 2.6) відображає траєкторії руху країни у напрямку покращення конкурентоспроможності на світовому рівні.

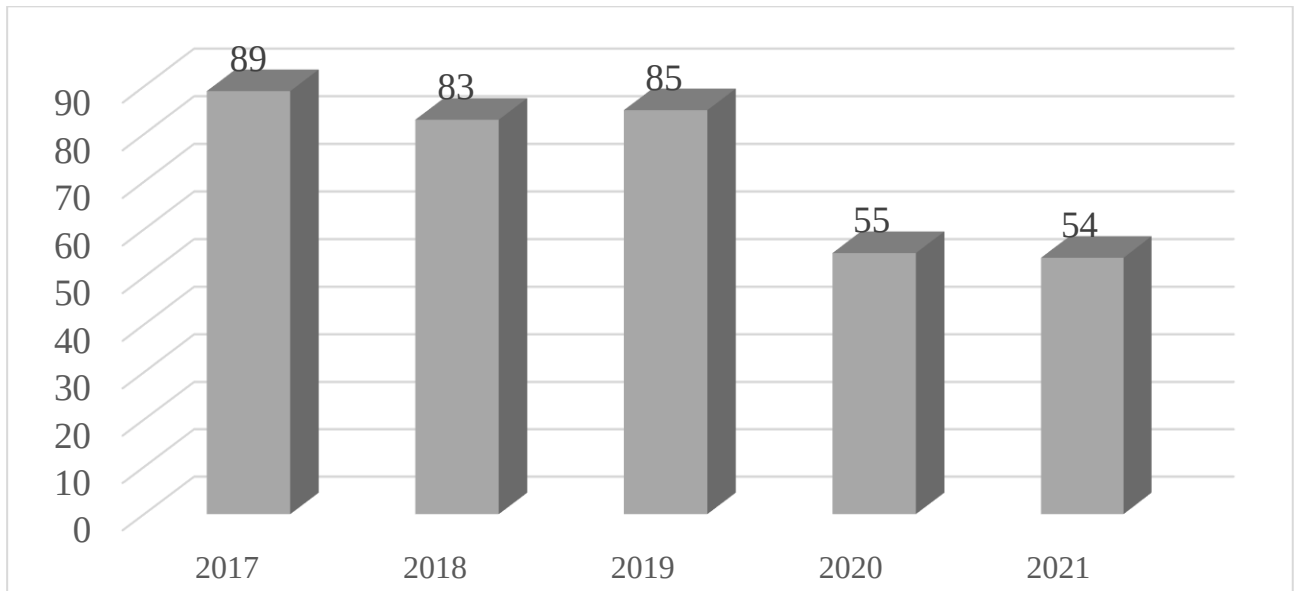


Рис. 2.6. Динаміка позиції України у світовому рейтингу конкурентоспроможності

Джерело: [11]

Нажаль, після повномасштабного вторгнення росії, для України є неможливим визначити індекс конкурентоспроможності. Україна не бере участі в глобальному рейтингуванні за індексом конкурентоспроможності аж до моменту настання перемоги. Ця ситуація викликає певні труднощі для оцінки економічного потенціалу та визначення ключових напрямків розвитку бізнесу в країні. Однак, це також означає, що під час відновлення після конфлікту Україні буде важливо зосередити зусилля на реформах та стратегіях, які могли б підвищити її конкурентоспроможність на глобальному рівні.

Глобальний індекс конкурентоспроможності може вважатися індикатором розвитку системи управління бізнесу в країні, оскільки він охоплює широкий спектр факторів, які безпосередньо або опосередковано впливають на здатність підприємств ефективно конкурувати на внутрішньому та міжнародному ринках.

Включення таких позицій, як інноваційний потенціал, ефективність ринку праці, розвиток фінансового ринку та готовність до прийняття технологій, безпосередньо вказує на якість управління на рівні як окремих підприємств, так і в умовах національної економіки загалом.

Країни з високим рівнем конкурентоспроможності зазвичай мають ефективні, гнучкі та інноваційні системи управління бізнесом, які адаптовані до сучасних викликів глобального ринку. Відповідно, позиції країни в Глобальному індексі конкурентоспроможності можуть слугувати важливим орієнтиром для урядів та бізнесу щодо необхідності реформ, спрямованих на підвищення ефективності управління, стимулювання інновацій та покращення бізнес-клімату.

Війна в Україні суттєво вплинула на умови ведення бізнесу, створивши численні виклики та зміни в економічному середовищі. Війна спричинила значну економічну нестабільність, що включає інфляцію, коливання валютного курсу та зниження ВВП. Ці фактори ускладнюють планування та прогнозування для бізнесу, збільшуючи фінансові ризики.

Воєнні дії призвели до значних руйнувань інфраструктури та перебоїв у ланцюжках постачання, включаючи пошкоджені дороги, мости, енергетичні об'єкти та виробничі потужності. Це ускладнює логістику, збільшує витрати на транспортування та негативно впливає на здатність бізнесу забезпечувати безперебійну роботу. Блокування торгівельних шляхів та зміна ринкових умов вимагає від компаній шукати альтернативні джерела поставок та ринки збуту. Війна змінила структуру ринкового попиту, спричинивши зростання потреби в певних товарах та послугах (наприклад, в оборонній промисловості, медичних засобах, продуктах харчування) та зниження інтересу до інших. Бізнесам необхідно адаптуватися до цих змін для виживання та розвитку.

Підвищений ризик для фізичної безпеки співробітників та активів компаній, особливо в регіонах, де ведуться бойові дії, вимагає від бізнесу вживати додаткових заходів безпеки та розробляти плани евакуації та надзвичайних ситуацій. Воєнний стан та пов'язані з ним надзвичайні заходи

можуть вносити зміни в юридичне регулювання бізнесу, що створює додаткову невизначеність та потребу в юридичній адаптації.

Проте, слід погодитися з думкою, що «Перемогти у війні буде важко без функціонування бізнесу, який дозволяє українцям забезпечувати себе та підтримувати Збройні сили. За оцінками Національного банку, під час війни економіка України втрачає 50% «невиробленого» ВВП. Тобто кожен тиждень коштує національній економіці понад 50 млрд грн. І це без втрат від руйнувань. МВФ оцінює втрати України через військове вторгнення російських окупантів 35 відсотками ВВП» [12].

«Для більшості компаній значний відсоток мобілізованих співробітників є одним із найбільших викликів. Захищати країну – святий обов'язок кожного українця. Проте для бізнесу суттєвий рівень мобілізації працівників може викликати проблеми у виробничому процесі. При цьому не підлягає сумніву той факт, що працюючі бізнеси та їхні податки – це той фактор, без якого нам війну не виграти. Отже, потрібен баланс. Цього балансу можна досягти завдяки новому регулюванню бронювання від мобілізації. Для бронювання 50% своїх військовозобов'язаних співробітників компанія має бути визнана критично важливою для економіки» [13].

В цілому, війна вплинула на умови ведення бізнесу в Україні, створивши численні виклики. Водночас, вона спонукає до пошуку нових можливостей, шляхів адаптації та інновацій, демонструючи стійкість та гнучкість українського бізнесу.

Для відновлення та подальшого розвитку Україні потрібно буде зосередитися на кількох ключових аспектах, що мають важливе значення для піднесення статусу України у світових економічних рейтингах:

- відновлення інфраструктури, адже швидке відновлення пошкодженої війною інфраструктури є критично важливим для відновлення економічної активності;
- приваблення інвестицій, як внутрішніх, так і міжнародних, буде ключовим для реконструкції та модернізації економіки;

- підтримка бізнесу та інновацій, тобто створення сприятливого середовища для розвитку підприємництва, інновацій та високотехнологічних індустрій може допомогти Україні інтегруватися в глобальні ланцюжки створення вартості;
- розвиток людського капіталу через інвестиції в освіту та професійний розвиток допоможуть підготувати робочу силу, необхідну для розвитку конкурентоспроможної економіки;
- забезпечення політичної стабільності та проведення необхідних реформ у сферах правосуддя, антикорупції та державного управління стануть основою для довгострокової конкурентоспроможності країни.

Україна має потенціал не лише для відновлення, але й для зміцнення своєї позиції на міжнародній арені, використовуючи унікальний шанс для трансформації своєї економіки та суспільства.

Історія світової економіки знає чимало прикладів, коли країни змогли швидко відновити свою економіку після війни чи конфлікту. Ці успіхи часто засновані на комплексі заходів, що включають масштабні інвестиції, інноваційні стратегії, міжнародну підтримку та ефективні урядові реформи. Ось кілька виразних прикладів [14]:

Після капітуляції у 1945 році (після Другої світової війни) Японія пережила руйнівні наслідки війни. Відновлення економіки було досягнуто через інвестиції в промисловість, освіту та технології, що підтримувалися планом Доджа та значною фінансовою допомогою від США через План Маршалла. Це сприяло перетворенню Японії на одну з провідних світових економік.

Німеччина також відновилася після величезних руйнувань Другої світової війни, процес відомий як «Німецьке економічне диво». Основою успіху стали монетарна реформа 1948 року, яка стабілізувала нову валюту, та План Маршалла, що надав фінансування та ресурси для відбудови. Ключовими факторами стали також реформи, спрямовані на залучення інвестицій та модернізацію промисловості.

Після Корейської війни 1950-1953 років Південна Корея була однією з найбідніших країн світу. Економічне відновлення почалося з 1960-х років завдяки реформам, що зосереджувалися на експортно-орієнтованій промисловій політиці, інвестиціях у освіту та тісній співпраці між урядом і бізнесом. Значна роль у відновленні також належала міжнародній економічній допомозі.

Після геноциду в 1994 році Руанда швидко відновила свою економіку, фокусуючись на сільському господарстві, туризмі, інформаційних технологіях та залученні іноземних інвестицій. Уряд впровадив реформи для покращення бізнес-клімату, що сприяло зростанню ВВП та зменшенню бідності.

Ще одним важливим аспектом успішного відновлення економіки після війни є адаптація країни до змінених глобальних умов та використання нових економічних можливостей. Країни, які відновилися після війни найбільш успішно, часто робили ставку на інтеграцію в світову економіку через глобалізацію та розвиток експортно-орієнтованих галузей. Вони активно використовували зовнішнє фінансування, міжнародні інвестиції та експертизу для модернізації власних виробництв, покращення інфраструктури та розбудови інституційної бази.

Важливим фактором економічного відновлення є також стимулювання інновацій, підприємництва та розвитку малих та середніх підприємств. Уряди країн, що відновлюються, часто впроваджують програми підтримки стартапів, надають податкові пільги для бізнесу, створюють інноваційні парки та бізнес-інкубатори. Такі заходи сприяють створенню нових робочих місць, залученню інвестицій та розвитку високотехнологічних галузей економіки.

Фундаментом довгострокового економічного зростання є інвестиції в освіту та розвиток людського капіталу. Країни, які успішно відновлюються після війни, приділяють велику увагу підвищенню якості освітніх послуг, професійній підготовці та перенавчанню населення. Це дозволяє підвищити продуктивність праці, стимулювати інноваційну активність та адаптуватися до потреб сучасного ринку праці.

Міжнародна підтримка є критично важливою для країн, що відновлюються після війни. Співпраця з міжнародними фінансовими організаціями, донорами, іноземними урядами та недержавними організаціями може забезпечити необхідні ресурси, інвестиції, технології та знання для відновлення. Така співпраця також сприяє інтеграції країни в глобальну економіку та міжнародне співтовариство.

Відновлення економіки після війни – складний процес, що вимагає злагоджених зусиль на національному та міжнародному рівнях, стратегічного планування та врахування унікальних умов кожної країни. Історичний досвід показує, що за умови ефективного використання доступних ресурсів, інноваційного підходу та міжнародної підтримки можливе швидке економічне відновлення та досягнення сталого розвитку.

2.2. Тенденції цифровізації та їх вплив на розвиток фінансово-економічної безпеки бізнесу

Відстеження тенденцій цифровізації є надзвичайно важливим для забезпечення фінансово-економічної безпеки бізнесу в сучасному динамічному та швидкозмінному світі. Цифровізація проникає у всі аспекти економічної діяльності, від операційних процесів до взаємодії з клієнтами та управління ланцюжками поставок, створюючи нові можливості для зростання та інновацій.

Розуміння та впровадження новітніх цифрових технологій може допомогти компаніям зміцнити свої конкурентні переваги, оптимізувати витрати, покращити якість продукції та послуг, а також відкрити нові ринки. Компанії, які ігнорують ці тенденції, ризикують втратити свої позиції на ринку. Фінансові технології (FinTech) революціонізують сферу фінансових послуг, пропонуючи нові інструменти для управління капіталом, інвестування, платежів та кредитування. Відстеження тенденцій у FinTech дозволяє бізнесу ефективніше управляти своїми фінансами та знижувати ризики.

Цифровізація має і свої загрози, адже вона збільшує вразливість компаній перед кіберзагрозами, які можуть підірвати фінансову стабільність та репутацію бізнесу. Своєчасне відстеження та впровадження передових рішень у сфері кібербезпеки є ключовим для захисту даних компанії та її клієнтів. Водночас, цифрові інструменти та платформи дозволяють значно підвищити ефективність ланцюжків поставок, забезпечуючи прозорість, гнучкість та швидкість реагування на зміни ринкових умов. Аналіз великих даних (Big Data), інтернет речей (IoT) та штучний інтелект (AI) можуть допомогти в передбаченні попиту та оптимізації запасів.

Цифровізація змінює способи взаємодії компаній з клієнтами, пропонуючи більш персоналізовані та ефективні канали комунікації. Соціальні мережі, мобільні додатки, чат-боти та інші цифрові інструменти можуть зміцнити лояльність клієнтів та сприяти зростанню продажів. Компанії, які активно відстежують та інтегрують цифрові інновації, часто розвивають культуру відкритості до нововведень, готовності до експериментів та навчання. Це створює позитивне середовище для розвитку талантів, залучення інвестицій та стійкого розвитку бізнесу.

В умовах глобальної цифрової економіки відстеження та адаптація до тенденцій цифровізації є необхідністю для будь-якого бізнесу, який прагне забезпечити свою фінансово-економічну безпеку та досягти успіху на ринку.

Експоненційний ріст цифрових інновацій, розширення інтернет-мереж і підвищення доступності онлайн-сервісів в останні роки значно прискорили перехід економічних, соціальних, комерційних та культурних відносин у віртуальний простір, створюючи альтернативний цифровий вимір, який в деяких аспектах перевершує традиційні способи взаємодії. Цей процес цифровізації сприяє прискоренню обміну інформацією, спрощенню виробничих циклів, доставці товарів, а також сприяє глобалізації, розмиваючи фізичні, культурні та інші бар'єри між країнами та народами.

Можливо вирізнити кілька ключових характеристик сучасної цифрової економіки, серед яких:

- глобалізація бізнес-процесів, що дозволяє компаніям обслуговувати клієнтів по всьому світу, значно розширюючи ринок збуту та відкриваючи нові можливості для зростання за умови розробки ефективної стратегії конкуренції;
- підвищення ролі інтелектуальних ресурсів, які є драйверами інновацій, розвитку нових продуктів, послуг та технологій, а також обробки великих обсягів даних для створення цінності;
- зростання важливості цифрової грамотності у всіх аспектах життя через необхідність використання цифрових інструментів та платформ для ефективної роботи, навчання та соціальної взаємодії.

Ці тенденції мають значний вплив на фінансово-економічну безпеку бізнесу, вимагаючи від компаній адаптації до швидкозмінного цифрового середовища, розвитку нових моделей ведення бізнесу та впровадження інноваційних технологій. Це не тільки допомагає зміцнити позиції на ринку, але й створює основу для сталого розвитку та конкурентоспроможності в глобальному масштабі.

У наш час, коли цивілізація робить стрімкі кроки вперед, цифровізація стає всеохопною, охоплюючи всі аспекти економіки, бізнес-середовища, процесів управління та повсякденного життя людей. Ці технології відрізняються своєю здатністю швидко поширюватися та інтегруватися завдяки постійному технологічному прогресу, який не обмежується лише покращенням швидкості інтернет-з'єднань чи розвитком обладнання, але також включає створення цифрових просторів, що дозволяють вирішувати складні задачі та ефективно реагувати на збільшення потреб суспільства.

Розвиток цифрової економіки відбувається на перехресті новітніх технологічних досягнень, серед яких можна виділити штучний інтелект, робототехніку, інтернет речей, хмарні розрахунки, аналітику великих масивів даних та технологію 3D-друку. Основні напрямки та тенденції розвитку цих технологій демонструються на рис. (2.7).

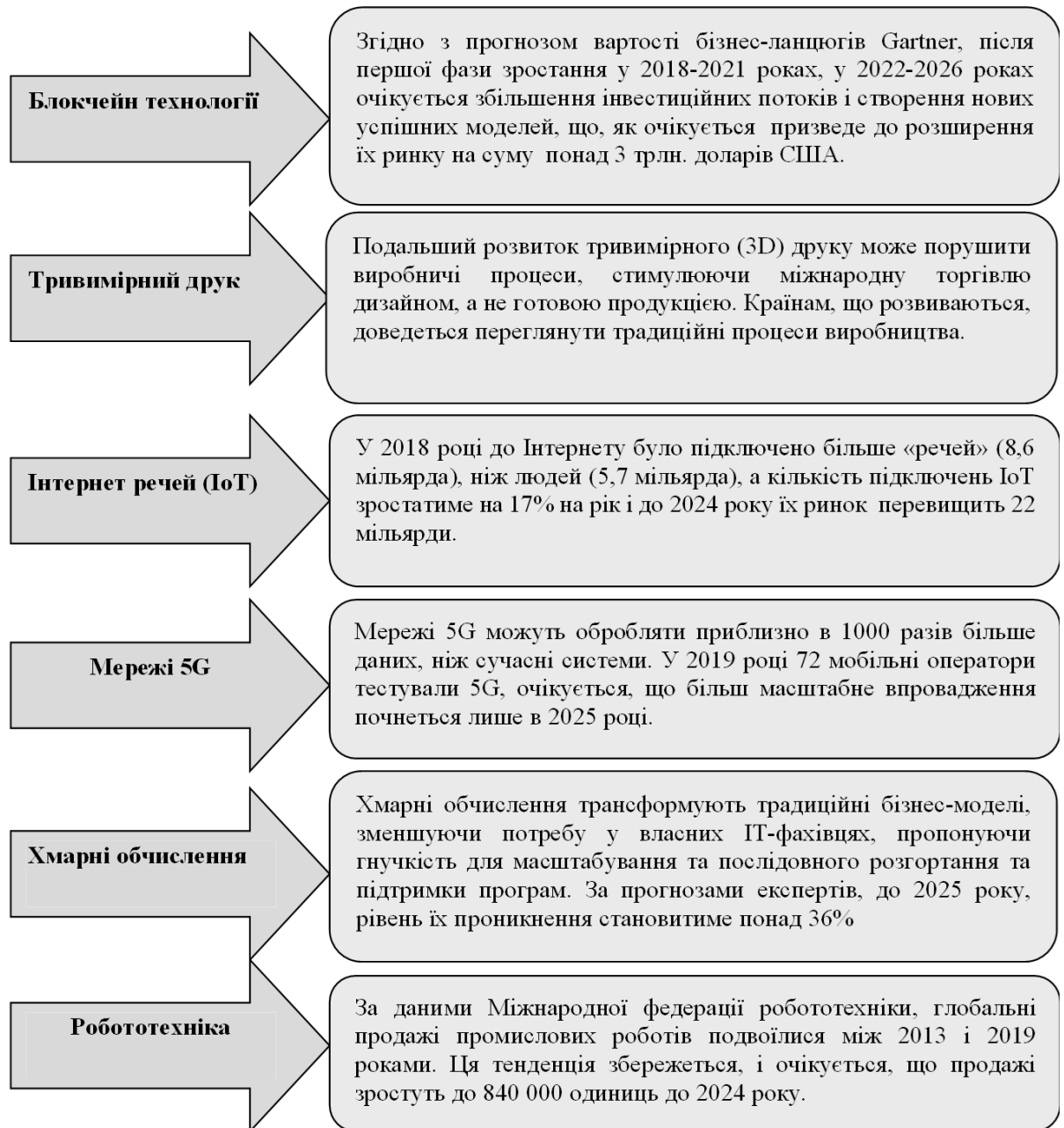


Рис. 2.7. Тенденції ключових напрямків розвитку цифрових технологій

Джерело: сформовано автором за: [15, с. 190]

Впровадження згаданих технологій сприяє значним змінам у соціо-технічних системах, включаючи їх структуру та функціонування. На наш погляд, створення конкурентоздатної економіки та забезпечення всебічного розвитку національної економіки в умовах переходу до цифрового середовища вимагає аналізу, пристосування та створення відповідних умов не лише для ефективного застосування цих технологій у сфері економіки та управління, соціальних

відносин, але й для розробки власних інноваційних рішень в цій галузі та їх подальшого експорту.

Дослідження виявили, що ключові напрямки цифровізації, які демонструють активний ріст і широке поширення у останні десять років, включають наступні напрямки: Е-комерція, Е-банкінг, Е-урядування.

Електронна комерція – це розширення інтернет-платформ, методик і засобів для онлайн-продажу товарів і послуг за допомогою цифрових інструментів. Як зазначено у дослідженні, «Протягом останніх кількох років електронна торгівля стала ключовою складовою глобальної роздрібною індустрією. Роздрібний сектор зазнав великих змін через безперервну цифровізацію повсякденного життя. У 2020 році понад два мільярди осіб здійснили покупки онлайн, а загальний обсяг онлайн-роздрібних продажів досяг 4,28 трильйона доларів США на глобальному рівні. Очікується, що ця цифра зросте до 4,89 трильйона доларів США у 2021 році і досягне 6,3 трильйона доларів США до 2024 року» [16].

“Відповідно до світових статистичних даних, у період з 2014 по 2021 рік, обсяг світового ринку онлайн-торгівлі виріс утричі, а її частка в загальному обсязі роздрібних продажів збільшилася на 18,3%. На графіку представлено зростання глобального ринку електронної комерції” [17].



Рис. 2.8. Динаміка обсягів глобального ринку е-комерції

Джерело: [17]

Прогнозується, що до 2025 року обсяг світового ринку онлайн-торгівлі зросте вдвічі порівняно з показниками 2021 року, досягнувши 7,4 трильйонів доларів США. Таким чином, цифровізація комерційної діяльності виявляється одним з найбільш активних напрямків розвитку цифрової економіки та суспільства. Статистика свідчить, що за останнє десятиліття обсяг онлайн-торгівлі в Україні зріс більше ніж у 20 разів. Щорічні темпи зростання українського сектору електронної торгівлі перевищують показники багатьох європейських країн та США. Графік, що ілюструє динаміку зростання онлайн-торгівлі в Україні, представлено на рис. 2.9.

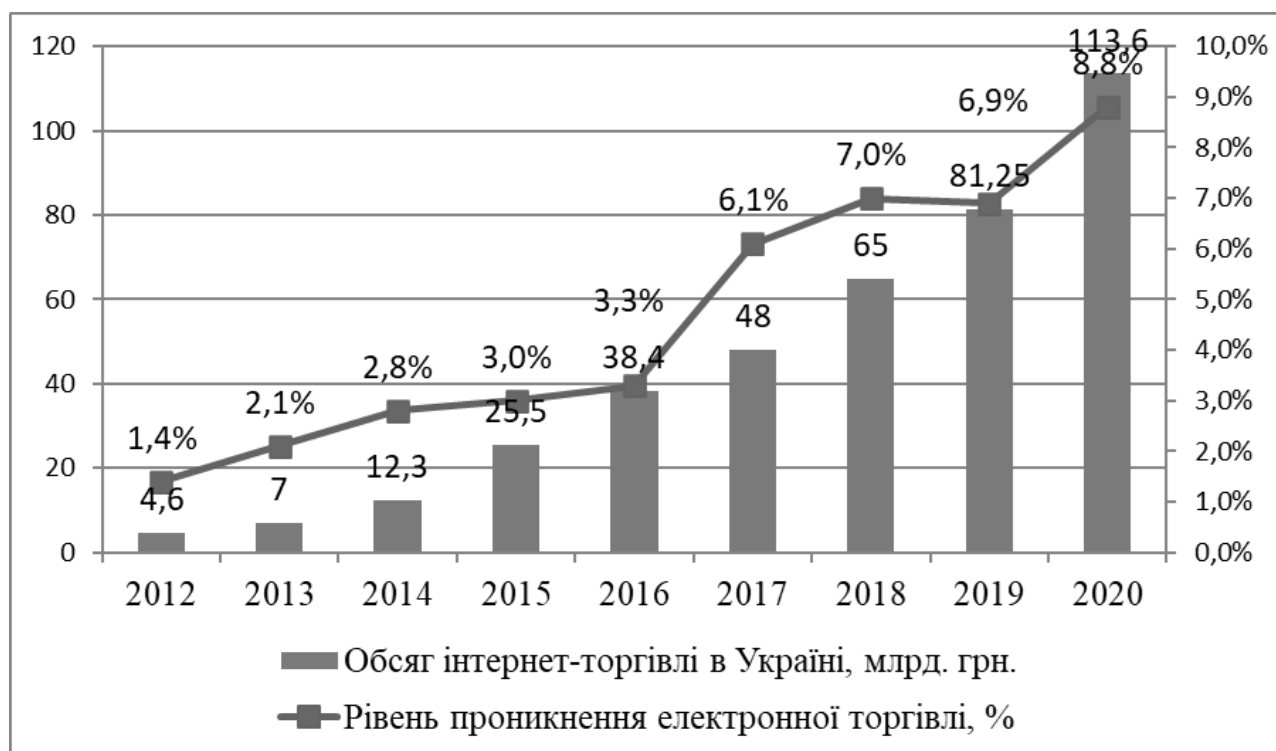


Рис. 2.9. Динаміка обсягів та рівня проникнення Інтернет-торгівлі в Україні

Джерело: сформовано за даними [18]

Кожного року частка онлайн-торгівлі у загальному обороті компаній збільшується приблизно на 1-2%. Активізацію електронної комерції в Україні сприяють кілька ключових факторів: створення та розвиток онлайн-маркетплейсів, розробка систем електронних платежів, вдосконалення логістичних процесів доставки, розширення спектра мобільних додатків для шопінгу та покращення доступу до інтернету. У 2020 році карантинні заходи, пов'язані з пандемією COVID-19, надали додатковий імпульс для росту онлайн-торгівлі. Прогнозується, що до 2025 року пенетрація електронної комерції досягне 11%, а її обсяги зростуть удвічі в порівнянні з сьогоднішнім.

Згідно з дослідженням компанії CBR, “у 2020 році близько 10,6 мільйонів українців (33% населення) регулярно робили покупки онлайн. У 2021 році доля інтернет-користувачів серед населення України сягнула 78%. Серед провідних напрямів розвитку онлайн-торгівлі виділяється зростаюче використання мобільних телефонів для покупок. У 2021 році мобільні продажі становили 54% від загального обсягу електронної комерції у світі, і очікується, що ця цифра збільшиться до 56% у 2023 році” [19].

Е-банкінг (електронне банківництво) виступає ключовим елементом в процесі цифровізації економіки та суспільства, що тісно інтегрований із загальною тенденцією віртуалізації глобальної економічної системи. За описом дослідників М. Дюбіна та О. Шеремета, електронне банківництво об'єднує надання різноманітних банківських та фінансових послуг через електронні канали та за допомогою телекомунікаційних технологій. Для споживачів це означає можливість отримувати фінансові послуги онлайн, включно з електронними платежами, переказами коштів та виконанням інших банківських операцій без необхідності фізичного візиту до банку чи інших фінансових установ» [20].

Експансія інтернет-банкінгу стає ключовим елементом цифрового переформатування економічних процесів, як у світовому масштабі, так і в Україні. Відповідно до інформації Національного банку України, у 2020 році частка використання онлайн-банкінгу серед українців досягла 38%, свідчаючи про те, що майже кожен третій громадянин країни користується банківськими послугами через мобільні програми та веб-платформи. Серед найзатребуваніших функцій користувачі віддають перевагу оплаті рахунків, інтернет-покупкам, банківським переказам та отриманню кредитів.

Таким чином, посилення інтересу до електронної комерції, веб-банкінгу, мобільних застосунків та інших цифрових сервісів, які активно інтегруються в повсякденне життя громадян, має значний вплив на розвиток їхніх цифрових навичок. Це, в свою чергу, сприяє збільшенню готовності населення до застосування цифрових інструментів у сфері електронного урядування та електронної демократії.

Наступним трендом цифровізації виступає Е-урядування. Згідно з тлумаченням Європейської комісії, під електронним урядуванням розуміють застосування інформаційно-комунікаційних технологій у сфері державного менеджменту, що супроводжується організаційними змінами та розвитком нових умінь з метою покращення публічних послуг, проведення демократичних

інновацій та забезпечення ефективної підтримки виконання державної політики. [21, с. 104].

Активізація електронного урядування становить ключовий елемент політики Європейського Союзу в області комунікацій, спрямований на підтримку ефективного взаємозв'язку між державою, громадянами та бізнесом, стимулювання розвитку громадянського суспільства та забезпечення інклюзивного зростання.

За словами Кужди Т.І., застосування електронного управління у світі сьогодні веде до глибоких та стабільних перетворень, які забезпечують зростання ефективності, відкритості та прозорості в роботі державних та місцевих органів влади. Це також сприяє покращенню доступу громадян до інформації та державних послуг. Амбіції країн щодо розвитку електронного урядування відкривають широкі перспективи не тільки для оптимізації інституційних процедур та підвищення якості державних послуг, але й для залучення населення до участі у суспільно-політичних процесах [22].

Прогрес у сфері електронного урядування на глобальному рівні моніториться Департаментом ООН з питань економічного та соціального розвитку (UNDESA). Ця установа з 2003 року веде аналіз стану електронного урядування у різних країнах, підсумком якого є публікація щорічного звіту з Індексом розвитку електронного урядування (E-Government Development Index), що дозволяє виміряти рівень прогресу урядів та регіонів у сфері цифровізації процесів управління та надання електронних послуг населенню та бізнесу, а також залученості громадян у процес прийняття урядових рішень.

Рисунок 2.10 демонструє зміни позицій України у світовому рейтингу розвитку електронного урядування за період з 2010 по 2022 рік.

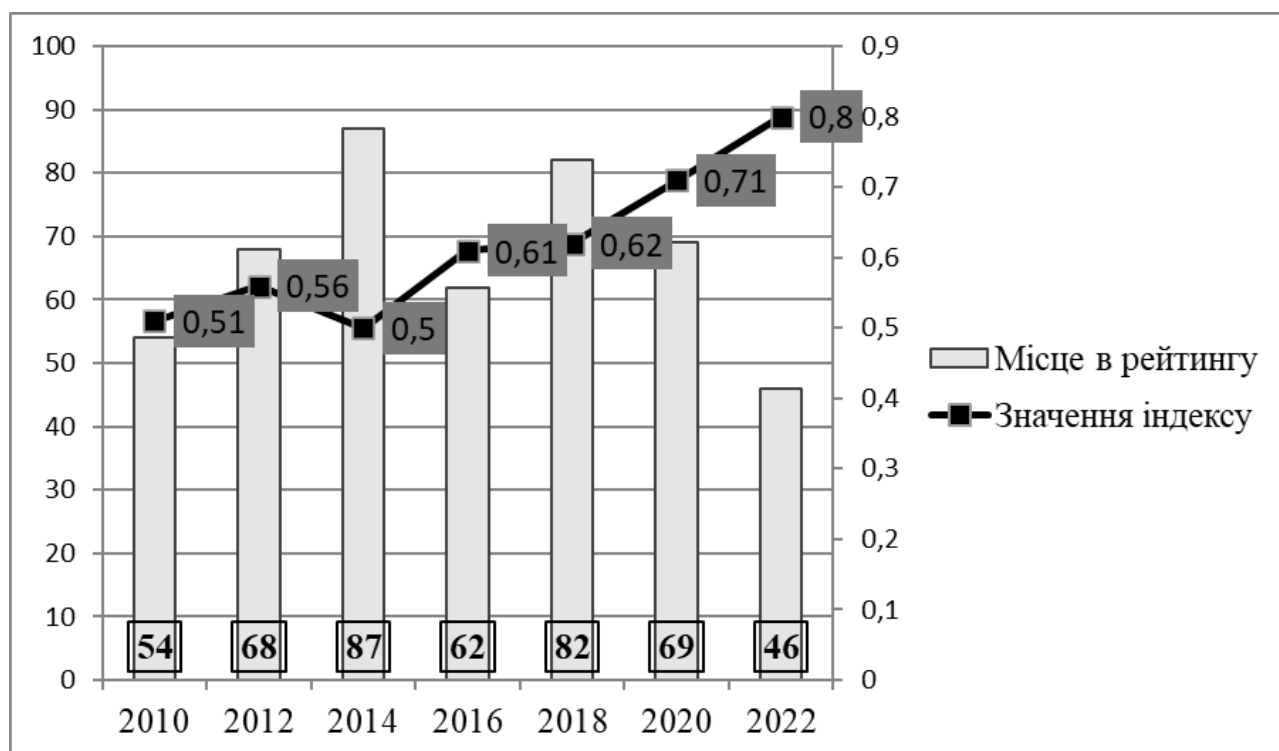


Рис.2.10. Позиція України в рейтингу розвитку електронної демократії

Джерело: Сформовано автором за даними [23]

З 2014 року Україна демонструє вагомий прогрес у світовому індексі розвитку електронного урядування, що свідчить про успішність урядових заходів у цій області. Таке поліпшення тісно пов'язане з орієнтацією України на створення дієвої демократії та цифрової економіки, які є фундаментальними для майбутнього вступу країни до Європейського Союзу. У 2022 році Україна зайняла 46-те місце серед 193 країн, показавши вражаючі результати, особливо з огляду на складні воєнні обставини.

Особливо слід відзначити, що напрямок розвитку цифрової економіки в Україні став одним з ключових успіхів, що позитивно позначились на впровадженні значущих реформ у таких сферах, як освіта, охорона здоров'я, державне управління та управління на регіональному рівні. У 2017 році була розроблена і запроваджена «Концепція електронного урядування України», що заклала основу для глибоких реформ. Відповідно до цієї концепції, Україна вибрала шлях революційного розвитку, акцентуючи на розширенні можливостей електронного урядування та оптимізації витрат державних органів за допомогою впровадження новітніх інноваційних рішень, методів та технологій, включно з

Інтернетом речей, хмарними обчисленнями, блокчейном, Mobile ID, економікою спільного користування, а також аналізом великих даних, законодавчим закріпленням принципів «цифрове за замовчуванням», «одноразовий ввід інформації», «сумісність за замовчуванням» та впровадженням передових моделей організації завдань і проектів у сфері електронного урядування, в тому числі через публічно-приватне партнерство [24].

Ключові ініціативи та успіхи в цій галузі охоплюють:

1. Запровадження систем «ProZorro» та «e-Health», розширення доступності 4G мережі та введення в експлуатацію електронних сервісів у публічному та приватному секторах;
2. Утворення Міністерства цифрової трансформації, яке стало центральним органом влади, відповідальним за впровадження цифрових технологій в економіку, державне управління та повсякденне життя населення;
3. Розроблення та прийняття законів, що визначають правові рамки для цифрової економіки та сектору телекомунікацій;
4. Прогрес у галузях електронного банкінгу, електронної комерції, електронної довіри та кібербезпеки;
5. Створення спеціалізованих цифрових сервісів і платформ, включаючи:
6. Вдосконалення системи електронних публічних послуг і електронної ідентифікації, включно з запуском порталу державних послуг «Дія», впровадженням Інтегрованої системи електронної ідентифікації, систематичним введенням технології SmartID та оптимізацією електронних реєстрів даних. Ці заходи значно сприяли посиленню міжнародного співробітництва в сфері цифровізації [25].

Окрім впровадження електронних сервісів, було створено низку ключових державних реєстрів та електронних баз даних для спеціалізованих міністерств і відомств, що дозволяє інтегрувати відповідні документи згідно з їхнім призначенням. Це сприяє підвищенню ефективності держслужбовців, забезпечує безпосередній зв'язок із громадянським суспільством, переводить значну кількість послуг в онлайн формат та забезпечує неперервну взаємодію

державних організацій. Наприклад, за ініціативи Міністерства освіти і науки України була створена та успішно функціонує Єдина державна електронна база з питань освіти (ЄДЕБО), яка є автоматизованою системою для збору, перевірки, обробки, збереження та захисту інформації про освітній сектор. ЄДЕБО надає такі можливості [26]:

- електронне ліцензування освітніх установ у різних сферах освіти, включаючи видачу відповідних рішень електронно;
- акредитація освітніх програм та спеціальностей згідно з законодавством;
- підтримка процесу вступу на навчання до вищих та професійних навчальних закладів;
- інформування про хід вступних кампаній через веб-сайт ЄДЕБО;
- реєстрація та облік інформації, необхідної для видачі документів про освіту, студентських квитків, ліцензій на освітню діяльність, сертифікатів про акредитацію, а також атестацію освітніх установ;
- можливість перевірки достовірності освітніх документів, студентських квитків, факту навчання, а також сертифікатів, виданих викладачам після успішного проходження сертифікації;
- задоволення інших потреб у сфері освіти, передбачених законодавством.

Отже, можна констатувати, що в Україні процеси цифровізації в сфері державного та місцевого управління в деяких аспектах випереджають подібні тенденції в ряді країн Європейського Союзу на поточний момент. На наш погляд, успішне впровадження проектів цифровізації державних послуг, яке здійснюється Міністерством цифрової трансформації України, сприяє створенню і реалізації нового науково-методичного підходу до цифрового проектного менеджменту. Цей підхід має бути аналізований, систематизований і застосований у різних секторах державного і місцевого управління для стимулювання цифрової трансформації галузей та оптимізації регіональних розвиткових проектів на основі цифровізації.

Основою для цифровізації економіки, суспільства та сфери публічного управління служить розвинена ІТ індустрія. Важливо відзначити, що Україна демонструє вражаючі досягнення у розвитку ІТ сектору, зокрема у 2021 році ІТ галузь зайняла лідируючі позиції за обсягом експорту послуг, перевищивши 5 мільярдів доларів США, ставши третьою за експортним потенціалом після агропромислового комплексу та металургії. ІТ сектор у 2021 році сформував 4% ВВП країни, залучивши понад 300 тисяч професіоналів. Потенціал цифрової трансформації підсилюється наявною системою ІТ освіти, яка щорічно забезпечує значну кількість кваліфікованих спеціалістів для ІТ-індустрії, де кількість випускників у 2021 році склала 68 осіб на 100 тисяч населення, зростаючи на 25% протягом останніх п'яти років [27].

Згідно з дослідженнями Тимошенко Н.Ю. та Ронського Б.Ю., в ІТ-галузі України, окрім прогресу в інтернет-технологіях та програмуванні, ініціюється багато нових проектів у сферах, таких як робототехніка, освіта, сервісні послуги, а також B2B і B2C рішення. У зв'язку з державними ініціативами щодо розвитку електронного управління, утворюється значний ринок для G2B-рішень, які забезпечують онлайн-взаємодію між державними структурами та бізнесом для обміну інформацією про компанії. Особливу увагу привертають проекти на перетині ІТ та інших галузей, включаючи криптовалюти, онлайн-платежі, IoT-рішення [28].

У рамках діяльності ІТ асоціації України були розроблені профілі областей, які висвітлюють стан ІТ-сектору за критеріями, як-от: оцінка кількості ІТ-спеціалістів, відсоток ІТ-працівників серед загальної чисельності населення, кількість випускників ІТ-спеціальностей, кількість вищих навчальних закладів з ІТ-спеціальностями, середній дохід спеціалістів та сума сплачених податків. Таблиця 2.1 відображає ключові показники розвитку ІТ-індустрії по регіонах України.

Таблиця 2.1

Регіональні показники ІТ розвитку в Україні станом на початок 2022 р.

Регіони	Розрахункова кількість ІТ фахівців, тис. осіб	% від загальної кількості фахівців	Кількість випускників ІТ спеціальностей, тис. осіб	Кількість ЗВО з ІТ спеціальності- стями, одиниць	Обсяг сплачених податків, млн. грн.
Вінницька	7,3	3	1	23	510
Волинська	2,7	1	0,6	22	152
Дніпропетровська	24,4	9	2,4	72	1628
Донецька	4,3	2	0,6	32	294
Житомирська	4,4	2	0,5	12	287
Закарпатська	2,1	1	0,4	17	141
Запорізька	8,2	3	1,1	53	485
Івано- Франківська	4,2	2	0,7	27	245
Київська	99,2	35	9,4	167	9146
Кіровоградська	2,6	1	0,3	12	160
Луганська	1,6	1	0,2	19	89
Львівська	29,6	10	3,5	67	1922
Миколаївська	6,5	2	0,6	32	366
Одеська	13,8	5	1,9	48	826
Полтавська	4,8	2	0,5	19	296
Рівненська	3,3	1	0,3	21	195
Сумська	3,5	1	0,5	16	209
Тернопільська	2,9	1	1	33	181
Харківська	40,8	14	4,7	87	2298
Херсонська	3,1	1	0,5	23	186
Хмельницька	3,6	1	0,5	16	212
Черкаська	5,7	2	0,6	37	384
Чернівецька	2,1	1	0,9	27	89
Чернігівська	4,1	2	0,4	14	212

Джерело: сформована за даними [27].

За даними Української ІТ асоціації, найбільша концентрація ІТ-фахівців традиційно спостерігається в Київській (99,2 тис. осіб), Харківській (40,8 тис. осіб), Львівській (29,6 тис. осіб) та Дніпропетровській (24,4 тис. осіб) областях. Ці регіони також видаються лідерами за кількістю вищих навчальних закладів, що пропонують ІТ-спеціальності, а також за обсягом податків, сплачених компаніями та індивідуальними підприємцями, які працюють у цій сфері.

Слід підкреслити високу податкову продуктивність сектора в усіх областях, незважаючи на полегшений режим оподаткування для цього типу діяльності. Це дозволяє констатувати про значний ресурсний потенціал, готовий до

використання в процесах цифровізації економіки та державного управління, особливо при створенні відповідних умов для розвитку галузі, зміцненні її взаємодії з урядовими органами та приватним сектором. Посилення ІТ-галузі сприяє створенню мережових структур, таких як ІТ-кластери, які залучають вищі навчальні заклади, місцеві ІТ-компанії, громадські організації та сприяють розвитку стартапів, популяризації ІТ-освіти, проведенню досліджень та реалізації спільних проектів. До початок 2022 року, за інформацією ІТ асоціації, в Україні діяло 21 ІТ-кластер. Розподіл кластерів по території країни представлено на графіку 2.11.

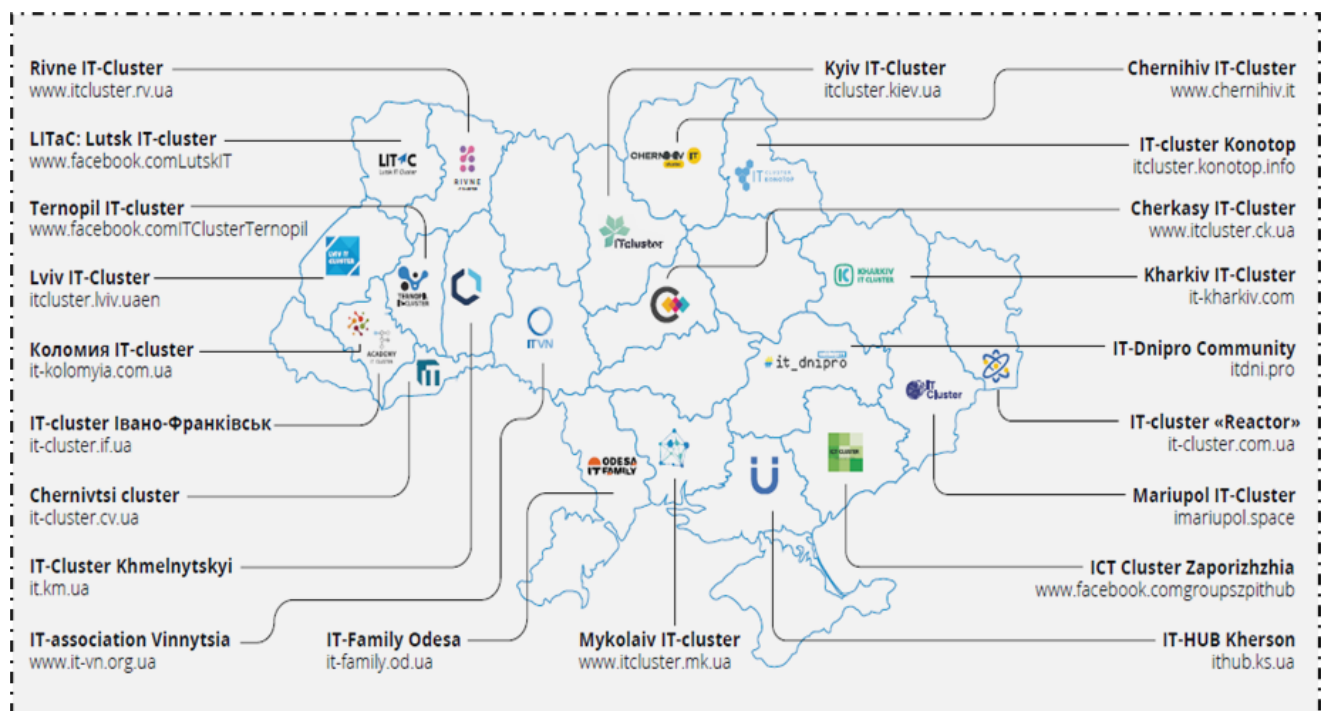


Рис. 2.11. Розташування ІТ-кластерів в Україні

Джерело: [27]

Прийняття Закону «Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні», який набрав чинності з 1 січня 2023 року, стало значним кроком у підтримці ІТ-сектору країни, встановлюючи спеціальний правовий режим для ІТ-компаній, що входять до спеціального реєстру «Дія Сіті». Цей режим передбачає ряд державних пільг, включаючи знижені ставки податку на прибуток (9% або 18%, залежно від обраного режиму) і податки на заробітну плату (5% податок на доходи фізичних осіб, ЄСВ – 22% від мінімальної зарплати, 1,5% військовий

збір), а також можливості для альтернативних форм працевлаштування, угод про неконкуренцію, захисту інвестицій та пріоритетного захисту інтелектуальної власності.

Спеціальний реєстр «Дія Сіті» включає ІТ-компанії, які займаються такою діяльністю[29]:

1. Розробка програмного забезпечення, консультації у сфері інформатизації, управління комп'ютерним обладнанням;
2. Видавнича діяльність у сфері комп'ютерних ігор та іншого програмного забезпечення;
3. Надання програмних продуктів, включаючи ігри, в режимі онлайн та веб-послуги з доставки програмних додатків, в тому числі через електронну дистрибуцію;
4. Освітні послуги в галузі ІТ, включаючи надання освіти в галузі комп'ютерних наук, інформаційних систем, комп'ютерної інженерії, кібербезпеки та ін.;
5. Обробка даних, хостинг, та пов'язана з цим діяльність;
6. Дослідження та розробка в сфері ІТ;
7. Маркетингові та рекламні кампанії з використанням розробленого програмного забезпечення;
8. Забезпечення кібербезпеки, розробка та впровадження заходів для захисту від кібератак;
9. Організація кіберспортивних заходів.

Незважаючи на значні успіхи, розвиток ІТ-галузі в Україні уповільнюється декількома проблемами, які вимагають негайного розв'язання:

- виїзд висококваліфікованих спеціалістів за кордон, особливо актуальний у період воєнних дій;
- недостатньо розвинуте законодавство щодо захисту прав на інтелектуальну власність;
- погіршення якості освіти через дистанційне навчання та ушкодження енергетичної інфраструктури;

- обмежений внутрішній попит на ІТ-послуги через невисоку купівельну спроможність населення та малий та середній бізнес;
- слабкий розвиток цифрової культури серед населення.

Тим часом, бізнес в Україні активно інтегрує цифрові технології у свої процеси, включаючи розвиток електронної комерції, створення цифрових вебсайтів і платформ, запровадження нових цифрових продуктів для управління процесами, інвестиції в 3D-друк, застосування блокчейн технологій для розрахунків, інтернет-рекламу та використання чат-ботів. Проте, офіційні дані вказують на порівняно повільний хід цифровізації бізнесу. Таблиця 2.2 представляє ключові показники цифровізації місцевого бізнесу.

Таблиця 2.2

Характеристики використання інформаційно-комунікаційних технологій
підприємствами України

Показники	2017	2018	2019	2020	2021	Приріст 2021/ 2017
Кількість підприємств, які мають доступ до мережі Інтернет у % до загальної кількості підприємств	89,3	90	90	89,6	90,2	0,9
Кількість зайнятих працівників, які мають доступ до мережі Інтернет у % до загальної кількості зайнятих	25,2	27,1	28	28,2	28,4	3,2
Частка кількості підприємств, що мають ВЕБсайт	31,5	35,6	35	35,2	36	4,5
Частка кількості підприємств, що купують послуги хмарних обчислень, у загальній кількості підприємств, %	8	9,8	10,2	10,3	10,7	2,7
Частка кількості підприємств, що мають найманих фахівців у сфері ІКТ	21,2	22,3	21,6	21,7	22	0,8

Джерело: складено автором за даними державної служби статистики України [30]

Зауваженням є високий рівень доступу компаній до високошвидкісного інтернету, який у 2021 році досяг 90,2%. Водночас, 8% підприємств, переважно з малого бізнесу, не мають власного інтернет-з'єднання, використовуючи мобільний чи домашній інтернет. При цьому лише 28,4% працівників у 2021 році

мали доступ до інтернету на робочому місці, що свідчить про низьку цифрову інтеграцію в трудовому середовищі.

Частка підприємств, які залучають спеціалістів у галузі інформаційно-комунікаційних технологій, залишається відносно малою і становила 21,7% у 2021 році, що є лише невеликим зростанням на 0,8% порівняно з 2017 роком. Також лише 35,2% українських компаній мають власні вебсайти у мережі Інтернет. Повільний прогрес у цифровізації внутрішнього бізнесу в основному пояснюється обмеженою кількістю кваліфікованих ІКТ фахівців, високими витратами на програмне забезпечення при обмежених обігових коштах і відсутності зовнішнього фінансування, а також недостатньою готовністю бізнесу до інтеграції з ІТ-системами.

З іншого боку, сучасне публічне управління в Україні вже демонструє значні кроки до цифрової трансформації, що базується на впровадженні цифрових рішень в діяльності місцевих та регіональних органів влади. Міністерство цифрової трансформації грає ключову роль у цьому процесі, значно розширюючи і вдосконалюючи асортимент цифрових послуг, продуктів і процедур.

Однією з критичних умов для успішної віртуалізації у сфері державного та регіонального управління є забезпечення доступу до високошвидкісного широкосмугового Інтернету для державних установ та організацій. Дані про частку установ, які мали доступ до Інтернету у 2019 та 2020 роках, представлені на наступному графіку (рис. 2.12).

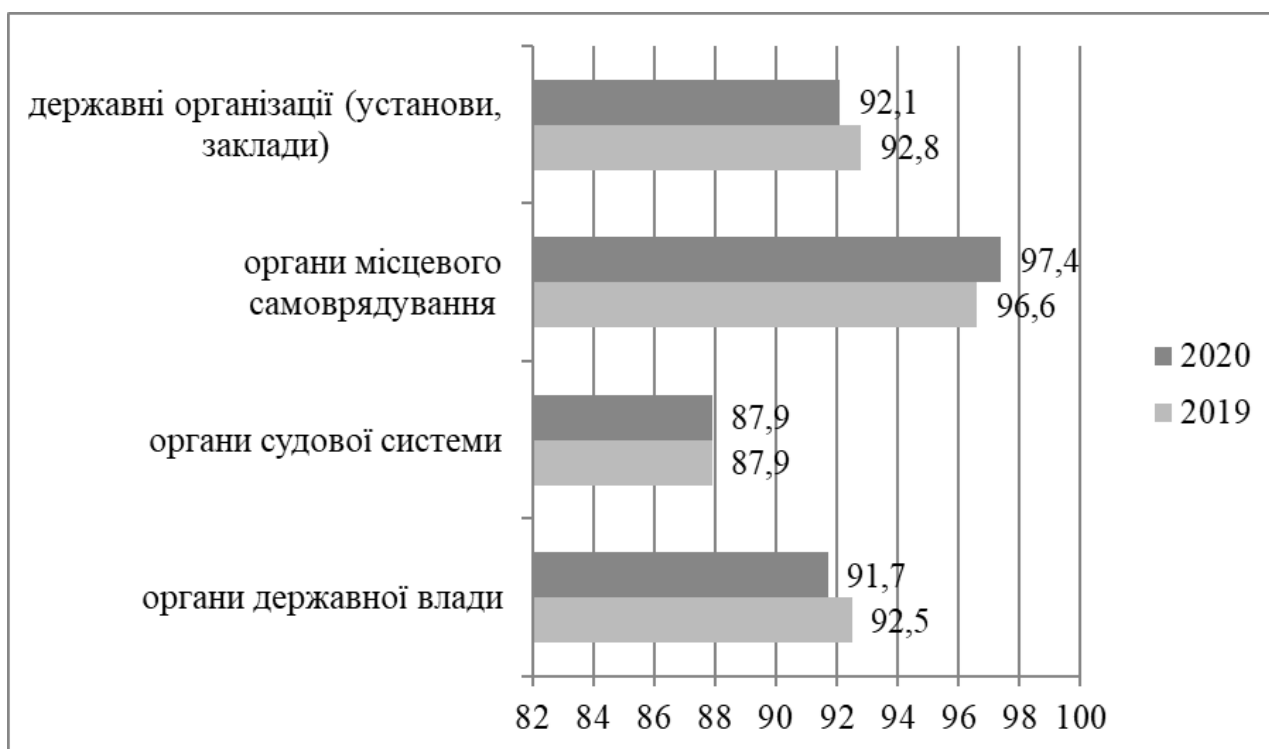


Рис. 2.12. Питома вага держустанов з доступом до Інтернету у 2019 та 2020 році, %

Джерело: [30]

Статистика за 2020 рік вказує на зменшення кількості державних організацій та органів влади з доступом до Інтернету на 0,7 та 1,2% відповідно, що не відповідає загальним напрямкам розвитку цифровізації у сфері управління.

Легко визнати висновки дослідників, які констатують, що в більшості українських регіонів рівень цифровізації економіки залишається недостатнім. Обмежена кількість економічних суб'єктів залучається до процесу цифрової трансформації своїх бізнес-операцій, впровадження сучасних інформаційних технологій в ділову діяльність. Розвиток внутрішнього ринку ІТ-продукції та послуг просувається повільно, ресурси для підтримки та стимулювання цифрової трансформації виявляються недостатніми, існують об'єктивні перепони для розвитку інформаційного суспільства та електронного управління. Проте, як винятки з цієї тенденції, виступають такі регіони як місто Київ, Львівська, Харківська та Дніпропетровська області, які демонструють високий рівень розвитку ІТ-галузі, активне використання цифрових технологій у реальному секторі економіки та фінансовій діяльності, високий відсоток інноваційної

активності підприємств, значну кількість нововведень та технологічних процесів на промислових підприємствах [31, с. 80].

Частка сектору інформаційних технологій та телекомунікацій у багатьох регіонах, незважаючи на збільшення інформатизації, залишається на досить низькому рівні. Однак, деякі області відзначаються своїм провідним становищем у формуванні ІТ-кластерів, залученні інформаційно-комунікаційних освітніх установ і фірм, а також активному розгортанні міських програм цифрової трансформації. Згідно інформації з порталу «Українські кластери», в Україні налічується 22 ІТ-кластера, розташованих у таких містах як Київ, Харків, Львів, Дніпро, Одеса, Тернопіль та інших, включно з меншими центрами, як Конотоп, Суми, Чернігів, що свідчить про поширення ІТ-ініціатив по всій країні [32]. Топ-5 ІТ кластерів України наведено на рис.2.13.

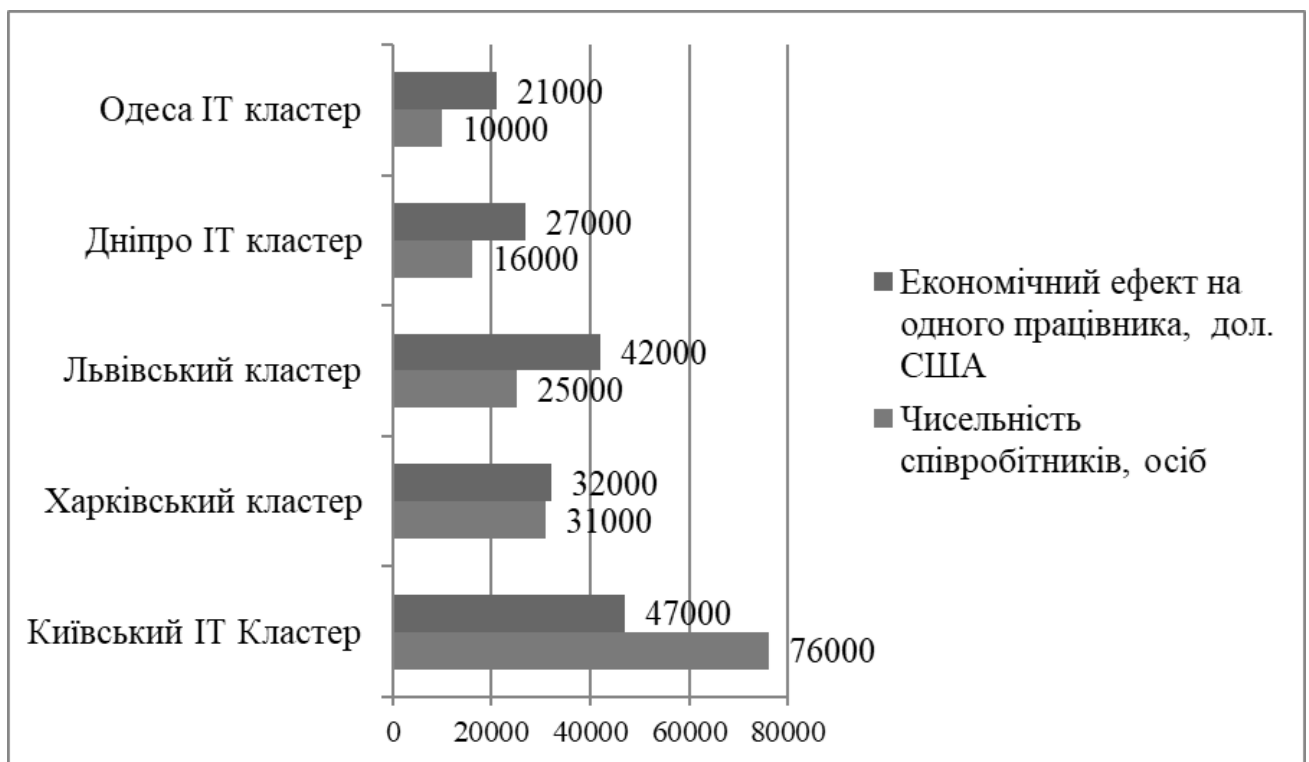


Рис. 2.13. Характеристики ТОП-5 Українських кластерів

Джерело: [32]

Аналіз статистики вказує на те, що розвиток та підтримка ІТ-кластерів у регіонах слугують ключовим елементом для успішної цифровізації сфери бізнесу. ІТ-кластери разом з компаніями, що до них належать, відіграють

вирішальну роль у виявленні комплексних цифрових відповідей та створенні програмних продуктів, націлених на задоволення потреб в автоматизації процесів управління проектами та в організації роботи в умовах мультипроектного середовища на рівні регіонів. Це сприяє підвищенню ефективності системи управління фінансово-економічною безпекою бізнесу, розширюючи можливості для інноваційного розвитку.

Наявність ІТ-кластерів у регіоні сприяє зміцненню системи управління фінансово-економічною безпекою бізнесу через інтеграцію передових цифрових технологій та інноваційних рішень у ключові бізнес-процеси. Це веде до автоматизації та оптимізації управлінських процедур, зниження ризиків пов'язаних з людським фактором та підвищення швидкості реагування на зовнішні та внутрішні загрози. Взаємодія між ІТ-кластерами і бізнес-спільнотою сприяє розвитку екосистеми, в якій обмін знаннями та досвідом відбувається на безпрецедентному рівні, стимулюючи інноваційний розвиток та впровадження сучасних цифрових інструментів управління. Це, в свою чергу, дозволяє підприємствам ефективніше протистояти фінансовим викликам, кіберзагрозам та іншим факторам, що можуть негативно вплинути на їхню стабільність та розвиток.

Аналіз підтверджує, що Україна демонструє помітний прогрес у віртуалізації економіки, управлінських процесів та соціальної сфери, маючи великий ресурс людського потенціалу для подальшого розвитку цих напрямів. Однак, існують перепони, що уповільнюють цифрову інтеграцію місцевих підприємств, галузей, а також державного та місцевого управління. До них належать значні розбіжності у доступності цифрових ресурсів та послуг, низька інноваційна активність, обмежені цифрові компетенції та культура, а також неоптимальне законодавче та інституційне регулювання цифрової економіки.

Важливим для сфери бізнесу є впровадження цифрових інновацій у сферу державного управління. Для цього необхідно оновити методики ухвалення рішень, структури управління, посадові обов'язки відповідно до сучасних

підходів у проектному менеджменті, а також забезпечити розвиток відповідних управлінських компетенцій та цифрової культури.

Цифровізація в Україні відіграє ключову роль у формуванні фінансово-економічної безпеки бізнесу, пропонуючи нові можливості для зростання та інновацій, одночасно підвищуючи ефективність внутрішніх процесів та зовнішньої взаємодії. Розвиток ІТ-інфраструктури, поширення електронного урядування, електронної комерції, інтернет-банкінгу та інших цифрових послуг сприяє впровадженню сучасних стандартів управління, забезпечення прозорості та доступності інформації, що в цілому підвищує рівень довіри та безпеки в бізнес-середовищі.

Водночас, процеси цифровізації супроводжуються певними викликами, особливо в умовах війни, яка посилила проблеми відтоку кваліфікованих фахівців, пошкодження інфраструктури, зниження внутрішнього попиту та інвестиційної активності. Неурегульованість правового поля, зокрема у сфері захисту інтелектуальної власності, та недостатня цифрова грамотність також ускладнюють повний перехід на цифрові технології.

Розвиток цифрової економіки в Україні вимагає комплексного підходу, що включає підтримку ІТ-сектору, формування сприятливого інвестиційного клімату, забезпечення правової захищеності діяльності, а також підвищення цифрової грамотності населення. В умовах конфлікту особлива увага має бути приділена заходам зі збереження та розвитку кадрового потенціалу, відновленню та модернізації інфраструктури, а також створенню механізмів захисту бізнесу від кіберзагроз.

Завдяки цифровізації, український бізнес має шанс на прискорене відновлення та досягнення нових рівнів конкурентоспроможності на глобальних ринках, підвищення своєї фінансово-економічної безпеки. Але для цього потрібно активізувати зусилля як на державному, так і на бізнес-рівні, зосередившись на подоланні існуючих бар'єрів та використанні потенціалу цифрових технологій для сталого розвитку.

2.3. Механізм управління фінансово-економічною безпекою бізнесу

Формування дієвого механізму управління фінансово-економічною безпекою бізнесу є важливим через динамічну та непередбачувану природу сучасного бізнес-середовища. В умовах глобалізації та цифровізації, компанії стикаються з широким спектром загроз, що варіюються від кібератак до фінансових криз, від регуляторних змін до геополітичних нестабільностей. Ефективне управління фінансово-економічною безпекою дозволяє бізнесу не лише захистити свої активи та забезпечити стабільність, а й забезпечує стратегічну перевагу, сприяючи адаптації до змін, оптимізації ресурсів та підвищенню конкурентоспроможності.

Управління фінансово-економічною безпекою включає розробку політик, стратегій та процедур, що спрямовані на ідентифікацію, оцінку та мінімізацію ризиків, пов'язаних з фінансовою діяльністю та економічними операціями компанії. Це вимагає глибокого розуміння зовнішнього середовища, внутрішніх процесів, а також неперервного моніторингу та аналізу даних для своєчасного реагування на потенційні загрози.

Без ефективного механізму управління, бізнес може зіткнутися з фінансовими втратами, втратою репутації, юридичними санкціями та навіть загрозою банкрутства. На відміну від цього, добре структурований підхід до управління безпекою сприяє створенню стійкої, гнучкої організації, здатної не тільки вистояти перед обличчям негативних подій, але й використовувати виклики як можливості для розвитку та зростання.

Таким чином, важливість формування дієвого механізму управління фінансово-економічною безпекою визначається не лише необхідністю захисту від потенційних загроз, але й потребою підтримки стабільного розвитку бізнесу, його спроможністю адаптуватися до змін та забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність в умовах непевності та швидких змін глобального економічного ландшафту.

Українська наукова школа в області економіки має довгу історію та включає велику кількість видатних вчених, які зробили значний внесок у дослідження економічних механізмів. Серед них: Михайло Туган-Барановський, Володимир Леонтович, Сергій Подолинський.

“Михайло Туган-Барановський – один з перших українських та російських економістів, який займався дослідженням проблем циклічності економіки, теорії кооперації та ринкових механізмів” [33]

“Володимир Леонтович – видатний український економіст, засновник Київської економічної школи, автор праць з теорії цінності та розподілу, фінансів, кредиту та грошового обігу” [34].

“Євген Слуцький – український математик і економіст, відомий своїми роботами в області математичної економіки, зокрема, у сфері економіко-математичного моделювання” [35].

“Сергій Подолинський – український економіст і соціолог, один з піонерів екологічної економіки, який досліджував механізми взаємозв’язків між економікою та природними ресурсами” [36].

Ці та багато інших вчених з України зробили значний внесок у розробку теоретичних основ економіки, дослідження механізмів функціонування економічних систем, а також розробку методів управління економічними процесами. Вони залишили помітний слід в економічній науці та продовжують впливати на розвиток економічної думки.

Сучасні дослідження в Україні також значною мірою зосереджені на вирішенні актуальних проблем управління фінансово-економічною безпекою бізнесу. Серед новітніх напрямків досліджень можна виділити розробку комплексних методологій оцінки та управління ризиками, аналіз впливу глобалізаційних процесів на економічну безпеку підприємств, вивчення механізмів захисту інтелектуальної власності та боротьби з економічною кіберзлочинністю.

Сучасні українські дослідники, такі як Кліменко О. М., Пивовар І. В. та Морозова Н. Л., активно працюють “над питаннями розвитку ефективних

механізмів фінансового менеджменту, стратегічного планування та корпоративного управління, що є ключовими елементами забезпечення фінансово-економічної безпеки бізнесу” [37]. Вони зосереджують увагу на важливості впровадження інноваційних технологій, цифровізації бізнес-процесів та розвитку системи внутрішнього та зовнішнього аудиту.

Окрім цього, значний внесок у розвиток досліджень фінансово-економічної безпеки бізнесу в Україні вносять такі науковці, як Нестерова С.В. та Пристая В.В., які аналізують механізми адаптації підприємств до мінливих умов ринку, впливу економічної політики держави на стабільність бізнесу, а також розробки ефективних стратегій кризового менеджменту на основі визначення ключових показників ефективності (КПЕ). Важливим елементом досліджень є формування чітких вимог до ключових показників ефективності (рис. 2.14) [38].

Моніторинг	Метрики	Управління продуктивністю	Тренди	Транспарентність
• ключові показники ефективності повинні забезпечувати можливість відстежувати прогрес у досягненні цілей та результатів, що, у свою чергу, дасть змогу оцінити, наскільки успішно виконуються стратегічні плани і чи необхідно вносити корективи в діяльність для досягнення бажаних результатів	• вибір показників повинен формувати, наскільки це можливо, об'єктивну основу для оцінки ефективності, давати змогу підтвердити чи спростувати припущення щодо досягнення цілей і робити аналіз на основі фактичних даних, а не суб'єктивних оцінок чи припущень	• вдала система КПЕ дозволить керівникам та командам оперативно управляти результативністю, надаючи чіткі та вимірювані орієнтири для прийняття рішень, планування ресурсів та виявлення областей, які потребують покращень	• вимірювання показників забезпечує можливість порівнювати результати між різними періодами, підрозділами або компаніями, це допомагатиме встановити стандарти та ідентифікувати найкращі практики, що сприятиме удосконаленню ділових процесів та досягненню вищої ефективності	• через вимірювання КПЕ створюється прозоре та відповідальне середовище, адже коли працівники знають, що їх ефективність оцінюється на основі конкретних показників, це стимулює їх до досягнення кращих результатів

Рис. 2.14. Вимоги до формування системи ключових показників ефективності

Джерело: [38].

Важливість цих досліджень полягає не лише в теоретичному внеску в економічну науку, але й у практичному застосуванні отриманих знань для підвищення стійкості українських підприємств до зовнішніх та внутрішніх викликів, забезпечення їхньої конкурентоспроможності та довгострокового розвитку в умовах глобалізованої економіки та політичної невизначеності.

Можна продовжувати характеризувати досягнення українських вчених в дослідженні економічних механізмів, проте неможливо виокремити єдині підходи до формування та функціонування механізму управління фінансово-економічною безпекою бізнесу.

Так, наприклад Ковальчук А. М. характеризує механізм забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства через три складові: адміністративна, економічна та цифрова (рис. 2.15).



Рис. 2.15. Механізм забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства

Активний розвиток цифрових технологій вимагає від корпоративного управління вдосконалення інструментарію забезпечення фінансової та економічної стабільності компаній, з огляду на специфіку цифрового середовища. За останніми спостереженнями, кожен аспект механізму забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств включає в себе цифрову компоненту, що стає все більш значущою з кожним виробничим циклом. Варто підкреслити, що окремі адміністративні та економічні елементи цього механізму мають свої аналоги в цифровому вимірі. Переконані, що з подальшим прогресом цифровізації, більшість елементів механізму забезпечення фінансово-економічної безпеки буде трансформовано в цифрову форму [39].

Можливо узагальнити, що в економічних дослідженнях термін «економічний механізм» найчастіше використовується для опису системи методів, принципів і засобів, що забезпечують функціонування і регулювання економічних процесів у суспільстві. Це включає в себе способи, за допомогою яких реалізуються економічні відносини між суб'єктами господарювання, а також механізми впливу на економічну поведінку індивідів, підприємств та держави з метою досягнення певних макро- та мікроекономічних цілей. Економічний механізм охоплює правові, фінансові, податкові, кредитні та інші інструменти, що дозволяють стимулювати виробництво, розподіл і споживання товарів та послуг, а також впливати на інвестиційну активність, ціноутворення, зайнятість та інші ключові аспекти економічного життя.

В сфері управління бізнесом під економічним механізмом найчастіше розуміють сукупність методів, інструментів та процедур, що використовуються для ефективного управління ресурсами, оптимізації виробничих і комерційних процесів, забезпечення фінансової стабільності та досягнення стратегічних цілей підприємства. Це включає системи планування, бюджетування, управління витратами, ціноутворення, фінансовий аналіз, мотивацію та стимулювання персоналу, а також використання фінансових інструментів для підтримки ліквідності і інвестиційної привабливості.

Економічний механізм у контексті управління бізнесом орієнтований на вирішення питань оптимального розподілу та використання ресурсів, мінімізацію витрат, збільшення прибутковості та конкурентоспроможності на ринку. Він також передбачає аналіз зовнішнього середовища, адаптацію до його змін, прогнозування економічних тенденцій та формування ефективної стратегії розвитку підприємства.

Таким чином, *механізм управління фінансово-економічною безпекою бізнесу* – це комплексна система організаційних, методичних та інструментальних заходів, спрямованих на ідентифікацію, аналіз та мінімізацію внутрішніх та зовнішніх ризиків, що можуть негативно вплинути на стабільність та розвиток підприємства. Цей механізм включає в себе процеси встановлення цілей фінансово-економічної безпеки, вибору стратегій і тактик їх досягнення, розробки та впровадження конкретних заходів з управління ризиками, контролю та аудиту ефективності вжитих заходів.



Рис. 2.16. Механізм управління фінансово-економічною безпекою бізнесу
Джерело: запропоновано автором

Основною метою такого механізму є забезпечення умов для збереження та ефективного використання ресурсів підприємства, захисту його активів і

капіталу від потенційних загроз, забезпечення стійкого фінансового стану, а також створення передумов для сталого розвитку бізнесу. Механізм управління фінансово-економічною безпекою бізнесу передбачає систематичний моніторинг зовнішнього і внутрішнього середовища, виявлення нових можливостей та загроз, а також адаптацію стратегій і дій підприємства з метою оптимізації його фінансових і економічних показників.

Організаційні складові заходи механізму управління фінансово-економічною безпекою бізнесу включають структурну побудову, процеси та процедури, які забезпечують ефективну реалізацію стратегій і політик безпеки на підприємстві. Ці заходи охоплюють:

1. Створення відповідальних структурних підрозділів – формування відділів або служб безпеки, які координують діяльність у сфері захисту активів, інформації, персоналу та інших ресурсів компанії.
2. Розробка політик і процедур безпеки – формулювання чітких правил і норм, що регулюють питання фінансово-економічної безпеки, включаючи заходи протидії шахрайству, корупції, порушенню корпоративної етики.
3. Планування і реалізація заходів з ризик-менеджменту – ідентифікація, аналіз і оцінка ризиків, розробка стратегій мінімізації або уникнення негативних наслідків.
4. Організація системи внутрішнього контролю та аудиту – створення ефективної системи моніторингу за фінансовими та господарськими операціями, перевірка відповідності діяльності підприємства встановленим процедурам і стандартам.
5. Навчання та розвиток персоналу – проведення тренінгів і семінарів для підвищення обізнаності та компетенцій співробітників у питаннях фінансово-економічної безпеки.
6. Забезпечення інформаційної безпеки – впровадження технологічних та програмних засобів для захисту даних, систем управління і комунікацій від несанкціонованого доступу, витоку інформації, втрати даних.

7. Розвиток корпоративної культури – формування у співробітників відповідального ставлення до збереження корпоративних цінностей, активів, забезпечення лояльності та високого рівня корпоративної дисципліни.

Ці заходи дозволяють підприємству створити ефективну, гнучку і відповідну до сучасних викликів систему управління фінансово-економічною безпекою. Організаційні складові механізму управління фінансово-економічною безпекою бізнесу створюють основу для сталого розвитку підприємства, забезпечуючи його стійкість до зовнішніх та внутрішніх загроз.

Щодо системи методичного забезпечення механізму фінансово-економічної безпеки бізнесу, то різні автори виділяють різні методи. Ковальчук А. М. в системі фінансово-економічної безпеки вирізняє методи стимулювання, регулювання, аналізу та прогнозування [39].

Методичне забезпечення механізму фінансово-економічної безпеки бізнесу, на нашу думку, має охоплювати аналіз ринків, планування, моніторинг та контроль, внутрішній аудит, фінансове моделювання, корпоративне управління, інформаційно-комунікаційні технології (рис. 2.17)

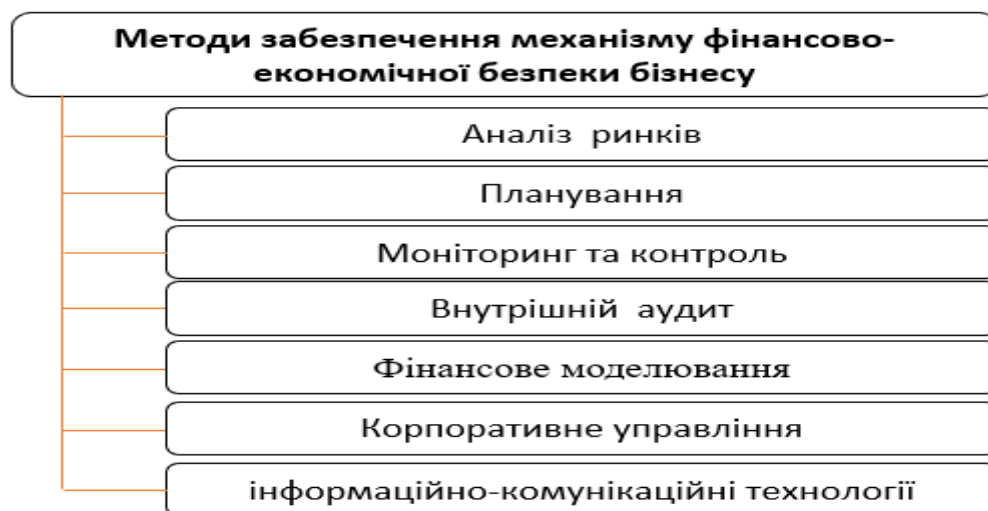


Рис. 2.167 Методичне забезпечення механізму фінансово-економічної безпеки бізнесу

Джерело: запропоновано автором

Методи управління фінансово-економічною безпекою бізнесу включають комплекс заходів та інструментів, що дозволяють підприємству ідентифікувати,

оцінювати, мінімізувати та контролювати ризики, пов'язані з його фінансовою та економічною діяльністю. Ці методи сприяють створенню ефективної системи управління, яка захищає активи компанії, підтримує її стабільність та сприяє зростанню:

1. Аналіз ризиків – систематичне виявлення та оцінювання потенційних загроз, що можуть негативно вплинути на діяльність підприємства. Це можуть бути фінансові, ринкові, операційні, правові, технологічні ризики тощо.

2. Планування – розробка стратегій і тактик управління ризиками, включаючи запобігання ризикам, їх мінімізацію або передачу (наприклад, через страхування). Планування включає розробку планів дій на випадок реалізації ризиків.

3. Моніторинг та контроль – регулярне спостереження за станом фінансово-економічної безпеки підприємства, перевірка ефективності заходів управління ризиками та внесення необхідних корективів у стратегії управління.

4. Внутрішній аудит – незалежна оцінка внутрішніх контрольних процесів, систем управління ризиками та корпоративного управління з метою їх удосконалення.

5. Фінансове моделювання – створення математичних моделей для прогнозування фінансових результатів діяльності підприємства в різних умовах, що дозволяє оцінити потенційні ризики та виробити стратегії їх мінімізації.

6. Корпоративне управління – впровадження принципів та практик корпоративного управління, спрямованих на забезпечення прозорості, відповідальності та чесності у веденні бізнесу.

7. Інформаційно-комунікаційні технології – використання сучасних ІКТ для захисту інформації, оптимізації бізнес-процесів та підвищення загальної ефективності управління фінансово-економічною безпекою.

Застосування цих методів дозволяє підприємству адаптуватися до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, ефективно реагувати на виклики, забезпечувати стале зростання та зміцнювати свої конкурентні переваги.

Щодо інструментів механізму фінансово-економічної безпеки бізнесу, то вони є взаємодоповнюючим до методів елементом механізму, оскільки важко провести чітке розмежування між методами та інструментами у даному випадку. Такий взаємозв'язок та взаємодоповнення відслідковується і у працях інших дослідників [39].

На нашу думку, найважливішими інструментами є страхування, хеджування, фінансовий аналіз, інформаційні технології, корпоративне управління, ризик-менеджмент, навчання та розвиток персоналу. В цілому, інструменти механізму управління фінансово-економічною безпекою бізнесу включають комплекс застосувань, методів та засобів, які дозволяють підприємству захистити свої активи, забезпечити стабільність і сприяти зростанню в умовах зовнішніх і внутрішніх загроз. Основні інструменти охоплюють:

1. Страхування – використання страхових продуктів для захисту від фінансових втрат, спричинених ризиками, такими як пожежі, крадіжки, природні катастрофи та інші непередбачувані події.

2. Хеджування – застосування фінансових інструментів, таких як ф'ючерсні та опціонні контракти, для захисту від змін цін на сировину, валютні коливання та інші ринкові ризики.

3. Фінансовий аналіз – регулярний огляд фінансової звітності для виявлення слабких місць в операційній та фінансовій діяльності, оцінка ліквідності, рентабельності та інших ключових показників ефективності.

4. Інформаційні технології - впровадження сучасних ІТ-рішень для захисту інформації, оптимізації управління та підвищення загальної ефективності діяльності.

5. Корпоративне управління – реалізація принципів прозорості, відповідальності та справедливості у веденні бізнесу, що сприяє зміцненню довіри з боку інвесторів, партнерів та клієнтів.

6. Комплаєнс – дотримання законодавчих та регуляторних вимог, включаючи фінансове регулювання, закони про працю, захист даних тощо.

7. Ризик-менеджмент - систематичний підхід до ідентифікації, аналізу, оцінки та контролю ризиків з метою мінімізації потенційних втрат.

8. Навчання та розвиток персоналу – інвестиції в підвищення кваліфікації та розвиток навичок співробітників для підвищення їх обізнаності та здатності виявляти та реагувати на ризики.

Ці інструменти є частиною комплексної стратегії, спрямованої на захист бізнесу від потенційних загроз та на підтримку його стабільного розвитку та конкурентоспроможності.

Інструменти і методи використовуються для досягнення цілей фінансово-економічної безпеки бізнесу, які зосереджені на забезпеченні стабільності та захисті від різних зовнішніх та внутрішніх загроз, які можуть негативно вплинути на фінансове становище та економічну діяльність підприємства. Для досягнення цих цілей використовуються різноманітні стратегії та тактики, які адаптовані під специфіку та потреби конкретного бізнесу.

Цілі фінансово-економічної безпеки: захист активів (забезпечення фізичного та юридичного захисту майна, фінансових ресурсів та інтелектуальної власності від крадіжки, шахрайства, вандалізму тощо), забезпечення ліквідності (підтримка достатнього рівня готівкових коштів та ліквідних активів для забезпечення поточних зобов'язань), мінімізація ризиків (ідентифікація, аналіз та заходи щодо зниження фінансових, операційних, ринкових, правових та інших ризиків), забезпечення прибутковості та дотримання законодавства (планування та виконання дій для забезпечення стабільного зростання доходів та максимізації прибутку й забезпечення відповідності усіх аспектів діяльності підприємства чинному законодавству та регуляторним вимогам).

Вибір стратегій і тактик охоплює стратегії ризик-менеджменту (включає ідентифікацію потенційних ризиків, оцінку їх впливу та розробку планів дій для їх мінімізації або усунення), фінансове планування та аналіз (спрямовані на оцінку фінансового стану підприємства, прогнозування майбутніх потреб у ресурсах та розробку бюджетів), інвестиційну стратегію (має на меті забезпечення оптимального розподілу капіталу між різними активами для

досягнення максимальної віддачі при прийнятному рівні ризику), стратегію диверсифікації (передбачає розширення асортименту продукції або послуг, вихід на нові ринки для зниження залежності від одного джерела доходу), кібербезпеку та захист даних (розробка та впровадження заходів для захисту інформаційних систем від несанкціонованого доступу, втрати даних або інших кіберзагроз), корпоративну культуру та навчання (формування серед працівників свідомості про важливість фінансово-економічної безпеки, розвиток навичок та знань у цій сфері).

Реалізація цих стратегій та тактик дозволяє підприємству не лише протистояти поточним викликам, але й адаптуватися до мінливих умов глобального економічного середовища, забезпечуючи стійке зростання та розвиток.

Кінцева мета механізму фінансово-економічної безпеки бізнесу полягає у забезпеченні стійкого розвитку та довгострокового виживання підприємства шляхом мінімізації ризиків і захисту від потенційних загроз. Це включає створення умов для ефективного управління активами, капіталом, інформацією та іншими ресурсами з метою підтримки конкурентоспроможності, оптимізації прибутковості та збереження репутації компанії на ринку.

Забезпечення фінансово-економічної безпеки вимагає від підприємства не тільки реактивних заходів у відповідь на вже виниклі загрози, але й превентивних стратегій, спрямованих на передбачення та запобігання потенційним проблемам. Це охоплює широкий спектр дій, від фінансового моніторингу та контролю до кібербезпеки, правової підтримки та корпоративної культури.

Таким чином, кінцева мета механізму фінансово-економічної безпеки полягає у створенні сильної, гнучкої та адаптивної організації, здатної ефективно протистояти зовнішнім і внутрішнім викликам, забезпечуючи при цьому зростання та процвітання в довгостроковій перспективі.

Висновки до розділу 2

В результаті здійсненого аналізу управління фінансово-економічною безпекою бізнесу в системі глобального економічного середовища, встановлено та узагальнено:

1. Попередні дослідження вказують на необхідність комплексного підходу до управління фінансово-економічною безпекою бізнесу, що включає ризик-менеджмент, інновації, захист інтелектуальної власності, цифровізацію процесів та відповідальне ставлення до соціальних і екологічних аспектів діяльності. Потреба в трансформації системи управління фінансово-економічною безпекою бізнесу викликана комплексом факторів, що вимагають від компаній бути гнучкими, інноваційними та стійкими до зовнішніх та внутрішніх викликів сучасного глобалізованого світу. Значною мірою на трансформацію системи управління фінансово-економічною безпекою бізнесу вплинули процеси цифровізації та технологічний розвиток. Швидкий прогрес у сфері цифрових технологій, таких як блокчейн, штучний інтелект, великі дані та Інтернет речей, кардинально змінює способи ведення бізнесу. Це вимагає від компаній реалізації нових підходів до управління даними, кібербезпеки та інформаційних технологій для забезпечення фінансової безпеки.

2. За наслідками узагальнення глобалізаційних передумов щодо розвитку системи управління фінансово-економічною безпекою бізнесу, можливо виокремити наступні різновиди глобалізаційних проявів: економічна глобалізація, соціокультурна глобалізація, технологічна глобалізація, політична та екологічна глобалізація. Економічна глобалізація – це процес інтеграції національних економік у світову економіку через зростання міжнародної торгівлі, інвестицій та капіталу. Соціокультурна глобалізація відображає процеси обміну культурами, ідеями, цінностями та життєвими стилями між різними країнами та народами. Це включає поширення мов, релігій, кулінарних традицій, мистецтва та розваг через мас-медіа та туризм. Технологічна глобалізація вказує на швидке поширення технологій та інновацій на глобальному рівні (від Інтернету та мобільного зв'язку до біотехнологій та відновлювальної енергетики). Політична глобалізація описує зростання міжнародного

співробітництва та формування глобальних політичних структур, таких як ООН, Європейський Союз, Всесвітня торгова організація тощо. Екологічна глобалізація підкреслює глобальний характер екологічних проблем та необхідність спільних зусиль для їх вирішення. Зміна клімату, втрата біорізноманіття, забруднення океанів – всі ці виклики вимагають глобальної уваги та координації дій. Екологічна глобалізація спонукає країни до розробки та впровадження міжнародних екологічних угод та політик, спрямованих на збереження природних ресурсів та сталий розвиток.

3. Узагальнено вимоги до управління фінансово-економічною безпекою бізнесу: гнучкість та адаптивність, інтеграція технологій, комплексний підхід до ризиків, прозорість та відповідальність, відповідність регуляторним вимогам, етика та корпоративна соціальна відповідальність, стійкість та відновлюваність. Враховуючи основні компоненти глобалізаційного прояву для сфери бізнесу, нові підходи до управління фінансово-економічною безпекою бізнесу мають враховувати сучасні глобальні виклики та тенденції, що зумовлюють необхідність адаптації та інновацій у стратегіях безпеки. Застосування цих підходів дозволить компаніям не тільки ефективно захищати свої фінансові інтереси, але й сприяти загальному сталому розвитку в умовах зростаючої глобальної невизначеності.

4. Досліджено, що провідні світові компанії використовують різноманітні передові технології для забезпечення своєї фінансово-економічної безпеки (штучний інтелект, блокчейн, хмарні обчислення, Big Data, інтернет речей, клауд обчислення тощо). Ці технології допомагають ідентифікувати, аналізувати та мінімізувати ризики, а також підвищувати ефективність і стійкість бізнесу. Використання цих технологій дозволяє провідним світовим компаніям забезпечувати високий рівень фінансово-економічної безпеки, адаптуватися до швидко змінюваного бізнес-середовища та створити основу для інноваційного розвитку та підтримки сталого конкурентного переваги в глобальному економічному середовищі.

5. Важливими індикаторами передумов трансформації системи управління фінансово-економічною безпекою бізнесу в країні визначено глобальні індекси, зокрема Індекс легкості ведення бізнесу (Doing Business Index) та Глобальний індекс конкурентоспроможності (Global Competitiveness Index, GCI). Дані індекси охоплюють широкий спектр факторів, які безпосередньо або опосередковано впливають на здатність підприємств ефективно конкурувати на внутрішньому та міжнародному ринках. Включення таких позицій, як інноваційний потенціал, ефективність ринку праці, розвиток фінансового ринку та готовність до прийняття технологій, безпосередньо вказує на якість управління на рівні як окремих підприємств, так і в умовах національної економіки загалом. На підставі аналізу глобальних рейтингів визначено для України пріоритетні заходи, серед яких: розвиток фінансового сектору, підвищення доступності кредитних ресурсів для малого та середнього бізнесу за рахунок покращення кредитних реєстрів та залучення більшої кількості інформації про позичальників; спрощення митних процедур, зниження митних тарифів та покращення логістичної інфраструктури для забезпечення швидкого та ефективного експорту та імпорту товарів; інвестиції у вирішення проблем інфраструктури, включаючи енергопостачання, транспорт та комунікації, є важливими для підтримки бізнесу та залучення інвестицій тощо.

6. Дослідження виявили, що ключові напрямки цифровізації, які демонструють активний ріст і широке поширення у останні десять років, включають наступні напрямки: Е-комерція, Е-банкінг, Е-урядування. Відповідно до світових статистичних даних, у період з 2014 по 2021 рік, обсяг світового ринку онлайн-торгівлі виріс утричі, а її частка в загальному обсязі роздрібних продажів збільшилася на 18,3%. Прогнозується, що до 2025 року обсяг світового ринку онлайн-торгівлі зросте вдвічі порівняно з показниками 2021 року, досягнувши 7,4 трильйонів доларів США. Таким чином, цифровізація комерційної діяльності виявляється одним з найбільш активних напрямків розвитку цифрової економіки та суспільства.

7. Процеси цифровізації супроводжуються певними викликами, особливо в умовах війни, яка посилила проблеми відтоку кваліфікованих фахівців, пошкодження інфраструктури, зниження внутрішнього попиту та інвестиційної активності. Неурегульованість правового поля, зокрема у сфері захисту інтелектуальної власності, та недостатня цифрова грамотність також ускладнюють повний перехід на цифрові технології. Розвиток цифрової економіки в Україні вимагає комплексного підходу, що включає підтримку ІТ-сектору, формування сприятливого інвестиційного клімату, забезпечення правової захищеності діяльності, а також підвищення цифрової грамотності населення. В умовах конфлікту особлива увага має бути приділена заходам зі збереження та розвитку кадрового потенціалу, відновленню та модернізації інфраструктури, а також створенню механізмів захисту бізнесу від кіберзагроз.

8. Визначено, що механізм управління фінансово-економічною безпекою бізнесу – це комплексна система організаційних, методичних та інструментальних заходів, спрямованих на ідентифікацію, аналіз та мінімізацію внутрішніх та зовнішніх ризиків, що можуть негативно вплинути на стабільність та розвиток підприємства. Цей механізм включає в себе процеси встановлення цілей фінансово-економічної безпеки, вибору стратегій і тактик їх досягнення, розробки та впровадження конкретних заходів з управління ризиками, контролю та аудиту ефективності вжитих заходів. Кінцева мета механізму фінансово-економічної безпеки бізнесу полягає у забезпеченні стійкого розвитку та довгострокового виживання підприємства шляхом мінімізації ризиків і захисту від потенційних загроз. Це включає створення умов для ефективного управління активами, капіталом, інформацією та іншими ресурсами з метою підтримки конкурентоспроможності, оптимізації прибутковості та збереження репутації компанії на ринку.

Список використаних джерел до розділу 2

1. Семенов А. Г. Формування стратегії фінансової стійкості промислового підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2019. № 4 (109). URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2019/4_2019/23.pdf
2. Романчик Т. В. Проблемні питання захисту прав інтелектуальної власності в Україні. *Проблеми гармонізації законодавства України з питань інтелектуальної власності до законодавства Європейського Союзу*: матеріали 2-ї Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Київ, 19 вересня 2014 р.). Київ: КНУ ім. Т. Шевченка, 2014. С. 156–160. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/79660245.pdf>
3. Мехед А. М., Варналій З. С. Фінансова безпека підприємств в умовах цифрової економіки. *Вісник університету банківської справи*. 2021 № 3 (42). С. 55–61. DOI: [https://doi.org/10.18371/2221-755x3\(42\)2021253524](https://doi.org/10.18371/2221-755x3(42)2021253524)
4. Ковальчук А. М. Фінансово-економічна безпека підприємства в контексті адаптації до викликів цифрового середовища. *Економічний вісник*. 2020. №3. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2020/3/EV20203_152-159.pdf
5. Іванієнко В. В., Шипова Д. А. Корпоративна соціальна відповідальність міжнародного підприємництва. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2022. Вип. 1 (34). С. 102–115. URL: <https://bit.ly/48pME6i>
6. Кірієнко О. М., Кобзар Н. І., Андрейчикова А. М. Вплив глобальних світових тенденцій на розвиток економіки України. *Вісник Придніпровської державної академії будівництва та архітектури*. 2013. № 6. С. 39–43.
7. Юськів Б. М. Глобалізація і трудова міграція в Європі: монографія. Рівне: Вид. О. М. Зень, 2009. 476 с.
8. Doing Business. Ukraine. The World Bank Group, All Rights Reserved. URL: <https://archive.doingbusiness.org/en/data/exploreconomies/ukraine>
9. DOING BUSINESS. Ministry of Economy of Ukraine. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=en-GB&id=7e690db6-302f-48dd-8c28-01cf383c4264&title=DoingBusiness>
10. Світовий банк більше не буде публікувати рейтинг Doing Business. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2021/09/16/677899/>

11. World Competitiveness Ranking. URL: <https://bit.ly/3I62I2k>
12. Бізнес в умовах війни: хто зазнав найбільших втрат та як відновлюються підприємства. Економічна правда. 2022. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/03/23/684549/>
13. Як український бізнес виживає під час війни. Економічна правда. 2023. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/03/6/697711/>
14. 5 історій економічного успіху після війни: світовий досвід для України. URL: https://lb.ua/economics/2022/04/13/513199_5_istoriy_ekonomichnogo_uspihu_pislya_a.html
15. Volkova N., Kuzmuk I., Oliinyk N. Development trends of the digital economy: e-business, e-commerce. *International Journal of Computer Science and Network Security*. 2021. Vol. 21. No.4. P. 186–197.
16. Бергер А., Галета А. Світові тенденції розвитку електронної комерції з урахуванням кризових умов пандемії Covid-19. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-18>
17. Worldwide ecommerce continues double-digit growth following pandemic push to online. URL: <https://www.insiderintelligence.com/content/worldwide-ecommerce-continues-double-digit-growth-following-pandemic-push-online>
18. Асоціація рітейлерів України. URL: <https://rau.ua>
19. Компанія CBR. Маркетингові дослідження в Україні. URL: <https://cbr.com.ua/>
20. Дубина М. В., Шеремет О. М. Розвиток e-banking: світовий та вітчизняний досвід. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2019. № 2 (18). С. 154–162. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2019-2\(18\)-154-162](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2019-2(18)-154-162)
21. Белікова М. І. Електронне урядування в Україні в умовах сьогодення. *Державне будівництво та місцеве самоврядування*. 2017. №33. С. 102–112.
22. Кужда Т. І. Електронне урядування в Україні та в світі. Актуальні проблеми публічного управління та адміністрування: колективна монографія. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А. С. 71–86.

23. E-Government Survey 2022 The Future of Digital Government. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Country-Information/id/180-Ukraine>
24. Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні: розпорядження Кабінету Міністрів України від 20.09. 2017 р. № 649-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/250287124>
25. Форум громадянського суспільства Східного партнерства: Цифрові трансформації в Україні: чи відповідають вітчизняні інституційні умови зовнішнім викликам та європейському порядку денному? URL: http://eap-csf.org.ua/wp-content/uploads/2021/04/Research_DT_PF_WG2_ua-1.pdf
26. Єдина державна електронна база з питань освіти. Міністерство освіти і науки України. URL: <https://mon.gov.ua/ua/ministerstvo/yedebo>
27. Ukraine it report 2021. URL: <https://reports.itukraine.org.ua/>
28. Тимошенко Н. Ю., Ронський Б. Ю. Проблеми та перспективи розвитку ІТ-індустрії в Україні. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 17. С. 384–388. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-17-57>
29. Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні: Закон України від 15.07.2021 р. № 1667-IX (Із змінами і доповненнями, внесеними Законом України від 01.12.2022 р. № 2811-IX). URL: <https://ips.ligazakon.net/document/T211667?an=208>
30. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
31. Територіальний розвиток і регіональна політика. Стимулювання розвитку регіонів на засадах смарт-спеціалізації: бар'єри та механізми імплементації: наукова доповідь / наук. ред. д.е.н., проф. І. З. Сторонянська. Львів: ІРД НАНУ, 2021. 155 с. (Серія «Проблеми регіонального розвитку»).
32. Українські кластери. URL: <https://ucluster.org/shkola-startapiv/top-ukrainski-it-klastery/>
33. Горкіна Л. П. На перехресті парадигм: М.І. Туган-Барановський в історії економічної думки /НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозув. НАН України». Київ, 2021. 574 с. URL: <http://ief.org.ua/docs/mg/336.pdf/>

34. Леонтович Володимир Михайлович. Енциклопедія історії України: Т. 6: Ла-Мі / Редкол.: В. А. Смолій (голова) та ін. НАН України. Інститут історії України. Київ: Вид. «Наукова думка», 2009. 790 с. URL: http://www.history.org.ua/?termin=Leontovich_V_M

35. Черняк О. І. Внесок Є. Є. Слуцького у створення української школи економіко-математичного моделювання. *Вісник Запорізького національного університету*. 2008. №1(3). С. 5–13. URL: https://web.znu.edu.ua/herald/issues/2008/econom_2008_1/2008-26-06/cer.pdf

36. Сергій Подолинський. Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського. URL: <http://www.nbuv.gov.ua/node/4762>

37. Кліменко О. М. , Пивавар І. В., Морозова Н. Л. Роль фінансового менеджменту в розвитку бізнесу в Україні. *Розвиток банківських систем світу в умовах глобалізації фінансових ринків*: матеріали XII міжнар. наук.-практ. конф. (м. Черкаси, 9 листопада 2018 р.). / Черкаський ін-т ДВНЗ «Університет банківської справи». Черкаси, 2018. С. 118–121. URL: <https://cutt.ly/FwBUvEZN>

38. Нестерова С. В., Пристая В. В. Ключові показники ефективності (КПЕ) для оцінки перспективи внутрішніх бізнес-процесів на сучасному виробництві. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2023. Вип. 2 (72) С. 62–66.

39. Ковальчук А. М. Фінансово-економічна безпека підприємства в контексті адаптації до викликів цифрового середовища. *Економічний вісник*. 2020. № 3. С. 152–159. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/71.152>

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ БІЗНЕСУ

3.1. Імплементация європейського досвіду використання цифрових технологій з метою фінансово-економічної безпеки бізнесу

Для України вивчення європейського досвіду у використанні цифрових технологій в контексті фінансово-економічної безпеки бізнесу є важливим через кілька ключових аспектів. По-перше, європейські країни часто виступають як піонери у розробці та імплементації інноваційних цифрових рішень, які сприяють ефективному управлінню ризиками, захисту даних та оптимізації бізнес-процесів. Вивчення цих практик дозволяє Україні адаптувати та впроваджувати передові технології, спрямовані на підвищення ефективності та конкурентоспроможності вітчизняного бізнесу.

По-друге, інтеграція України в європейський та глобальний економічний простір вимагає відповідності до міжнародних стандартів у сфері цифровізації та кібербезпеки. Вивчення та використання європейських підходів до забезпечення фінансово-економічної безпеки через цифровізацію допоможе Україні ефективніше інтегруватися у світовий ринок, зменшити бар'єри для транскордонної торгівлі та залучити іноземні інвестиції.

По-третє, європейський досвід надає цінні уроки у плануванні та управлінні цифровою трансформацією, зокрема у сферах регулювання, стандартизації та формуванні екосистеми цифрової економіки. Використання цього досвіду може допомогти Україні уникнути потенційних помилок та прискорити процес цифрової трансформації.

Таким чином, аналіз та адаптація європейських практик цифровізації для потреб українського бізнесу є критично важливими для розвитку національної економіки, зміцнення її фінансово-економічної безпеки та підвищення глобальної конкурентоспроможності.

У контексті забезпечення фінансово-економічної безпеки бізнесу, Україна активно вивчає та наслідує європейський досвід. Україна активно працює над впровадженням стандартів кібербезпеки, згідно з європейськими рекомендаціями та директивами, такими як GDPR (Загальний регламент захисту даних). Це включає заходи щодо захисту персональних даних та інформаційної безпеки, що є ключовими для забезпечення довіри споживачів та партнерів [1].

Загальний регламент про захист даних (GDPR) є важливим документом Європейського Союзу, прийнятим 25 травня 2018 року, який встановлює єдині правила захисту особистих даних громадян ЄС та Європейського Економічного Простору. Його метою є забезпечення прозорості, безпеки та відповідальності при обробці особистих даних, а також посилення контролю осіб над власними даними. Цей регламент забезпечує право на забуття, право на доступ, право на виправлення, обмеження обробки, портабельність даних, обов'язок повідомляти про порушення, захист даних за замовчуванням і за принципом проектування та відповідальності [1].

Згідно GDPR особи мають право вимагати видалення своїх особистих даних з систем компаній та організацій, якщо ці дані більше не потрібні для цілей, для яких вони були зібрані. Також мають право отримувати інформацію про те, які їхні особисті дані збираються, обробляються та використовуються, а також мають право отримати копію зібраних даних. Можливо вимагати виправлення неточних або неповних даних, які стосуються особи та вимагати обмеження обробки своїх особистих даних в певних випадках. Згідно GDPR гарантується право осіб переносити свої особисті дані з одного сервісного провайдера до іншого, що називається портабельністю [1].

Організації зобов'язані повідомляти про порушення безпеки особистих даних до відповідних регуляторних органів протягом 72 годин після виявлення такого порушення. GDPR вимагає також, щоб організації інтегрували заходи безпеки особистих даних від самого початку проектування продуктів та послуг. Організації повинні демонструвати дотримання принципів GDPR, ведучи відповідні записи обробки даних, проводячи оцінки впливу на захист даних і, за необхідності, призначаючи уповноваженого з захисту даних [1].

Таким чином, GDPR має глобальний вплив, оскільки він застосовується не лише до компаній, що базуються в ЄС, а й до тих, що обробляють дані громадян ЄС, незалежно від місця їх розташування. Це змусило багато міжнародних компаній переглянути свої підходи до обробки та захисту особистих даних.

Наслідуючи європейський досвід, Україна активно розвиває електронне урядування. Платформа «Дія» є одним з найяскравіших прикладів, що дозволяє цифровізувати багато державних послуг та спрощує взаємодію бізнесу з державою, підвищуючи тим самим його фінансово-економічну безпеку [2].

Платформа «Дія» виступає як важливий інструмент в рамках стратегії цифрової трансформації України, втілюючи в собі концепцію «держави у смартфоні». Це не лише значно полегшує доступ до широкого спектру державних послуг для громадян та підприємств, але й підвищує прозорість та ефективність взаємодії з державними структурами. Завдяки цифровізації процесів, таких як реєстрація бізнесу, подання звітності, отримання ліцензій і дозволів, знижуються час та витрати для підприємців, а також мінімізується ризик корупційних зловживань. Окрім того, «Дія» сприяє формуванню нової культури взаємодії між державою та суспільством, базованої на цифрових технологіях, яка є фундаментальною для підвищення фінансово-економічної безпеки країни. В результаті, платформа «Дія» відіграє ключову роль у стимулюванні розвитку цифрової економіки та підтримці інноваційного бізнес-середовища, забезпечуючи більш стійке та конкурентоспроможне майбутнє для України.

Появою платформи «Дія» українці завдячують Міністерству цифрової трансформації України [3], яке створене у 2019 році та до сих пір відіграє ключову роль у процесі цифровізації країни й прагне забезпечити доступність державних послуг в електронному форматі для всіх громадян України. Запуск платформи «Дія» став великим кроком у цифровізації державних послуг, дозволяючи громадянам користуватися такими послугами, як реєстрація бізнесу, подання декларацій, отримання довідок та інших документів онлайн. Це значно спростило взаємодію між державою та громадянами, підприємцями. Міністерство прагне до того, щоб 100% державних послуг були доступні онлайн через мобільний додаток або вебсайт, що дозволяє громадянам і бізнесу отримувати необхідні послуги без фізичного відвідування державних установ.

Міністерство цифрової трансформації розробило низку ініціатив, спрямованих на підвищення рівня цифрової грамотності населення, включаючи

безкоштовні курси та навчальні програми з цифрової грамотності для різних вікових груп. Портал «Дія. Освіта» пропонує ряд освітніх курсів, які охоплюють важливі аспекти розвитку бізнесу в Україні, допомагаючи підприємцям та бізнесменам покращити їхні знання та навички. Серед тематик, які представлені на платформі і стосуються фінансово-економічної безпеки бізнесу, можна виділити наступні напрямки [4]:

1. Підприємництво та стартапи: Курси, що надають базові знання зі створення та управління стартапами, розробки бізнес-планів, пошуку інвестицій та виходу на ринок.

2. Цифровий маркетинг: Програми навчання з основ цифрового маркетингу, включаючи соціальні медіа, пошукову оптимізацію (SEO), контент-маркетинг та електронну комерцію.

3. Фінансове планування та управління: Курси з основ бухгалтерського обліку, фінансового планування, управління бюджетом та інвестиційними стратегіями.

4. Управління проектами: Програми, які вчать методологіям і інструментам управління проектами, включаючи Agile, Scrum та інші підходи.

5. Кібербезпека для бізнесу: Курси, спрямовані на навчання основам кібербезпеки, захисту даних та інформаційної безпеки в контексті бізнесу.

6. Юридичні аспекти ведення бізнесу: Програми, що охоплюють юридичні аспекти підприємництва, включаючи реєстрацію бізнесу, податкове законодавство, авторські права та інтелектуальну власність.

7. Ефективне спілкування та лідерство: Курси з розвитку навичок лідерства, комунікації в команді, вирішення конфліктів та будівництва корпоративної культури.

Ці курси розроблені таким чином, щоб допомогти українським підприємцям адаптуватися до сучасних викликів ринку, підвищити їх конкурентоспроможність та сприяти створенню стійкого та інноваційного бізнесу в Україні.

Міністерство цифрової трансформації активно працює над створенням сприятливих умов для розвитку ІТ-індустрії, включаючи законодавчі ініціативи, які забезпечують пільгове оподаткування та спрощення бюрократичних процедур для ІТ-компаній. Крім того, запровадження електронних ліцензій, дозволів та інших регуляторних документів для бізнесу здійснюється через платформу «Дія». Міністерство також активно працює над питаннями забезпечення кібербезпеки цифрових ресурсів та інформаційної безпеки громадян.

У контексті забезпечення фінансово-економічної безпеки бізнесу, в Україні відбувається вдосконалення законодавчої бази та створення сприятливих умов для інновацій та розвитку стартапів, що також є частиною наслідування європейського досвіду. Це включає податкові пільги, грантові програми та підтримку інкубаторів та акселераторів. В даному контексті Україна активно залучає міжнародні фінансові установи та європейські партнери для реалізації проектів, спрямованих на забезпечення фінансово-економічної безпеки бізнесу. Це включає проекти з модернізації інфраструктури, підвищення ефективності енерговикористання, розвитку цифрової економіки та інші.

Адаптація українського законодавства до європейських стандартів, особливо у сферах фінансів, торгівлі, захисту інтелектуальної власності, сприяє створенню безпечного та передбачуваного бізнес-середовища.

Адаптація українського законодавства до європейських стандартів є ключовим фактором у формуванні сприятливого бізнес-клімату, що забезпечує стійкість та розвиток економічних відносин. Зокрема, узгодження правових норм у сфері фінансів дозволяє забезпечити прозорість банківських та інвестиційних операцій, підвищує довіру інвесторів та знижує ризики фінансових махінацій. У сфері торгівлі, гармонізація законодавства відкриває двері до міжнародних ринків, спрощуючи експортно-імпортні операції та зменшуючи адміністративні бар'єри.

Особливе значення має захист інтелектуальної власності, який сприяє стимулюванню інновацій та креативності в бізнесі. Впровадження європейських

принципів у цій сфері не тільки захищає права винахідників та авторів, але й залучає інвестиції в дослідження та розробки, підтримуючи технологічний розвиток країни [5].

Таким чином, адаптація до європейських стандартів не лише забезпечує правову визначеність і безпеку для бізнесу, але й сприяє інтеграції України в глобальну економіку, відкриваючи нові можливості для експансії, співпраці та доступу до новітніх технологій. Це, в свою чергу, підсилює фінансово-економічну безпеку національного бізнесу, забезпечуючи його стійкість перед обличчям зовнішніх та внутрішніх викликів.

Вищезгадані заходи демонструють бажання України інтегруватися до європейського економічного простору, водночас підвищуючи фінансово-економічну безпеку вітчизняного бізнесу. Важливим аспектом також прагнення є використання цифрових технологій як інструменту для забезпечення прозорості, ефективності та інноваційності в управлінні та економіці загалом.

Сучасні глобальні технології розвитку бізнесу спрямовані на збільшення доходів компаній, поліпшення якості, безпеки та екологічності продуктів та послуг, а також на мінімізацію екологічного впливу бізнес-операцій. Ці цілі досягаються через:

- вдосконалення управлінських та виробничих процесів на кожному етапі створення доданої вартості, що включає підвищення гнучкості бізнес-моделей та зменшення ризиків пов'язаних із зовнішніми змінами (технологічними, ринковими, соціальними);
- розробку інтегрованих цифрових мереж, які об'єднують дані внутрішніх і зовнішніх систем у режимі реального часу, сприяють прийняттю обґрунтованих рішень та забезпечують ефективність управління ресурсами та процесами;
- цифровізацію обладнання та технологічних процесів за допомогою сучасних засобів, таких як датчики, сенсори та камери, що забезпечують збір та аналіз великих даних для оптимізації робочих процесів.

Інноваційні технології, такі як штучний інтелект, робототехніка, Інтернет речей, обчислення на краю мережі, мережі 5G, блокчейн та суперкомп'ютери, відкривають нові можливості для підвищення ефективності, сталості та конкурентоспроможності в широкому спектрі бізнес-секторів.

У країнах Європейського Союзу цифрова трансформація економіки та суспільства знаходиться в центрі уваги. Це підкріплено ініціативою Фонду відновлення та стійкості, який виділив приблизно 127 мільярдів євро для підтримки реформ та інвестицій у цифровізацію різноманітних галузей економіки. Очікується, що цифрова модернізація промисловості збільшить економічний потенціал Європи на 250 мільярдів євро щороку до 2025 року, що може призвести до збільшення загальної доданої вартості на понад 1,25 трильйона євро. В результаті, повне втілення проектів у сфері цифровізації може підвищити валову додану вартість на 20-30%. Конкретні приклади з Ірландії, Швеції та Ізраїлю вже демонструють значний економічний вплив цифрової трансформації, зокрема, зростання ВВП на 20% за останні п'ять років. Крім того, інвестиції в цифрову трансформацію виявилися вкрай вигідними, принісши прибуток у понад 500% [6].

Ініціатива Європейської Комісії «Прискорення цифрового десятиліття Європи» окреслює всеосяжну стратегію цифрової трансформації в ЄС, акцентуючи на важливості цифровізації бізнес-сектора, публічних послуг та покращення цифрової інфраструктури. Вона також вводить концепцію людини в центрі цифрової переходу, забезпечуючи права та можливості громадян через цифрові навички. Основні досягнення включають регулювання штучного інтелекту, управління даними та фокус на створення міцнішого цифрового ринку для забезпечення безпечного, надійного цифрового світу [6].

Вебсайт Міністерства економіки України містить інформаційні матеріали про стан інноваційної діяльності в країні, які важливі для розуміння поточного розвитку та перспектив бізнесу. Ці матеріали включають аналізи, статистику, огляди тенденцій та оцінки інноваційного потенціалу різних галузей економіки. Важливість такої інформації полягає у можливості використання її для

стратегічного планування, інвестиційних рішень та формування державних політик у сфері підтримки інновацій та технологічного розвитку.

Згідно даних Всесвітньої організації інтелектуальної власності, у 2022 році Україна погіршила свій рейтинг згідно Глобального інноваційного індексу та «посіла 57 позицію (у 2021 році посідала 49 позицію) в рейтингу Глобального Інноваційного Індексу (із 132 країн), а також посіла 34 місце серед 39 економік Європи. У 2023 році відбулося покращення, Україна посіла 55 позицію та посіла 34 позицію серед 39 економік Європи. Деякі складові рейтингу:

- регуляторне середовище – 77 позиція (– 2 позиції);
- бізнес середовище – 88 позиція (+ 11 позицій);
- людський капітал та дослідження – 47 позиція (+ 2 позицій);
- освіта – 31 позиція (– 5 позиції);
- R&D – 68 позиція (– 9 позиція);
- інформаційно-комунікаційні технології – 59 позиція (+ 4 позицій);
- знання та результати наукових досліджень – 45 позиція (– 9 позицій)» [7; 8].

StartupBlink, як всебічний дослідницький центр і глобальна мапа екосистем стартапів, відіграє ключову роль у поєднанні технологічних інновацій та бізнес-спільнот по всьому світу. Цей ресурс забезпечує унікальну можливість для стартапів, коворкінгів та акселераторів представити себе на глобальній арені, підвищуючи свою впізнаваність і привабливість для інвесторів та клієнтів. Завдяки створенню спеціалізованих карт для різних технологічних ніш, StartupBlink допомагає компаніям виступати як лідери думок у своїх сферах, сприяючи інноваційному розвитку та співпраці між різними гравцями на ринку. Загалом, StartupBlink може допомогти українським стартапам у визначенні свого місця на глобальній карті інновацій, забезпечити їх видимість перед міжнародними інвесторами, а також сприяти знаходженню потенційних партнерів та ринків збуту для їх продуктів чи послуг. Це може бути корисно для розвитку технологічного сектору в Україні та підтримки інноваційного екосистемного розвитку. [9].

Важливим є рейтинг України Глобальному індексі стартап-екосистем [10]. «У 2023 році Україна посіла 49-те місце в щорічному рейтингу стартап-екосистем Global Startup Ecosystem Index 2023 від Глобального дослідницького центру стартапів та інновацій StartupBlink. Країна погіршила свій рейтинг на 15 позицій у порівнянні з 2022 роком, коли зайняла 34 місце. StartupBlink, пов'язали таке різке зниження з повномасштабною війною у нашій країні, яка не могла не вплинути на українську систему стартапів» [7].

Глобальний звіт про стартап-екосистеми (Global Startup Ecosystem Report, GSER) 2023, який представили Startup Genome та Global Entrepreneurship Network, надає всебічний аналіз стартап-ландшафтів у всьому світі, включаючи огляд впливу поточних економічних тенденцій, таких як інфляція та регулювання штучного інтелекту, на стартапи. Звіт, заснований на даних 3,5 мільйонів стартапів у понад 290 екосистемах, підкреслює значення стартапів під час економічних рецесій, вказуючи, що стартапи, фінансування яких здійснювалося в такі періоди, мають трохи вищі результати. Незважаючи на загальне зниження венчурного фінансування, починаючи з початку 2022 року, звіт зазначає, що стартапи, які все ж отримали фінансування, отримали більші суми, що свідчить про концентрацію ресурсів у проекти з великим потенціалом створення вартості. Основні висновки включають спостереження про те, що менша кількість стартапів досягла статусу компанії з вартістю понад 1 мільярд доларів у 2022 році, з помітним зниженням створення нових відповідних стартапів у порівнянні з попереднім роком. Проте підсектор штучного інтелекту та великі дані вийшов на лідируючі позиції за кількістю угод з венчурним капіталом, підкреслюючи зростаючу інтеграцію штучного інтелекту у різні галузі. Звіт також обговорює географічні зміни в стартап-екосистемі, зі збереженням Силіконової долини на вершині, незважаючи на зниження її частки на ринку, і помітними змінами в екосистемах Китаю та Індії. Крім того, GSER 2023 визначає Стамбул як провідну нову екосистему, особливо за активністю на ранніх стадіях фінансування. Це визнання є частиною ширшої тенденції зростання вартості екосистеми серед 100

кращих нових екосистем, загальна вартість яких перевищує 1,5 трильйона доларів, що на 50% більше, ніж у звіті минулого року. [10].

Інноваційна діяльність в Україні зазнає постійного розвитку, спрямованого на підвищення конкурентоспроможності національної економіки та вітчизняного бізнесу. Поштовхом до такого розвитку є вивчення світового досвіду стимулювання інновацій та розвитку бізнесу в умовах цифрових трансформацій. Матеріали Міністерства економіки України вказують на значний інтерес і зусилля уряду в напрямку стимулювання інновацій, а також на необхідність підтримки та розвитку інноваційних проєктів та технологій. Важливими аспектами є фінансування інновацій, створення сприятливого інвестиційного клімату та розвиток інфраструктури для інновацій. Підтримка державою інноваційної активності сприяє зростанню економіки, створенню нових робочих місць та підвищенню якості життя громадян.

Проблемним питанням розвитку інноваційної діяльності в Україні є слабо розвинена інноваційна інфраструктура. Недоліки у розвитку інфраструктури, особливо в аспектах інновацій, пов'язані з низьким рівнем інвестицій у капітал по відношенню до внутрішнього валового продукту, екологічною нестабільністю, та обмеженим доступом до ефективних та якісних послуг електронного уряду. В напрямку подолання останнього недоліку з початком війни зроблено багато позитивних зрушень в контексті використання інформаційних та комунікаційних технологій в поєднанні з організаційними змінами та новими навичками для покращення державного управління, надання державних послуг, та підтримки демократичних процесів.

За даними Державної служби статистики України та Кабінету Міністрів України, значний період до 2020 року спостерігалось зниження більшості показників, що стосуються інноваційної активності країни. Кількість підприємств, що активно займаються інноваціями, зазнавала спаду. Найбільше ці компанії вкладали ресурси в придбання нового обладнання, машин та програмного забезпечення, що було популярним напрямком інвестицій серед них, загальний обсяг фінансування інновацій зменшувався, з великою часткою

інвестицій, що надходять з внутрішніх джерел підприємств. У той же час, частка реалізованої інноваційної продукції у загальному обсязі продажу промислових товарів також показувала зниження [11].

Для порівняння: «За даними Світового банку, частка валової доданої вартості високо- та середньотехнологічних секторів у загальному обсязі валової доданої вартості переробної промисловості у 2015 році становила 63 відсотки у Швейцарії, 50,5 відсотка у Чеській Республіці, 61,4 відсотка у Німеччині, 42,8 відсотка в Ізраїлі, 63,7 відсотка у Південній Кореї, 30,4 відсотка в Україні. При цьому, за даними Держстату, в Україні ця частка у 2016 році становила 25,7 відсотка (7,6 відсотка та 18,1 відсотка у високо- та середньо-технологічному секторах відповідно). Якщо порівнювати валовий внутрішній продукт на душу населення у 2016 році у поточних цінах 2010 року названих держав із валовим внутрішнім продуктом на душу населення України, за даними Національного наукового фонду США, це співвідношення становитиме від 8,5 рази до 36 разів (Швейцарія - 79866 доларів США; Ізраїль - 37180,8; Південна Корея - 27608,2; Німеччина - 42232,6; Чехія - 18483,7 та Україна - 2185,7 долара США)» [11].

Відповідно до Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року [11] в Україні функціонують різновиди інфраструктурного забезпечення інноваційної діяльності (рис. 3.1).

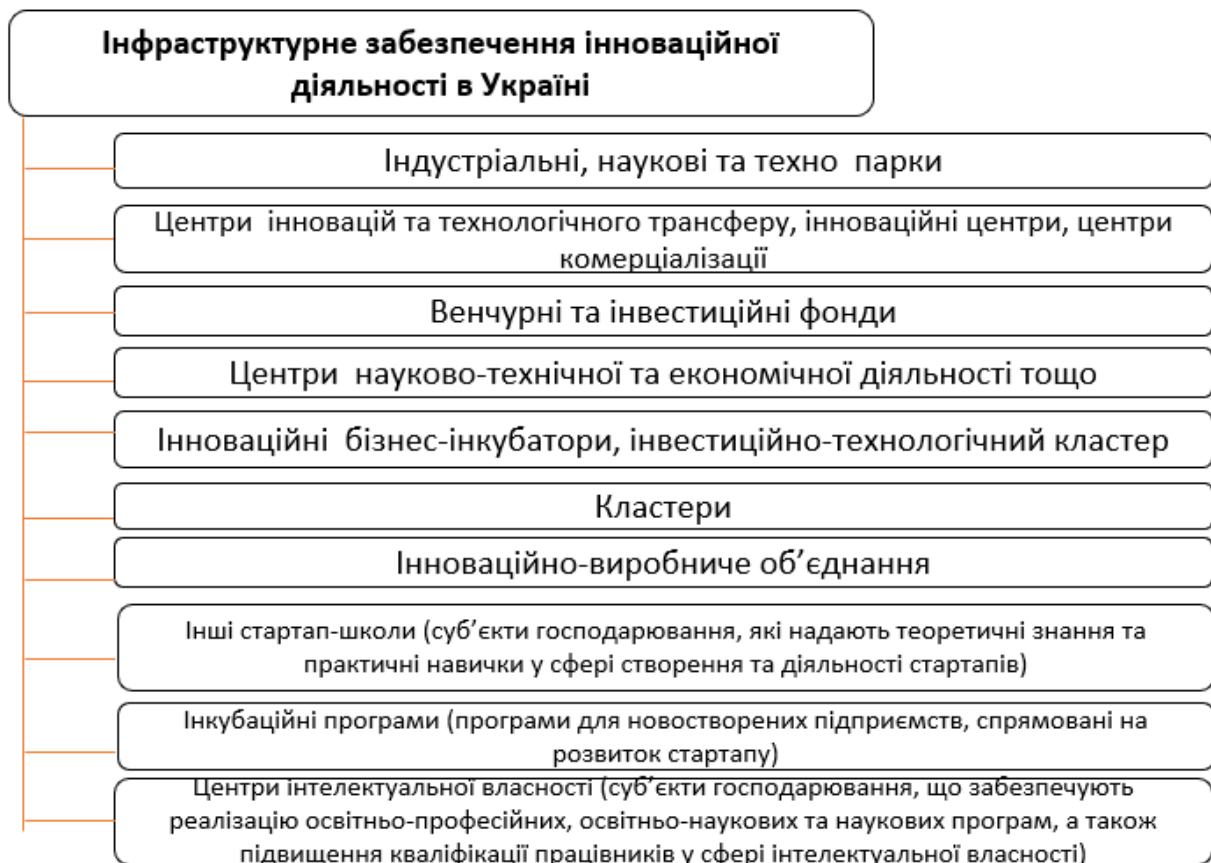


Рис. 3.1. Інфраструктурне забезпечення інноваційної діяльності в Україні
Джерело: [11].

Таким чином, дослідження світового та європейського досвіду використання цифрових технологій у бізнесі дозволяє визначити основні напрямки стимулювання процесів цифровізації в бізнесі з метою фінансово-економічної безпеки (рис. 3.2)

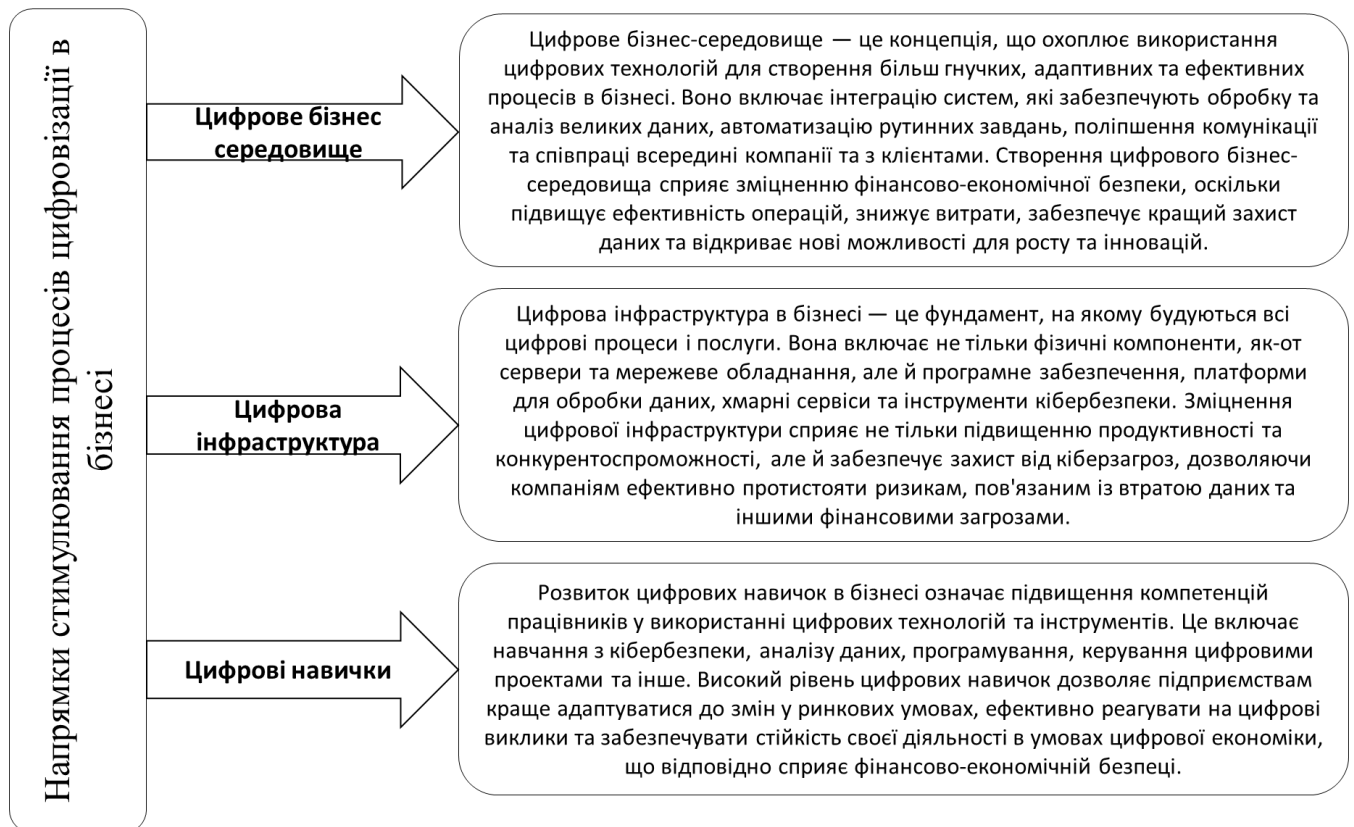


Рис. 3.2. Напрямки стимулювання процесів цифровізації в бізнесі з метою фінансово-економічної безпеки

Джерело: сформульовано автором

Готовність підприємств до інтеграції у цифровізоване суспільство відіграє ключову роль для ефективності розвитку національної економіки. З завершенням військових дій, акцент на оновленні інформаційних та комунікаційних сфер, а також на переосмисленні організаційних структур через призму проектного управління з використанням цифрових ресурсів, стане фундаментом для відновлення економіки. Це також включає залучення інвестицій, донорську підтримку та міжнародний досвід для розробки та реалізації бізнес-проектів.

Проектне управління в бізнесі — це методика, яка допомагає планувати, виконувати та контролювати проекти з метою досягнення специфічних бізнес-цілей. В контексті цифровізації, проектне управління відіграє роль інструменту для координації різних аспектів цифрових ініціатив, від розробки до впровадження нових технологій. Зосередження на проектному підході дозволяє бізнесу чітко визначити цілі цифрової трансформації, ефективно розподілити

ресурси, мінімізувати ризики та вимірювати успіхи, що сприяє зміцненню фінансово-економічної безпеки компанії.

Проектне управління є ключовим для стимулювання цифровізації бізнесу, оскільки воно надає структурований підхід до реалізації цифрових проектів. З його допомогою бізнес може забезпечити чітку координацію між командами, визначення відповідальностей, встановлення чітких крайніх термінів і контроль бюджетів. Це дозволяє не тільки оптимізувати процеси і впроваджувати інновації, але й забезпечити надійність і безпеку цифрових активів. Таким чином, зміцнюється загальна фінансово-економічна стабільність організації та її здатність адаптуватися до змін у ринковому середовищі.

Крім того, застосування принципів проектного управління в процесі цифровізації сприяє кращому розумінню та використанню даних, що є критично важливим для прийняття обґрунтованих бізнес-рішень. Через це компанії стають більш гнучкими і здатними швидко реагувати на нові виклики та можливості, які пропонує цифрова ера. Особлива увага до деталей у проектному управлінні допомагає мінімізувати ризики пов'язані з впровадженням нових технологій та забезпечує високу якість кінцевого продукту або послуги. Так, проектне управління стає не просто інструментом для ефективної роботи, а стратегічною перевагою, що дозволяє компаніям досягати стійкого розвитку та конкурентоспроможності.

Проектне управління відіграє значну роль у забезпеченні фінансово-економічної безпеки бізнесу, пропонуючи цілу низку можливостей:

1. Підвищення ефективності використання ресурсів. Проектне управління допомагає забезпечити, що всі ресурси (час, людські ресурси, фінанси) використовуються максимально ефективно. Це знижує витрати та підвищує рентабельність інвестицій.

2. Мінімізація ризиків. Через ретельне планування, аналіз ризиків та їх вчасне виявлення, проектне управління дозволяє передбачити потенційні проблеми та розробити стратегії їх подолання або мінімізації наслідків.

3. Забезпечення дотримання бюджету. Встановлення чітких бюджетних рамок і контроль за їх дотриманням допомагає уникнути перевитрат та забезпечити фінансову стабільність проекту та компанії в цілому.

4. Зміцнення внутрішньої та зовнішньої комунікації. Ефективне проектне управління включає розробку стратегій комунікації, які допомагають утримувати всіх зацікавлених сторін в курсі прогресу проекту, сприяючи взаєморозумінню та підтримці.

5. Покращення якості та інновацій. Систематичний підхід до управління проектами дозволяє не тільки слідкувати за виконанням задач, але й забезпечувати високу якість кінцевого продукту чи послуги, сприяючи інноваціям та підвищенню конкурентоспроможності.

6. Гнучкість і адаптивність. Проектне управління дозволяє бізнесу швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, реагуючи на нові ринкові виклики, технологічні тренди чи зміни в законодавстві.

7. Підтримка стратегічного планування. Через інтеграцію зі стратегічними цілями компанії, проектне управління сприяє реалізації довгострокових планів і досягненню бізнес-цілей.

8. Оптимізація процесів. Проектне управління допомагає виявити непотрібні процеси, що не додають цінності, та спрямувати ресурси на більш важливі задачі, забезпечуючи ефективність та продуктивність роботи.

9. Зміцнення корпоративної культури. Впровадження культури проектного управління сприяє розвитку відповідальності, цілеспрямованості та командної роботи серед співробітників, що є важливими складниками успіху будь-якої організації.

10. Зростання клієнтської лояльності. Виконання проектів в рамках визначених термінів і бюджету, забезпечення високої якості результатів підвищує задоволеність клієнтів, що сприяє формуванню позитивного іміджу компанії та залученню нових замовлень.

11. Посилення конкурентних переваг: Застосування передових практик проектного управління дозволяє компаніям ефективно реалізовувати інноваційні проекти, випереджаючи конкурентів та займаючи лідируючі позиції на ринку.

У сучасному динамічному бізнес-середовищі, де швидкість змін і рівень невизначеності постійно зростають, проектне управління стає не просто інструментом управління окремими ініціативами, а фундаментальною складовою стратегії забезпечення стабільності, безпеки та розвитку бізнесу.

Європа має багато успішних прикладів застосування проектного підходу в бізнесі, що сприяло забезпеченню фінансово-економічної безпеки. Один із відомих прикладів - Scandinavian Airlines System (SAS), який інтегрував проектне управління для оптимізації своїх операцій та покращення клієнтського сервісу [12].

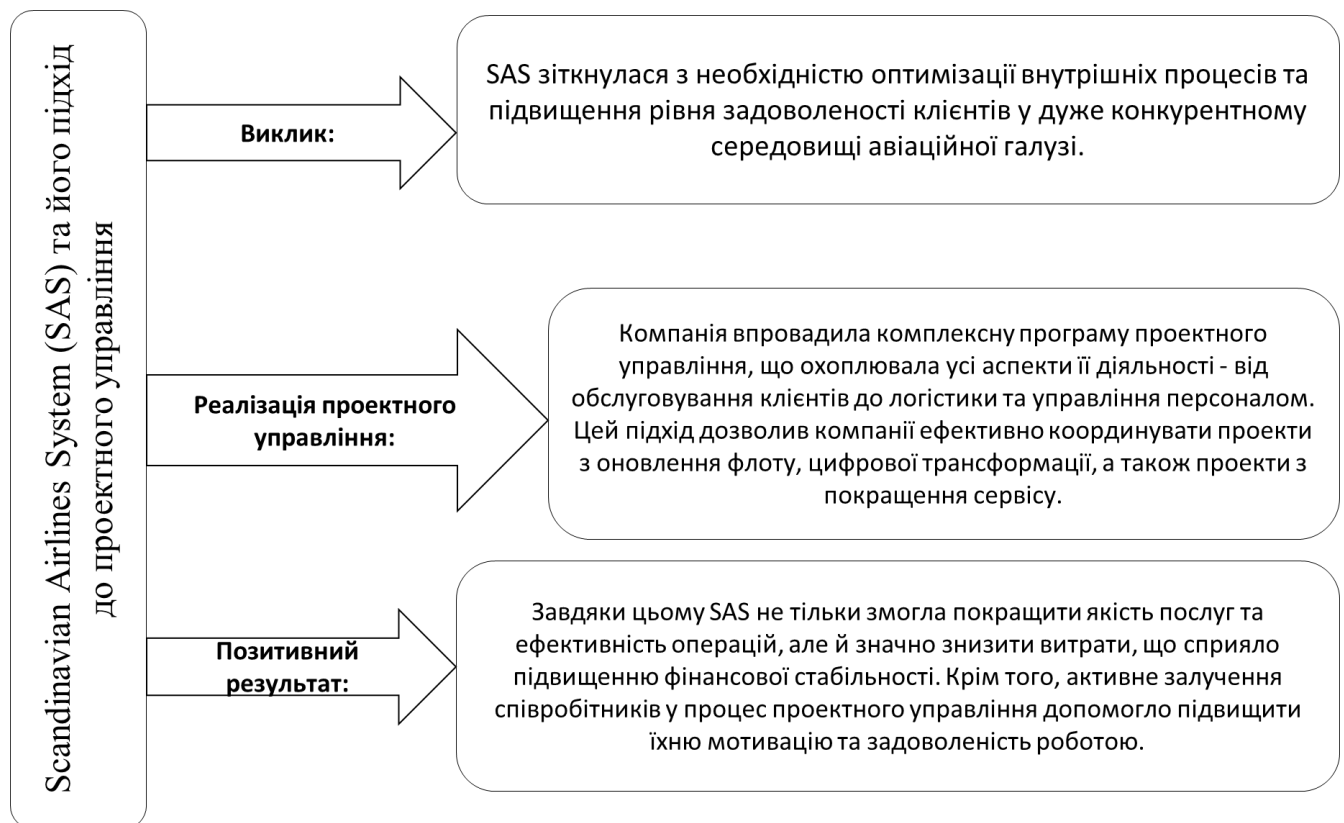


Рис. 3.3. Scandinavian Airlines System (SAS) та його підхід до проектного управління

Джерело: узагальнено на підставі [12]

Проект SAS зорієнтований на стратегічне планування, гнучкість та адаптивність й активну взаємодію зі споживачами. Даний проектний підхід передбачає важливість інтеграції проектного управління зі стратегічними цілями компанії для досягнення довгострокового успіху. Важливою є необхідність бути гнучкими та адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, швидко впроваджуючи нові технології та інновації. Потреби та відгуки клієнтів мають надважливе значення у процесі реалізації проектів для підвищення якості послуг. Цей приклад демонструє, як проектне управління може сприяти не тільки підвищенню оперативної ефективності та задоволеності клієнтів, але й загальній фінансово-економічній стабільності компанії. Використання проектного підходу дозволяє виявляти та мінімізувати ризики, контролювати витрати, а також забезпечувати високий рівень інноваційності та адаптивності до змін у бізнес-середовищі.

Можливо узагальнити досвід SAS для забезпечення фінансово-економічної безпеки через проектне управління та виокремити основні його принципи: інтегрований підхід, залучення персоналу та фокусування на клієнта, і неперервне вдосконалення. Тобто, створення інтегрованої системи проектного управління, яка охоплює всі аспекти діяльності компанії, що дозволяє ефективно координувати роботу різних підрозділів і гарантувати синергію зусиль. Активне залучення співробітників на всіх рівнях до процесу проектного управління, що сприяє не тільки підвищенню їхньої мотивації та задоволеності роботою, але й підвищує ефективність реалізації проектів. Орієнтація на потреби та відгуки клієнтів, що допомагає підвищити якість послуг та продукції, зміцнюючи лояльність клієнтів і розширюючи ринкову частку. Впровадження культури неперервного вдосконалення та інновацій, що спирається на проектне управління, дозволяє компанії залишатися на передовій ринкових тенденцій.

Таким чином, досвід SAS та інших європейських компаній підкреслює, що проектне управління не просто інструмент для реалізації окремих ініціатив, а стратегічний ресурс для досягнення фінансово-економічної стабільності та зростання бізнесу. Воно сприяє формуванню гнучкого, інноваційного та

клієнтоорієнтованого підходу до ведення бізнесу, який є ключем до успіху в сучасному динамічному світі.

В рамках перспективи інтеграції України в Європейський Союз, стає актуальним розглянути досвід державної підтримки інновацій у сфері бізнесу в деяких європейських країнах. Наприклад, у Німеччині держава активно сприяє розвитку інтенсивного господарювання, в тому числі в сільському господарстві, включаючи пільгове кредитування через спеціальні банківські програми, заохочення інвестицій в інноваційні проекти за рахунок пільгових кредитів, розширення мережі сервісних центрів при машинобудівних підприємствах, які обслуговують. Також забезпечується фінансування розвитку наукових досліджень і технологічних інновацій у аграрній сфері, сприяючи технологічному обміну.

У Франції, що є одним з лідерів у виробництві аграрної продукції у Європі, держава бере активну участь у підтримці інноваційних проектів у сільському господарстві через створення спеціалізованих фондів та у межах регіональних програм розвитку. Це включає субсидування витрат на залучення та оплату праці науковців (до половини витрат), підтримку ініціатив, спрямованих на зростання продуктивності аграрного виробництва, проекти з покращення та збереження родючості ґрунтів, зокрема в районах з несприятливими умовами. Крім того, держава надає дотації організаціям, що проводять наукові дослідження в рамках державних замовлень (до половини загальних витрат).

Horizon Europe представляє собою важливу ініціативу Європейського Союзу для фінансування досліджень та розвитку інновацій у ключових галузях економіки та соціальної сфери, включаючи аграрний, лісовий сектори та харчову промисловість. У 2022 році програма отримала бюджет у розмірі 95,5 мільярдів євро для підтримки реалізації проектів. Головною метою Horizon Europe є виявлення та фінансування ініціатив, що сприяють протидії змінам клімату, досягненню цілей сталого розвитку ООН, а також зміцненню конкурентоспроможності та стимулюванню зростання економіки Європейського Союзу [13].

Horizon Europe структурується навколо різноманітних тематичних секторів та груп, де аналізуються та вивчаються інноваційні ідеї та дослідження. Серед них. Однією з ключових умов для отримання фінансування проектів є їх відповідність до головних викликів та пріоритетів, встановлених програмою. Не менш важливим є застосування комплексного підходу у формулюванні та виконанні проекту, зокрема залучення кінцевих користувачів і розповсюджувачів наукових розробок, таких як бізнесмени, консультанти та компанії, на всіх етапах дослідницького процесу. Це сприяє створенню інноваційних рішень, котрі мають вищі шанси на впровадження у практичні умови, оскільки зацікавлені сторони беруть участь у процесі від початкового етапу формулювання проблем і планування до реалізації досліджень, експериментів та подальшого розповсюдження результатів.

Згідно з повідомленням Міністерства освіти і науки, включення України до європейських програм з досліджень та інновацій відіграє ключову роль у стратегії міжнародної наукової та інноваційної співпраці країни, а також є елементом виконання Угоди про асоціацію з ЄС. Міністерством було ініційовано видання указу Президентом України про формування делегації для участі в переговорах з Європейською Комісією щодо включення України до програми «Горизонт Європа». Європейська Комісія висловила впевненість у великому потенціалі України у сфері наукових досліджень і інновацій, запевнивши в доступності всіх інструментів підтримки програми для українських учасників. Водночас, українським учасникам буде надано можливість участі в конкурсах програм «Горизонт Європа» та «Євратом» з моменту їхнього запуску на певних умовах, дозволяючи їм приєднуватися до програми за умови співпраці з представниками щонайменше трьох країн-членів ЄС. Угода ще не була повністю ратифікована, а участь українських громадян у програмі передбачає співпрацю. Приєднання вітчизняних проектів до цієї програми, на наш погляд, сприятиме посиленню інноваційної активності та відкриттю доступу до новітніх технологій для українського аграрного сектору [14].

Для забезпечення інноваційного розвитку бізнесу та його фінансово-економічної безпеки в Україні потрібно сфокусуватися на кількох ключових аспектах:

1. Створення сприятливого законодавчого середовища. Потрібно удосконалити нормативно-правову базу, яка регулює інноваційну діяльність, інвестиції та захист інтелектуальної власності. Це допоможе привернути більше внутрішніх та зовнішніх інвестицій.

2. Поліпшення інвестиційного клімату. Необхідно підвищити довіру інвесторів через забезпечення прозорості діяльності державних інституцій, боротьбу з корупцією та забезпечення судової реформи для захисту прав інвесторів.

3. Розвиток інфраструктури для інновацій. Важливо зосередитися на розвитку технопарків, бізнес-інкубаторів, інноваційних хабів, які нададуть необхідну підтримку стартапам і інноваційним проектам, включаючи доступ до новітніх досліджень, технологій та менторської підтримки.

4. Підтримка досліджень і розвитку (R&D). Необхідно збільшити фінансування дослідницьких інститутів та університетів, стимулювати співпрацю між наукою та бізнесом, забезпечити податкові пільги для компаній, які інвестують у R&D.

5. Розвиток кадрового потенціалу. Вкрай важливо інвестувати у освіту та професійний розвиток в галузі високих технологій, забезпечити підготовку фахівців, здатних працювати в інноваційному секторі економіки.

6. Забезпечення цифрової трансформації. Прискорити процес цифровізації державних послуг, розвиток електронного урядування та цифрової інфраструктури для спрощення ведення бізнесу та зменшення бюрократичних бар'єрів.

7. Підтримка експортно орієнтованих інновацій. Стимулювати розвиток та підтримку експортних можливостей для інноваційних компаній, включаючи допомогу в отриманні сертифікатів, доступі до міжнародних ринків, а також просуванні продукції за кордоном.

8. Фінансова підтримка інновацій. Розробка ефективних механізмів фінансування для інноваційних проектів та стартапів, включаючи гранти, венчурне фінансування, кредитування та фінансові інструменти для зниження ризиків для інвесторів.

9. Створення партнерства між державою та приватним сектором. Сприяння колаборації між державою, науковими установами, освітніми закладами та приватним сектором для реалізації спільних інноваційних проектів та програм.

10. Заохочення міжнародної співпраці. Активізація міжнародного науково-технічного співробітництва, участь у міжнародних дослідницьких програмах та проектах, що дозволить українським інноваційним компаніям і стартапам інтегруватися в світову інноваційну екосистему.

Здійснення цих кроків вимагає комплексного підходу та злагодженої роботи усіх зацікавлених сторін: держави, бізнесу, освітніх та наукових установ. Така взаємодія сприятиме створенню сприятливих умов для розвитку інновацій, залучення інвестицій, а також зміцнення фінансово-економічної безпеки бізнесу в Україні.

Співпраця між державою, бізнесом, освітніми та науковими установами може стати потужним каталізатором для розвитку бізнесу та зміцнення його фінансово-економічної безпеки. Така колаборація може відбуватися в різних формах та на різних рівнях, включаючи спільні дослідження, розробку інновацій, створення інфраструктури для підтримки бізнесу, та навчання та розвиток талантів. Формами такої співпраці можуть бути спільні дослідницькі проекти (дослідження, спрямовані на розробку нових технологій або вдосконалення існуючих продуктів, створення технологічних парків або інноваційних хабів, де науковці, стартапи та великі компанії можуть спільно працювати над розробкою нових технологічних рішень), фінансування та гранти (фінансова підтримка держави у формі грантів або податкових пільг для бізнес-проектів, які включають інноваційні компоненти або вносять вклад у розвиток економіки, зокрема державна програма підтримки інновацій у сфері зеленої енергетики, що включає

співфінансування досліджень і розробок в цій галузі), розвиток кадрового потенціалу (співпраця закладів освіти з бізнесом для адаптації навчальних програм під потреби ринку праці, забезпечуючи випускників необхідними знаннями та навичками, в тому числі створення спільних освітніх програм між університетами та ІТ-компаніями для підготовки кваліфікованих ІТ-фахівців), цифрова трансформація та електронне урядування (проекти цифрової трансформації, спрямовані на спрощення ведення бізнесу, покращення державних послуг та підвищення прозорості), підтримка експорту (допомога компаніям у виході на міжнародні ринки, захист інтересів виробників за кордоном, зокрема створення спеціальних агентств або програм, які консультують компанії щодо експортної діяльності, допомагають у налагодженні зовнішньоекономічних зв'язків).

Ці та інші форми співпраці можуть створити синергію між державою приватним сектором, науковими установами та освітніми закладами, що сприятиме створенню інноваційного екосистемного підходу. Така синергія не лише підсилює фінансово-економічну безпеку окремих підприємств, але й сприяє стійкому розвитку національної економіки в цілому, збільшуючи її конкурентоспроможність на світовому ринку.

Важливою є також роль держави у створенні умов для такої взаємодії, включаючи законодавчу підтримку, фінансові стимули для інновацій та захист інтелектуальної власності. Водночас, бізнесу необхідно бути відкритим до інвестицій у дослідження та розвиток, а також до співпраці з науковими установами та університетами. З свого боку, освітні та наукові установи мають прагнути до того, щоб їхні дослідження були актуальними та відповідали потребам сучасного ринку, що забезпечить їх комерціалізацію та впровадження в практику.

Залучення міжнародного досвіду та практик також може бути корисним, оскільки воно дозволить обмінюватися знаннями та кращими практиками, адаптувати успішні глобальні інновації до локального контексту та сприяти міжнародній інтеграції українських підприємств.

Успішна реалізація вищезазначених ініціатив залежить від ефективної комунікації та координації між усіма зацікавленими сторонами, встановлення спільних цілей та зобов'язань, а також від створення відповідної інфраструктури для підтримки інноваційного розвитку. Це вимагає від усіх учасників гнучкості, готовності до постійного навчання та адаптації до швидко змінних умов ринку.

3.2. Модель управління економічною безпекою бізнесу в умовах ринкових змін

У сучасних умовах глобалізації економіки та зростання конкурентного тиску застосування економіко-математичних моделей набуває особливої актуальності в контексті управління економічною безпекою бізнесу. Такий підхід дозволяє не лише аналізувати та прогнозувати різноманітні економічні процеси, але й формувати обґрунтовану стратегію дій з мінімізації потенційних ризиків та використання існуючих можливостей. Використання економіко-математичних моделей сприяє об'єктивізації процесу прийняття рішень, забезпечуючи їх високу надійність та ефективність.

Основною перевагою застосування економіко-математичних моделей у сфері управління економічною безпекою є можливість кількісного оцінювання економічних явищ та процесів. Це дозволяє виявляти неочевидні залежності та тенденції, а також формулювати прогнози з високим ступенем достовірності. Застосування математичних методів та моделювання сприяє глибшому аналізу внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на економічну безпеку підприємства, включаючи фінансові, технологічні, ринкові та інші аспекти.

Крім того, економіко-математичні моделі дозволяють оптимізувати ресурси підприємства, раціоналізувати виробничі процеси, підвищити ефективність управління активами та пасивами, а також забезпечити адекватне реагування на змінні умови зовнішнього середовища. Водночас, використання таких моделей сприяє розробці стратегій зниження вразливості бізнесу до

зовнішніх шоків, підвищуючи тим самим його стійкість та конкурентоспроможність.

Необхідність інтеграції економіко-математичних моделей у систему управління економічною безпекою підприємства обумовлена також необхідністю забезпечення юридичного захисту, дотримання нормативних вимог, а також ефективного управління людськими ресурсами та інтелектуальною власністю. Математичне моделювання дозволяє формувати оптимальні стратегії залучення та використання персоналу, розвитку та захисту інновацій та технологій, що, в свою чергу, підсилює внутрішній потенціал компанії та її здатність протистояти зовнішнім загрозам.

Ефективне застосування економіко-математичних моделей у сфері управління економічною безпекою вимагає комплексного підходу, який включає збір та аналіз великих обсягів даних, визначення ключових показників ефективності, а також розробку та впровадження адекватних механізмів моніторингу та коригування управлінських рішень. Це забезпечує підприємству не тільки можливість адаптуватися до поточних змін у бізнес-середовищі, але й прогнозувати майбутні виклики та розробляти ефективні стратегії їх подолання.

Важливим аспектом є також розвиток професійних навичок та компетенцій кадрів у сфері економіко-математичного моделювання та аналізу даних, що дозволяє підвищити якість управлінських рішень та забезпечити їхню обґрунтованість та ефективність.

У сукупності, застосування економіко-математичних моделей сприяє формуванню гнучкої, адаптивної системи управління економічною безпекою, здатної ефективно реагувати на складні та постійно змінювані умови ринку. Це, в свою чергу, підвищує здатність бізнесу до саморозвитку та інновацій, забезпечуючи його довгострокову стійкість та процвітання.

В умовах розвитку цифрових технологій управління економічною безпекою підприємства може бути оптимізовано за допомогою математичних цифрових моделей та створення відповідного програмного забезпечення. На основі проведених досліджень запропоновано модель управління економічною

безпекою бізнесу, що враховує вплив ключових зовнішніх і внутрішніх чинників на розвиток підприємства та його економічну безпеку. Модель базується на процесному підході та передбачає виділення ключових бізнес-процесів підприємства (виробництво, збут, фінанси, ресурсне забезпечення), що у сукупності формують економічну безпеку та спрощує процеси фінансового бюджетування із урахуванням зовнішніх і внутрішніх можливостей і загроз.

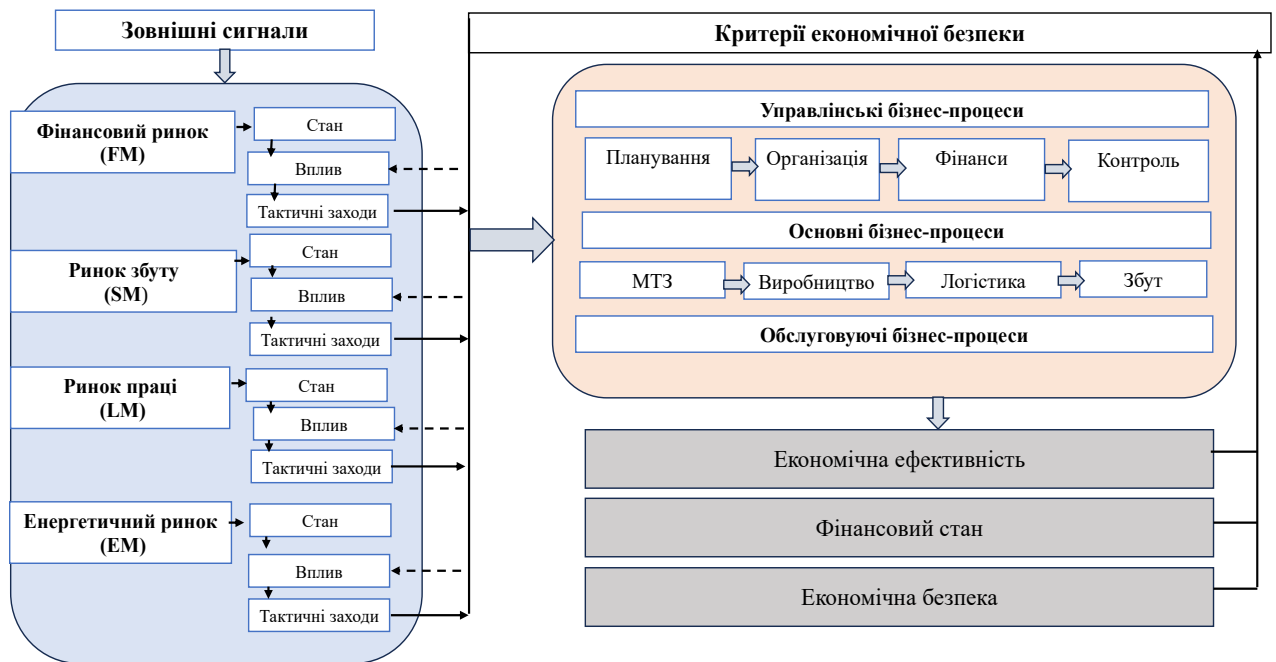


Рис.3.4. Модель управління економічною безпекою бізнесу в умовах ринкових змін

Джерело: розроблено автором

Пропонована модель управління економічною безпекою бізнесу враховує основні ризики а також можливості для забезпечення стійкого функціонування підприємства, створює передумови для прийняття превентивних тактичних рішень на основі безпосереднього моніторингу процесів виробництва, збуту та бюджетування а також реакції на зовнішні сигнали. Елементи моделі та їх конфігурація може бути використана при формування прикладного програмного забезпечення для управління фінансово-економічною діяльністю, обґрунтування стратегічних і тактичних рішень у сфері економічної безпеки на основі прогнозування та моделювання різних економічних ситуацій. Оптимізація та

навчання моделі може здійснюватися з використанням сучасних можливостей штучного інтелекту на основі прогнозування фінансової та економічної безпеки підприємства під впливом різних чинників зовнішнього і внутрішнього середовища. З використанням штучного інтелекту та запропонованої моделі можна також побудувати прогностичні моделі, які враховують не лише дані про попередні періоди, а й ураховують актуальні зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Це дозволить підприємству швидше адаптуватися до змінних умов і приймати обґрунтовані рішення щодо фінансової та економічної стратегії.

При формуванні моделі управління економічною безпекою підприємства необхідно враховувати зовнішні і внутрішні фактори, які безпосередньо впливають на економічну безпеку підприємства та розробляти превентивні заходи впливу. Для оцінки впливу факторів зовнішнього середовища важливим є моніторинг стану та структурно - динамічних і прогнозних змін на релевантних ринках, від яких залежить підприємство: ринок капіталу, ринок збуту, ринок праці та ринок енергетичних ресурсів. Кон'юнктура вказаних ринків є наслідком багатьох чинників зовнішнього середовища, насамперед, рішень і дій уряду в сфері формування і реалізації економічної, фінансової, демографічної, інвестиційної та інших політик. Розглянемо основні параметри зовнішніх рамок моделі, куди ми віднесли такі чинники: фінансовий ринок, ринок збуту, ринок праці та ринок енергії. Для окремих видів економічної діяльності рівень тиску вказаних чинників є різним, що у моделі може коригуватися шляхом застосування вагових або інших поправочних коефіцієнтів.

Для оцінки кожного чинника та його впливу на економічну безпеку запропоновано методичні підходи, які передбачають:

- визначення ключових чинників впливу на економічну безпеку на кожному з цільових ринків підприємства;
- розроблення математичного апарату прогнозування і моделювання розвитку кожного цільового ринку підприємства;

- визначення впливу кожного ринку на стан економічної безпеки підприємства та розроблення відповідних тактичних заходів.

Розглянемо більш детально кожний з вказаних чинників.

1. *Фінансовий ринок* для бізнесу – це сфера, де підприємства здійснюють фінансові операції та залучають ресурси для забезпечення своєї діяльності. Цей ринок може включати різноманітні інструменти та продукти, які допомагають компаніям управляти своїми фінансами та реалізовувати їхні стратегії розвитку. Для оцінки та моделювання різних прогнозів нами обрано ключові показники, а саме: ціни капіталу, рівень оподаткування (ставка податку на прибуток) та курс національної валюти. За потреби показники можна доповнювати. Прогнозований стан фінансового ринку за показниками ціни капіталу, податків та валютного курсу - це прогноз або оцінка того, які зміни можуть відбутися у цих ключових показниках фінансового ринку у майбутньому. Враховуються різноманітні фактори, що можуть вплинути на ці показники, такі як макроекономічні тенденції, політична ситуація, глобальні тенденції та інші економічні чинники. Наприклад, прогноз ціни капіталу може враховувати очікувані зміни в ставках відсотка центрального банку, інфляційні очікування, рівень попиту на капітал та інші фактори, що впливають на вартість капіталу. Прогноз податків може включати аналіз планованих податкових реформ, зміни в законодавстві та інші фактори, що можуть вплинути на податкове навантаження підприємств. Прогноз валютного курсу може залежати від геополітичних подій, торговельного балансу, інтервенцій центральних банків та інших факторів, що впливають на попит та пропозицію валюти.

Прогнозування цих показників допомагає управлінцям, інвесторам та іншим учасникам ринку приймати обґрунтовані рішення щодо інвестицій, фінансового планування та ризиків. Точність прогнозів може варіюватися в залежності від складності та динаміки факторів, які враховуються при їх складанні.

Прогнозований стан фінансового ринку за показниками ціни капіталу, податків та валютного курсу запропоновано розраховувати за формулою:

$$FM^{t+1} = \left(\frac{K^t}{K^{t+1}} - 1 \right) w_k + \left(\frac{T^t}{T^{t+1}} - 1 \right) w_t + \left(\frac{V^t}{V^{t+1}} - 1 \right) w_v \quad (3.1)$$

де, FM^{t+1} - зважений коефіцієнт росту фінансового ринку;

K - ціна капіталу (відсоток позички), %;

T – податок на прибуток, %;

V – валютний курс, дол. США;

w_k, w_t, w_v – вагові коефіцієнти.

2. *Ринок збуту*, це сфера, де виробники продають свої товари або послуги кінцевим споживачам або іншим підприємствам. Ринок збуту є важливою складовою ланцюга постачання і включає в себе всі процеси від пошуку покупців до здійснення продажів. Ринок збуту має значний вплив на економічну безпеку підприємства. Ефективне управління ринком збуту допомагає підприємству забезпечити стабільність та успішність своєї діяльності, тоді як неправильна стратегія або проблеми на ринку можуть призвести до серйозних економічних труднощів. Ринок збуту характеризується багатьма показниками: рівень конкуренції, місткість ринку, ріст ринку, ціна, кон'юнктура, рівень ділової активності тощо. Проте, найбільш важливими з точки зору тактичного реагування є показники росту ринку та середньої ціни на товар. Для оцінки впливу ринку збуту на економічну та його прогнозування запропоновано формулу:

$$SM^{t+1} = \left(\frac{Q^{t+1}}{Q^t} \right) w_q + \left(\frac{P^{t+1}}{P^t} \right) w_p \quad (3.2)$$

де, SM^{t+1} - зважений коефіцієнт росту ринку збуту підприємства;

Q - обсяги реалізації продукції на цільовому ринку, тис. грн.;

P – ціна на товар, грн.;

w_q, w_p – вагові коефіцієнти.

3. *Ринок праці* є важливим компонентом економіки, де зустрічаються попит на працю з боку підприємств та пропозиція робочої сили з боку

працівників. Його кон'юнктура має значний вплив на економічну безпеку підприємства з кількох причин:

- наявність кваліфікованої робочої сили на ринку праці є важливою для бізнесу. Недостатність кваліфікованих кадрів може обмежувати можливості підприємства для розвитку та реалізації стратегічних проектів;

- ринкова вартість праці може змінюватися в залежності від попиту та пропозиції на ринку праці. Підприємствам слід враховувати ці динамічні зміни при розробці бюджетів та стратегій оплати праці;

- зміни в законодавстві та регулятивному середовищі можуть впливати на умови праці та витрати підприємства на заробітну плату, соціальні виплати та інші аспекти управління персоналом;

- гнучкість ринку праці може впливати на здатність підприємства адаптуватися до змін у виробничому плані або умовах ринку.

Усі ці аспекти необхідно враховувати підприємствами при розробці стратегій управління персоналом, пошуку талантів, забезпеченням робочої сили та створенні умов для стабільного та ефективного функціонування бізнесу.

Для оцінки перспектив розвитку ринку праці у відповідності до пропонованих методичних підходів запропоновано такі показники: ріст ринку праці, тобто динаміка чисельності працюючих в галузі; ціна праці, тобто середня заробітна плата у галузі та рівень конкуренції на ринку праці, тобто скільки працівників претендує на одне робоче місце. Для оцінки перспектив розвитку ринку праці запропоновано формулу:

$$LM^{t+1} = \left(\frac{E^{t+1}}{E^t} \right) w_e + \left(\frac{S^t}{S^{t+1}} - 1 \right) w_s + \left(\frac{C^{t+1}}{C^t} \right) w_c \quad (3.3)$$

де, LM^{t+1} - зважений коефіцієнт росту ринку праці;

E – чисельність зайнятих у галузі;

S – середня заробітна плата у галузі;

C – коефіцієнт навантаження на одне робоче місце в галузі.

w_e, w_s, w_c – вагові коефіцієнти.

4. *Енергетичний ринок* має значний вплив на економічну безпеку підприємства, і важливо для підприємств ретельно вивчати його та адаптувати свою стратегію до змін на цьому ринку. Інвестиції в енергоефективність, диверсифікація джерел енергії та стратегії управління ризиками можуть допомогти забезпечити стійкість підприємства в умовах змін на енергетичному ринку.

Енергетичний ринок впливає на економічну безпеку підприємства в багатьох аспектах:

1) зміни в цінах на енергію, такі як ціни на нафту, газ, вугілля або електроенергію, можуть значно впливати на витрати підприємства. Підприємства, які залежать від великих обсягів енергії, можуть відчувати значний тиск на свої витрати у разі зростання цін на енергоносії;

2) надійний доступ до енергії є критичним для безперебійної роботи бізнесу. Проблеми з постачанням енергії, такі як перерви у постачанні, можуть призвести до припинення виробництва або зниження продуктивності, що може миттєво вплинути на економічну діяльність підприємства;

3) високі витрати на енергію можуть бути значним фактором, що обмежує прибутковість підприємства. Інвестиції в енергоефективність та використання відновлюваних джерел енергії можуть допомогти зменшити витрати на енергію та зробити бізнес більш конкурентоспроможним;

4) зміни в енергетичній галузі, такі як розвиток нових технологій відновлюваної енергії або зберігання енергії, можуть створювати нові можливості для підприємства зменшити свої витрати на енергію або навіть стати виробником енергії, що є додатковим джерелом доходу.

Оцінка та прогнозування змін на ринку енергетики є важливим елементом менеджменту економічної безпеки, тому цей чинник знайшов своє відображення в пропонованій моделі. Для оцінки прогнозного або модельованого стану енергетичного ринку та його впливу на фінансово-економічну безпеку підприємства, відповідно до пропонованих методичних підходів запропоновано формули:

$$EM^{t+1} = \left(\frac{O^{t+1}}{O^t} \right) w_o + \left(\frac{P^t}{P^{t+1}} - 1 \right) w_p \quad (3.4)$$

де, EM^{t+1} - зважений коефіцієнт росту енергетичного ринку (у розрізі основних видів енергії);

O – обсяги пропозиції енергетичних ресурсів на ринку, одиниці виміру;

P - ціна енергетичних ресурсів на ринку, грн.

w_o, w_p – вагові коефіцієнти.

Коефіцієнти стану того чи іншого ринку показують тенденції змін, що несуть у собі ризики чи можливості для забезпечення економічної безпеки підприємства у прогнозованому періоді або при моделюванні сценаріїв. Рівень тиску показників кожного ринку на стан економічної безпеки та ефективність функціонування є різним залежно від виду економічної діяльності та особливостей розвитку того чи іншого підприємства. У цьому контексті погоджуємося з думкою О. В. Орлика, що «для обґрунтування чітких і ефективних шляхів зміцнення економічної безпеки підприємств дуже важливо виділити найбільш важливі сучасні небезпеки і загрози. Тому, при аналізі факторів економічної безпеки пріоритетне значення має облік деструктивних чинників (загроз). Проте не варто обходити стороною і позитивні фактори, беручи до уваги, з одного боку, їх позитивний вплив на рівень економічної безпеки, з іншого, можливість їх трансформації в ряді випадків у негативний бік»[15, с. 156].

В загальному, у таблиці 3.1. запропоновано орієнтовні тактичні заходи, що пропонуються підприємствам залежно від тенденцій зміни коефіцієнтів. Наведені тактичні заходи не є універсальними і залежать насамперед від співвідношення часткових показників кожного ринку та їх спрямованості а також особливостей господарської діяльності підприємства, його стратегії та внутрішніх ресурсів.

Таблиця 3.1

Тактичні заходи у сфері економічної безпеки підприємства у залежності
від стану прогнозних коефіцієнтів розвитку цільових ринків

Цільові ринки підприємства	Коефіцієнт змін	Тактичні заходи
Фінансовий ринок (FM)	$0 < FM \leq 1$	- диверсифікація портфелю активів; - залучення зовнішнього фінансування з помірними умовами; - ефективне управління витратами і оптимізація бюджету; - диверсифікація бізнесу
	$FM \leq 0$	- зниження залежності від зовнішнього фінансування; - антикризове фінансове управління; - скорочення витрат і відсікання зайвого; - захист від валютних ризиків.
	$1 \leq FM$	- розширення інвестиційного портфелю; - залучення додаткових фінансів для розвитку бізнесу; - інвестування в інноваційний розвиток.
Ринок збуту (SM)	$0 < SM \leq 1$	- диверсифікація товарів; - управління ризиками; - оптимізація цін; - горизонтальна інтеграція/
Ринок збуту (SM)	$SM \leq 0$	- розвиток у рамках ніші; - скорочення виробництва; - оптимізація витрат
	$1 \leq SM$	- розвиток товару та ринку; - розширення географічної присутності; - диференціація товарів; - розробка і впровадження інновацій; - активізація методів просування і збуту
Ринок праці (LM)	$0 < LM \leq 1$	- розвиток кадрового потенціалу; - заходи підвищення продуктивності праці; - незначне зростання мотивації праці.
	$LM \leq 0$	- стимулювання продуктивності праці; - удосконалення мотиваційних програм; - функціональна адаптація;
	$1 \leq LM$	- чисельна адаптація; - підвищення кадрових вимог; - маркетинг персоналу; - диверсифікація робочої сили
Енергетичний ринок (EM)	$0 < EM \leq 1$	- оптимізація витрат енергії; - енергозбереження; - планування запасів енергії.
	$EM \leq 0$	- диверсифікація енергопостачання; - пошук альтернативних джерел; - відмова від енергозатратних процесів чи виробництв.
	$1 \leq EM$	- диверсифікація виробничих процесів; - розширення виробництва; - створення резервів.

Джерело: запропоновано автором.

Проте, методичні підходи при їх адаптації до умов конкретного підприємства можуть слугувати своєрідними сигналами для перегляду планових показників, стратегії та тактики у сфері фінансово-економічної безпеки.

З метою апробації пропонованої моделі управління економічною безпекою нами здійснено оцінку стану економічної безпеки підприємства ТОВ «Семенівський агросервіс». Це сільськогосподарське підприємство, яке спеціалізується на вирощуванні пшениці озимої, кукурудзи, соняшнику та ячменю. ТОВ «Семенівський агросервіс» є одним із найуспішніших сільськогосподарських підприємств Миколаївської області. Підприємство має сучасну техніку та обладнання, а також використовує передові технології вирощування сільськогосподарських культур. ТОВ "Семенівський агросервіс" є експортером зерна та олійних культур.

Станом на 2023 рік, структура орних земель підприємства у розрізі вирощуваних культур наведена на рис. 3.5.

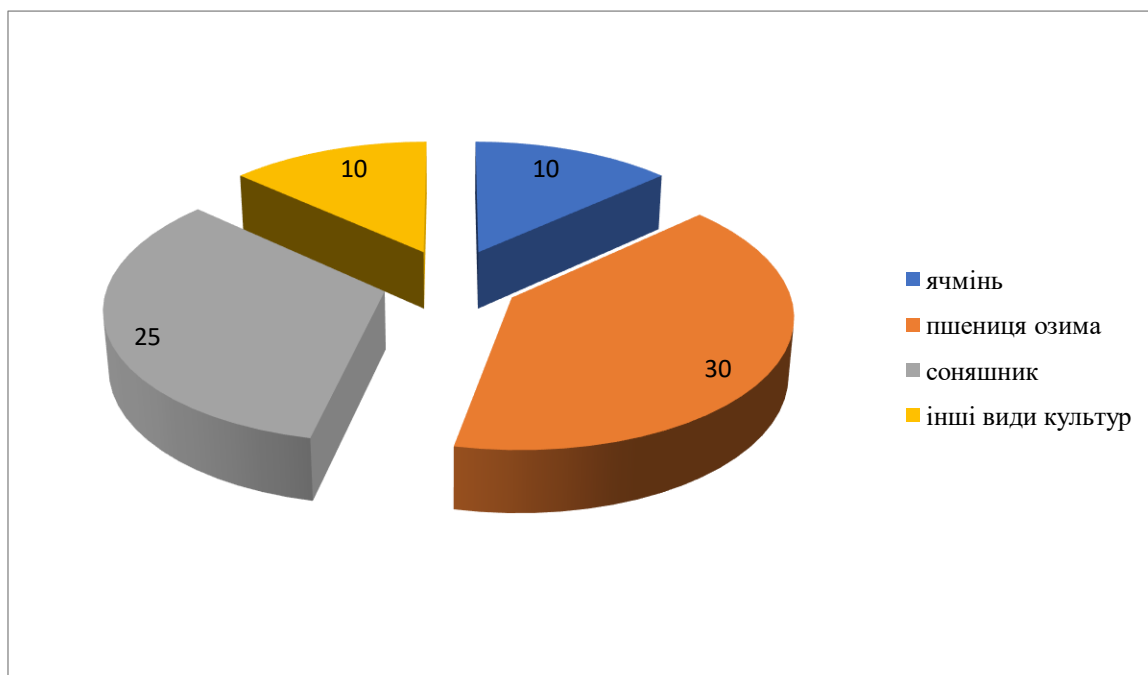


Рис.3.5. Структура орних земель ТОВ «Семенівський агросервіс» у розрізі сільськогосподарських культур, га.

Джерело: Складено автором за даними статистичної звітності підприємства

Підприємство працює прибутково і рентабельно. На досліджуваному підприємстві спостерігається значний ріст активів, зокрема необоротних. Це

вказує на активну інвестиційну стратегію підприємства. Протягом періоду дослідження активи підприємства зросли на 71%, зокрема основні засоби збільшились на 25,6%. Зниження рівня зносу основних засобів на 23% свідчить про капітальні інвестиції в основні фонди, включаючи придбання нового обладнання для обробки земельних угідь та транспорту. Однак аналіз фінансової звітності показав відсутність нематеріальних активів на балансі підприємства, що свідчить про низький рівень інноваційної діяльності на даному підприємстві. У додатках наведено вертикальний аналіз активів та пасивів підприємства (Додаток А).

Станом на 2022 рік активи підприємства складаються з необоротних активів на 40,46 %. Решта 59,54 % припадає на оборотні активи, Найбільш важливими елементами оборотних активів були виробничі запаси (14,03 % від загальної суми активів), товарні кредити, що не оформлені векселем (дебіторська заборгованість за товари, роботи та послуги) (40,89 % від загальної суми активів). Головними необоротними активами протягом року були основні засоби (39,03 % від загальної суми активів).

Протягом досліджуваного періоду структура пасивів виглядала наступним чином: у 2020 році власний капітал складав 75,14%, довгострокові зобов'язання - 0%, а короткострокові зобов'язання - 24,86%. Частка власного капіталу була дуже високою. При позитивному значенні ефекту фінансового левереджа рекомендується зменшити цей показник. Основу власного капіталу становили статутний капітал (65,84% від загальної суми пасивів) та нерозподілений прибуток (9,3% від загальної суми пасивів).

Експрес-аналіз фінансового стану включає розрахунок кількох показників, що вказують на різні аспекти фінансової діяльності підприємства, таких як ліквідність, стійкість, рентабельність, ділова активність і т. д. Один з цих показників – це частка основних засобів в активах. У 2020 році ця частка становила 45,62% пасивів підприємства, що свідчить про високий рівень інвестування в основні засоби. У 2021 році значення цього показника зросло на 2,7% порівняно з попереднім роком, що свідчить про подальше підвищення

виробничого потенціалу підприємства. Проте в 2022 році ми спостерігаємо негативний приріст цього показника на -0,09% порівняно з попереднім періодом.

Таблиця 3.2

Експрес-аналіз фінансового стану підприємства

ТОВ «Семенівський агросервіс»

Показники	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення, +,-	
				2021 до 2020	2022 до 2021
Частка основних засобів в активах	0,46	0,48	0,39	0,03	-0,09
Коефіцієнт зносу основних засобів	0	0	0	0	0
Оборотність активів (обороті), ресурсвіддача, коефіцієнт трансформації	2,87	2,14	1,93	-0,73	-0,21
Фондовіддача	6,29	4,51	4,48	-1,77	-0,03
Коефіцієнт оборотності запасів (обороті)	0	0	0	0	0
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (обороті)	8,11	5,37	4,55	-2,75	-0,82
Рентабельність активів за чистим прибутком, %	16,4	6,28	2,06	-0,1	-0,04
Період окупності власного капіталу	4,58	9,92	26,27	5,34	16,35
Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами запасів	2,18	0,88	0,89	1,3	0,01
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,75	0,56	0,53	-0,2	-0,03
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,75	0,56	0,53	-0,2	-0,02
Коефіцієнт ліквідності поточної (покриття)	1,79	1,16	1,27	-0,63	0,11
Коефіцієнт ліквідності абсолютної	0,01	0,03	0,06	0,02	0,03
Співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості	0,15	0,96	1	0,81	0,04

У 2020 році показники фінансового стану підприємства були досить високими, зокрема, частка власного капіталу становила 0,75, що свідчило про високу фінансову стійкість. Однак, після позитивного значення фінансового левереджу, цей показник доцільно зменшити. У 2021 році значення показника залишилося в межах нормативного. Проте, на кінець досліджуваного періоду цей показник знизився до 0,53, що є нижче нормативного рівня. Коефіцієнт фінансової стійкості також знизився з 0,75 у 2020 році до 0,56 у 2021 році, що вказує на зменшення стійкості підприємства в перспективі. Це відбулося через зменшення частки стійких джерел фінансування.

Важливими показниками фінансової безпеки є показники ліквідності. Динаміка ліквідності ТОВ «Семенівський агросервіс» наведена у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Динаміка показників ліквідності ТОВ «Семенівський агросервіс»

Показники	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення, +,-		Відносне відхилення, %	
				2021 до 2020	2022 до 2021	2021 до 2020	2022 до 2021
Коефіцієнт ліквідності поточної (покриття)	1,79	1,16	1,27	-0,63	0,11	-34,99	9,18
Коефіцієнт ліквідності швидкої	1,43	0,98	0,97	-0,45	-0,01	-31,48	-1,23
Коефіцієнт ліквідності абсолютної	0,01	0,03	0,06	0,02	0,03	147,49	88,62
Співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості	0,15	0,96	1	0,81	0,04	542,55	4,48

Ліквідність підприємства залишалася в межах норми протягом досліджуваного періоду, хоча в 2022 році вона незначно підвищилася. Значення показника ліквідності знаходиться в нормативних межах на початок досліджуваного періоду, тобто підприємство здатне погасити всі свої зобов'язання протягом року. В 2021 році на кожен гривню поточних зобов'язань припадає 1,16 грн, оборотних активів, В 2022 році ліквідність була в межах норми і на кожен гривню поточних зобов'язань припадає 1,27 грн, оборотних активів.

Абсолютна ліквідність показує здатність підприємства негайно погасити свої поточні зобов'язання. Значення цього показника зростало з часом, що свідчить про покращення фінансової стійкості. Щодо співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості, у 2020 році це співвідношення було менше одиниці, що свідчило про ефективне управління кредиторсько-дебіторською заборгованістю. Проте у 2022 році ця ситуація змінилася, і політика управління кредиторсько-дебіторською заборгованістю виявилася неефективною.

Отже, у 2022 році фінансовий стан підприємства погіршився порівняно з попередніми періодами. Частка власного капіталу значно знизилася до 0,53, що є нижче нормативного рівня і вказує на меншу фінансову стійкість. Крім того,

коефіцієнт фінансової стійкості також зменшився до 0,56, що свідчить про зменшення стабільності підприємства в перспективі. Управління кредиторсько-дебіторською заборгованістю також стало менш ефективним, оскільки співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості перевищує одиницю. Однак ліквідність підприємства залишається в межах норми, і абсолютна ліквідність покращується, що може вказувати на збільшення здатності погасити поточні зобов'язання. У цілому, фінансовий стан підприємства у 2022 році є менш сприятливим порівняно з попередніми роками і вимагає уваги з боку керівництва для подальшого покращення.

Важливими показниками економічної стійкості підприємства є ймовірність банкрутства. Перед банкрутством зазвичай стоїть період фінансових труднощів, що призводить до погіршення фінансового стану підприємства. Однак банкрутство можна передбачити заздалегідь та прийняти відповідні заходи для його запобігання.

Існує багато методів прогнозування фінансового стану підприємства щодо його можливого банкрутства. Один із основних - це оцінка можливого банкрутства через фінансовий аналіз конкретних параметрів діяльності підприємства. Ці параметри характеризують фінансовий стан підприємства і відображають потенційну загрозу банкрутства у майбутньому. Оцінка базується на порівнянні фактичних значень показників з плановими або нормативними, а також розрахунку можливих відхилень у динаміці. Якщо під час аналізу виявляється зростання негативних відхилень, це може свідчити про загрозу банкрутства.

Для оцінки ймовірності банкрутства ТОВ «Семенівський агросервіс» нами використано п'ятифакторну модель Альтмана:

$$Z = 1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + 1,0X_5 \quad (3.5)$$

де, X_1 = рентабельність власних засобів (прибуток / власний капітал),

X_2 = ліквідність (оборотні активи / короткострокові зобов'язання),

X_3 = ефективність використання активів (оборотні активи / загальні активи),

X_4 = оборотність виробництва (виручка / загальні активи),

X_5 = фінансова стійкість (власний капітал / загальні активи) [16].

За результатами оціни отримаємо значення Z , яке інтерпретується наступним чином: більше 2,99 вказує на високу фінансову стійкість підприємства; значення Z від 1,8 до 2,99 може вказувати на помірний фінансовий ризик; значення Z менше 1,8 може свідчити про високий фінансовий ризик та можливість банкрутства підприємства.

Використовуючи дані фінансової звітності проведено оцінку ймовірності банкрутства ТОВ «Семенівській агросервіс»:

$$2021 \text{ рік: } Z = 1,2 * 0,6 + 1,4 * 0,16 + 3,3 * 0,22 + 0,6 * 1,14 + 1 * 0,6 = 2,9$$

$$2022 \text{ рік: } Z = 1,2 * 0,6 + 1,4 * 0,16 + 3,3 * 0,03 + 0,6 * 0,24 + 1 * 0,6 = 1,78$$

Таким чином, у 2021 році значення коефіцієнту Альтмана показувало, що підприємству не загрожує банкрутство. Проте, у 2022 році ймовірність банкрутства зросла. Це пов'язано, серед іншого з початком війни в Україні, яка створила суттєві загрози для економічної безпеки всіх підприємств, і сільськогосподарських зокрема.

Для оцінки стану основних для підприємства та можливих заходів для адаптації у сфері економічної безпеки у 2024 році використано пропоновані методичні підходи оцінки тенденцій на цільових ринках. У таблиці 3.4. наведено розрахунок коефіцієнтів росту фінансового ринку, ринку збуту, ринку праці та енергетичного ринку для підприємства ТОВ «Семенівській агросервіс».

Аналізуючи стан та тенденції фінансового ринку можна відмітити, що у 2022 році тенденції погіршилися порівняно з 2020 роком. Так, суттєво збільшилася ставка рефінансування зросла з 16 до 25%, що обмежує можливості залучати кредитні кошти у розвиток підприємств та підвищує ризиковість інвестицій.

Таблиця 3.4

Розрахунок коефіцієнтів стану релевантних ринків для
сільськогосподарського підприємства

Показники	w_i	Значення показників	Часткові коефіцієнти із урахуванням ваги
-----------	-------	---------------------	---

		2020	2022	2024 (прогноз)	2022	2024 (прогноз)
1	2	3	4	5	6	7
Фінансовий ринок (FM)						
Ціна капіталу (відсоток позички), %	0,4	16,0	25,0	15,0	-0,14	0,27
Податок на прибуток, %	0,3	18,0	18,0	18,0	0,00	0,00
Валютний курс, грн/дол. США	0,3	27,0	36,4	40,7	-0,02	-0,09
Зважений коефіцієнт росту фінансового ринку (FM)					-0,22	0,18
1	2	3	4	5	6	7
Ринок збуту (SM)						
Обсяги реалізації продукції на цільовому ринку, млн. т:						
соняшник	0,1	13,5	12,0	11,0	0,09	0,09
пшениця	0,2	20,0	18,0	17,0	0,18	0,19
ячмінь	0,2	7,0	6,0	6,5	0,17	0,22
Ціна, грн/т.:						
соняшник	0,1	14000,0	22000,0	25000,0	-0,04	-0,01
пшениця	0,2	6000,0	8500,0	9000,0	-0,06	-0,01
ячмінь	0,2	5000,0	7000,0	7500,0	-0,06	-0,01
Зважений коефіцієнт росту ринку збуту (SM)					0,29	0,46
Ринок праці (LM)						
Чисельність працюючих в аграрному секторі, млн. осіб	0,2	4,1	3,7	3,5	0,18	0,19
Середня заробітна плата в сільському господарстві, грн.	0,4	10000,0	12000,0	14000,0	-0,07	-0,06
Навантаження на одне робоче місце в сільському господарстві, осіб	0,4	2,5	2,0	1,8	0,32	0,36
Зважений коефіцієнт росту ринку праці (LM)					0,43	0,49
Енергетичний ринок (EM)						
Обсяги пропозиції (дизельне паливо), тис. т	0,4	7,5	6,0	6,5	0,32	0,43
Ціна (дизельне паливо), грн/л	0,6	28,0	50,0	45,0	-0,26	0,07
Зважений коефіцієнт росту енергетичного ринку (EM)					0,06	0,50

Джерело: Сформовано та розраховано автором за даними [17; 18; 19; 20]

Також негативний вплив здійснює девальвація національної валюти з 27 грн. за 1 дол. США до 36,4 грн. у 2022 році. В сукупності дані чинники призвели до від'ємного росту коефіцієнту фінансового ринку. Разом з цим, ТОВ «Семенівський агросервіс» значну частину продукції експортує за кордон тому, у цьому контексті девальвація національної валюти не може розглядатися однозначно як негативний чинник. Згідно з прогнозами НБУ, у 2024 році

коефіцієнт росту фінансового ринку очікується більш сприятливим за рахунок зниження ставки рефінансування. Водночас, суттєво зростають ризики пов'язані з війною та ускладненням експорту зернових.

Порівняльні показники росту цільових ринків наведено на рис. 3.6.

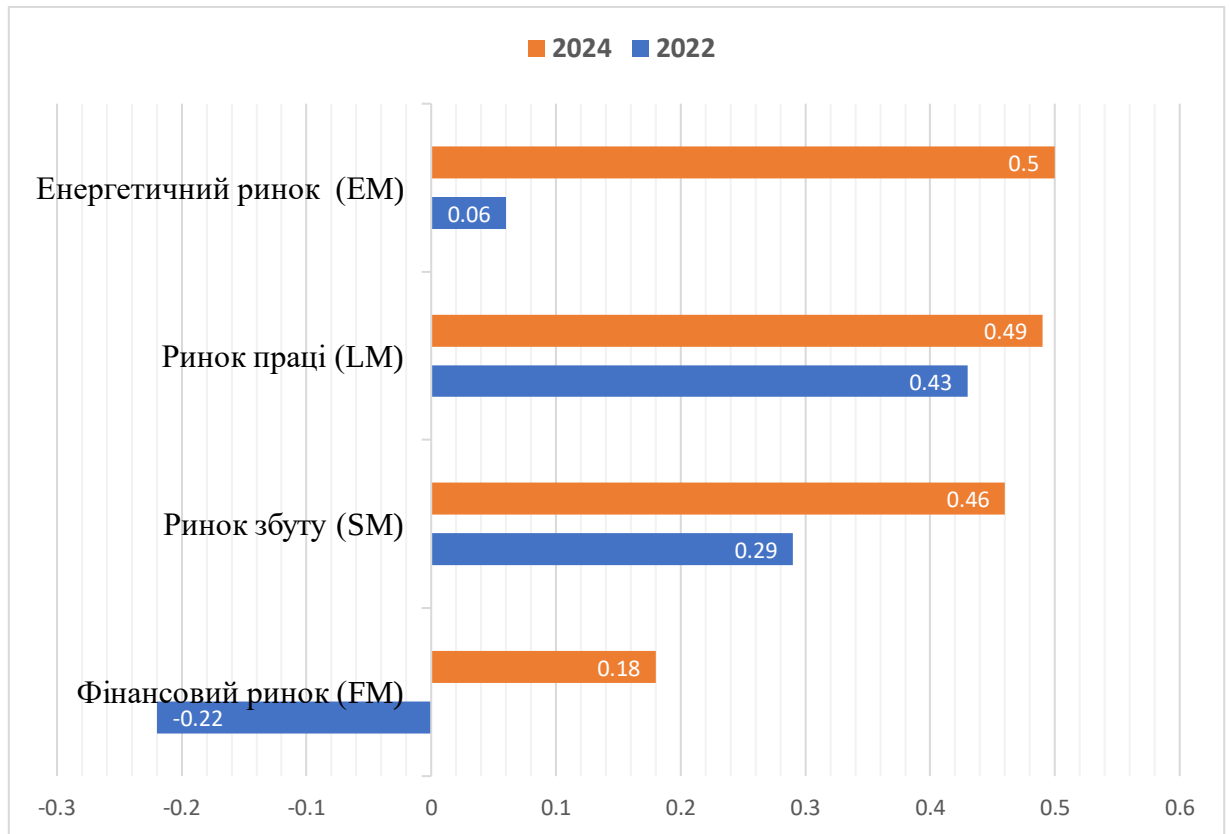


Рис. 3.6. Коефіцієнти росту релевантних ринків для сільськогосподарського підприємства

У 2024 році, згідно прогнозних даних, які розроблені Кабінетом міністрів України та НБУ, динаміка росту цільових ринків, попри продовження війни, очікується більш позитивною, ніж у 2022 році. Це пов'язано насамперед з адаптацією економіки до нових умов. Проте, прогнозні показники не враховують подальшої ескалації військових дій, змін на глобальних ринках та можливі обмеження щодо зовнішньої допомоги.

Пропонована модель управління економічною безпекою підприємства та методичні підходи до її формування не є універсальним інструментом фінансового планування. Разом з цим, використання окремих елементів моделі та їх упровадження в систему моніторингу зовнішніх чинників впливу на

економічну безпеку дозволять підвищити рівень адаптивності фінансового менеджменту на підприємстві та сприятиме підвищенню економічної безпеки в змінних умовах середовища.

Попри орієнтовно позитивні прогнози, підприємству ТОВ «Семенівський агросервіс» необхідно вживати заходів для економії енергетичних ресурсів, диверсифікації ринків збуту і джерел фінансування та адаптації кадрової політики в умовах скорочення пропозиції на ринку праці.

Важливість процесів формування моделей управління економічною безпекою бізнесу в умовах ринкових змін визначається причинами їх необхідності:

1. Адаптивність до змін: Ринкове середовище характеризується високим рівнем невизначеності та динамічністю. Моделі управління економічною безпекою допомагають компаніям швидко адаптуватися до змін, ідентифікувати потенційні ризики та розробляти стратегії їх мінімізації.

2. Захист від зовнішніх та внутрішніх загроз: Ефективні моделі дозволяють прогнозувати та запобігати потенційним загрозам, які можуть вплинути на фінансове становище та репутацію компанії, включаючи фінансові кризи, технологічні збої, конкурентні виклики або втрату даних.

3. Забезпечення стабільності та розвитку. Надійні механізми економічної безпеки забезпечують підприємству стабільність, яка необхідна для довгострокового планування та інвестицій у розвиток. Це включає розширення на нові ринки, впровадження інновацій та залучення капіталу.

4. Оптимізація ресурсів. Моделі управління допомагають виявити та ефективно розподілити ресурси, необхідні для захисту бізнесу, оптимізуючи при цьому витрати та підвищуючи рентабельність.

5. Підвищення довіри інвесторів та партнерів. Показник економічної безпеки та здатність компанії ефективно управляти ризиками викликають більшу довіру у інвесторів, кредиторів, партнерів та клієнтів, підвищуючи її інвестиційну привабливість.

6. Забезпечення юридичного захисту. Управління економічною безпекою включає дотримання законодавчих та нормативних вимог, що знижує ризики юридичних порушень та супутніх фінансових втрат.

7. Підтримка корпоративної культури. Формування культури економічної безпеки в компанії сприяє вихованню відповідального ставлення до ресурсів, інформації та процесів серед співробітників. Це підвищує загальну обізнаність щодо потенційних ризиків і способів їхнього уникнення або мінімізації, створюючи безпечне та продуктивне робоче середовище.

8. Підвищення конкурентоспроможності. Компанії, які ефективно управляють своєю економічною безпекою, часто випереджають конкурентів завдяки своїй здатності швидко адаптуватися до змін, знижувати витрати та підвищувати якість своїх товарів чи послуг.

9. Зміцнення позицій на ринку: Стабільність та безпека дозволяють компанії не тільки виживати в складних умовах, але й ефективно розширювати свою присутність на ринку, залучаючи нових клієнтів та розширюючи асортимент продукції або послуг. Економічна безпека стає фундаментом для зростання та експансії, що дозволяє використовувати ринкові можливості максимально ефективно.

10. Сприяння інноваціям. Міцна економічна безпека та стабільність створюють сприятливі умови для інвестування в дослідження та розвиток. Компанії, які мають міцну основу, більш схильні до експериментування та інновацій, що може призвести до проривних рішень та вдосконалення продуктів.

Формування та застосування ефективних моделей управління економічною безпекою бізнесу в умовах ринкових змін є не лише запорукою виживання в короткостроковій перспективі, але й ключем до довгострокового успіху та сталого розвитку. Важливо пам'ятати, що такі моделі мають бути гнучкими та адаптивними, здатними швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, щоб забезпечити найкраще використання ресурсів та максимальне зниження ризиків.

3.3. Стратегічні засади оптимізації бізнесу та забезпечення його фінансово-економічної безпеки

Оптимізація бізнес-процесів є фундаментальною складовою стратегічного розвитку будь-якого підприємства, оскільки вона спрямована на підвищення ефективності використання ресурсів, зменшення витрат та забезпечення конкурентоспроможності на ринку. В контексті стратегічних засад розвитку бізнесу та забезпечення його фінансово-економічної безпеки, процеси оптимізації виступають як ключовий інструмент, що дозволяє компаніям адаптуватися до змінних умов ринкового середовища, виявляти та ефективно реагувати на потенційні ризики.

Оптимізація процесів у бізнесі спрямована на вдосконалення внутрішніх та зовнішніх операцій, що включає переосмислення та перепроєктування існуючих процесів для досягнення максимальної ефективності та ефективності. Цей підхід передбачає критичний аналіз та оцінку діяльності підприємства з метою ідентифікації «вузьких місць», нераціонального використання ресурсів та інших факторів, що перешкоджають зростанню та розвитку.

Стратегічне значення процесів оптимізації полягає у забезпеченні підприємству гнучкості та адаптивності, необхідних для успішної конкуренції у динамічному бізнес-середовищі. Впровадження інноваційних рішень, автоматизація операцій та цифрова трансформація виробничих процесів дозволяють не тільки знижувати операційні витрати, але й підвищувати якість продукції та послуг, зміцнюючи тим самим позиції компанії на ринку.

Крім того, оптимізація бізнес-процесів сприяє підвищенню фінансово-економічної безпеки компанії шляхом мінімізації ризиків, пов'язаних із зовнішніми шоками, змінами у законодавстві, коливаннями попиту та іншими непередбачуваними обставинами. Через систематичний моніторинг та аналіз діяльності, а також застосування перспективного моделювання з елементами передбачення та прогнозування, підприємства здатні прогнозувати потенційні загрози та своєчасно розробляти стратегії їх нейтралізації або уникнення. Це не

лише підсилює фінансову стабільність компанії, але й забезпечує збереження її активів та ресурсів в довгостроковій перспективі.

Оптимізація бізнес-процесів також сприяє покращенню взаємовідносин зі стейкхолдерами, зокрема з клієнтами, інвесторами, постачальниками та регуляторними органами. Забезпечуючи високу прозорість операцій та відповідність нормативним вимогам, компанії зміцнюють довіру та лояльність своїх партнерів, що є важливим фактором стійкості бізнесу.

Важливу роль у процесі оптимізації відіграє впровадження систем управління якістю, таких як ISO, які допомагають стандартизувати процеси, забезпечуючи їх відповідність міжнародним стандартам. Такий підхід не тільки підвищує конкурентоспроможність компанії, але й сприяє її інтеграції в глобальні ланцюжки постачань.

У підсумку, оптимізація бізнес-процесів виступає як невід'ємний елемент стратегічного управління, спрямованого на досягнення довгострокових цілей розвитку та забезпечення фінансово-економічної безпеки. Систематичний підхід до оптимізації дозволяє компаніям не лише вдосконалювати свою діяльність, але й адаптуватися до постійно змінюваного бізнес-середовища, забезпечуючи своє стале зростання та розвиток.

Оптимізація бізнесу та оптимізація бізнес-процесів є взаємопов'язаними, але концептуально різними підходами у сфері управління. Оптимізація бізнесу охоплює широкий спектр стратегічних і тактичних заходів, спрямованих на підвищення загальної ефективності та продуктивності компанії, в той час як оптимізація бізнес-процесів зосереджується на вдосконаленні окремих процесів в межах організації. Обидва підходи прагнуть підвищити ефективність бізнесу, знизити витрати та підвищити рівень задоволеності клієнтів. Їх реалізація вимагає глибокого аналізу існуючих процедур, виявлення «вузьких місць» та розробки стратегій для їх усунення. Крім того, обидва напрямки передбачають використання різноманітних аналітичних інструментів і методів, таких як процесний аналіз, моделювання процесів, статистичний аналіз та інші, для об'єктивної оцінки поточної ситуації та вимірювання ефекту впроваджених змін.

Основні відмінності процесів оптимізації бізнесу та бізнес-процесів стосуються масштабів застосування, цілей, реалізації та впливу на компанію.

Оптимізація бізнесу має більш широкий масштаб і може включати зміни в структурі управління, стратегії розвитку, фінансовій політиці, маркетингових стратегіях та інші аспекти діяльності компанії. Оптимізація бізнес-процесів, натомість, зосереджена на покращенні конкретних операційних процедур та рутин, таких як ланцюги постачань, виробничі процеси, обслуговування клієнтів тощо.

Хоча обидва підходи прагнуть до підвищення ефективності, оптимізація бізнесу зазвичай має більш стратегічний характер і спрямована на досягнення довгострокових цілей компанії. Оптимізація бізнес-процесів, в свою чергу, фокусується на тактичному покращенні окремих аспектів діяльності для досягнення негайних вигід, таких як зниження витрат на виробництво або покращення часу реакції на запити клієнтів.

Оптимізація бізнесу може вимагати комплексних змін у культурі компанії, організаційній структурі, а також може включати перегляд бізнес-моделі та стратегії розвитку. Оптимізація бізнес-процесів здійснюється шляхом впровадження конкретних інструментів управління якістю, таких як Lean, Six Sigma, BPM (Business Process Management) та інших методологій для підвищення ефективності та продуктивності в рамках існуючих бізнес-моделей.

Оптимізація бізнесу вимагає залучення вищого керівництва та може вплинути на всю організацію в цілому, тоді як оптимізація бізнес-процесів частіше за все здійснюється на рівні відділів або конкретних команд, відповідальних за виконання цих процесів.

Таким чином, хоча оптимізація бізнесу та оптимізація бізнес-процесів мають спільну мету покращення діяльності компанії, вони реалізуються через різні підходи та на різних рівнях організаційної структури, кожен з яких вносить свій вклад у забезпечення загальної ефективності та конкурентоспроможності бізнесу.

Процеси оптимізації бізнесу неодмінно пов'язані із цифровізацією. Цифрова трансформація в сфері бізнесу в цілому спрямовується на вирішення комплексу задач, які охоплюють значне підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів, оптимізацію часових витрат та прискорення процесів управління бізнесом, реалізацію автоматизації бізнес-процесів та їх неперервний моніторинг у режимі реального часу, удосконалення системи комунікацій як внутрішньо організаційних, так і з зовнішніми партнерами, покращення якості продукції та зниження впливу виробництва на довкілля через оптимізацію ресурсного споживання.

Згідно з визначенням М. Хамера, «бізнес-процес являє собою сукупність взаємопов'язаних дій, які в сукупності дають цінний для клієнта результат. Всі дії, які включаються в процес, не випадкові і не довільні, а взаємопов'язані і організовані і лише в сукупності можуть дати необхідний ефект» [21].

Мірою ефективності бізнес-процесів слугує їх організація таким чином, щоб забезпечити вартість для клієнта при одночасному усуненні непотрібних операцій, сприяючи тим самим зниженню витрат на виробництво. Ключовим аспектом у визначенні та деталізації бізнес-процесу є здатність ідентифікувати його основні показники ефективності на виході (такі як технічні, біологічні, фізичні параметри продукції, рівень дефектів, відповідність нормам, час виконання процесу тощо) та показники на вході, які вказують на вимоги до ресурсів, компонентів, інформації, необхідних для адекватного здійснення бізнес-процесу.

Додатковими значущими елементами у керуванні бізнес-процесами є:

- основні показники ефективності, які дозволяють оцінити конкретний бізнес-процес з точки зору його продуктивності, доцільності та вигоди;
- визначена особа, «власник процесу», відповідальна за його реалізацію;
- документ, що регламентує бізнес-процес, представлений у вигляді структурованої інформації.

Залежно від внеску бізнес-процесу у ланцюг вартості та ступеню визначеності ефективності, процеси в різних компаніях можуть бути розподілені наступним чином:

1. Первинні (бізнес-процеси, які створюють дохід) – це включає стадії підготовки, виготовлення (операції) та збуту продукції.
2. Підтримуючі – ці процеси зосереджені на забезпеченні безперебійної роботи основних бізнес-процесів. До них належать: постачання ресурсів, логістика, зберігання, ведення обліку, забезпечення інформацією, технічне обслуговування обладнання. Деякі з підтримуючих процесів можуть бути виведені на аутсорсинг або замовлені у фахівців.
3. Управління: стратегічне планування, організація роботи, координація дій, управління персоналом, моніторинг.
4. Розвиткові бізнес-процеси спрямовані на підтримку стратегічного прогресу організації, її експансію, розмаїтість діяльності та освоєння нових ринків. До них відносяться: керування нововведеннями, стратегічне маркетингове планування, розвиток кадрів, впровадження цифрових технологій.

Детальний опис цих стратегій представлено у відповідній таблиці.

Таблиця 3.5

Концептуальні підходи до оптимізації бізнес-процесів компаній

Назва концепції	Характеристика	Передумови застосування
FAST-Fast Analysis Solution Technology	Методика FAST зосереджена на вдосконаленні бізнес-процесів через експертне обговорення, під час якого виявляються проблемні джерела і/або елементи процесу, що не приносять додану вартість. Застосування методу FAST	Попередні умови включають появу проблем в імплементації одного або кількох процесів в організації. Це може бути
	зазвичай призводить до зменшення витрат скорочення часу циклів та зниження кількості помилок на 5–15% протягом трьох місяців. Процес ідентифікації можливостей для оптимізації та затвердження впровадження цих покращень займає	застосовано до дій на будь-якому етапі, від ключових процесів до конкретних заходів.

	від одного до двох днів, що і зумовило назву методу FAST як символ його оперативності та ефективності..	
Benchmarking	Це підхід, який полягає в систематичному виборі, аналізі та креативному удосконаленні продукції, послуг, проєктів, устаткування та процедур вищої якості для оптимізації поточної діяльності організації шляхом дослідження методів, якими інші організації реалізують ідентичні або подібні функції. Важливі процеси визначаються, деталізуються та зіставляються з найкращими аналогічними процедурами для ідентифікації потенційних розбіжностей, які потребують корекції.	Попередні умови включають процеси реорганізації, оптимізації та запуску нових проєктів. Метод застосовується для неперервного вдосконалення подібних бізнес-процесів шляхом адаптації передового досвіду лідируючих компаній.
Redesign	Зосереджує діяльність Групи з удосконалення процесів (Process Improvement Team (PIT)) на поліпшенні вже існуючих процедур. У процесі перепроєктування спочатку створюється модель існуючого стану процесу (as-is). Далі застосовуються такі методи оптимізації: 1. Ліквідація надмірної бюрократії. 2. Оцінка доданої вартості. 3. Видалення повторень. 4. Впрощення процедур. 5. Зменшення часу процесів. 6. Запобігання помилкам (аналіз існуючих проблем). 7. Оновлення процесів (реорганізація компанії). 8. Введення стандартів. 9. Розвиток співпраці з постачальниками. 10. Впровадження автоматизації, механізації та інформаційних технологій.	Перепроєктування процесів часто призначене для тих операцій, що вже ефективно функціонують. Така стратегія обирається, коли можливість підвищення результативності діяльності організації на 30-60% може надати їй конкурентні переваги.
Business-process Reengineering	Ця стратегія застосовує ресурси, доступні через інструментарій процесу, охоплюючи найсучасніші досягнення в області механізації, автоматизації та інформаційних технологій, в той же час сприяючи їх удосконаленню. Зазвичай, такий підхід надихає команду з удосконалення процесів на створення зовсім нової концепції процесу, що веде до істотного інноваційного прориву.	Ця стратегія виявляється особливо ефективною, коли існуючий процес став настільки застарілим, що спроби його збереження або модифікації за допомогою традиційних методів виявляються недоцільними.

Джерело: сформовано автором за [22; 23].

На поточному етапі розвитку виокремлюють чотири основні підходи до оптимізації бізнес-процесів на підприємствах, кожен з яких має за мету покращення адаптаційної здатності, ефективності та прибутковості діяльності:

- технологія швидкого аналізу та розв'язання проблем (FAST-Fast Analysis Solution Technology);
- аналіз порівняльних характеристик (Benchmarking);

- вдосконалення шляхом перепроєктування (Redesign);
- перебудова бізнес-процесів (Business-process Reengineering).

Незалежно від специфічних обставин, вимог та особливостей застосування, всі описані методики мають загальні характеристики: вони втілюються в ситуаціях, коли в діяльності організації виникають різноманітні проблеми, залучають як експертні знання, так і стандартизовані методи аналізу та моделювання бізнес-процесів, та зорієнтовані на використання можливостей цифрових технологій у процесі управління бізнес-операціями.

Аналіз вищеописаних підходів до оптимізації бізнес-процесів компаній виявляє значний потенціал для їх симбіотичного застосування. Комбінування різних методик дозволяє організаціям ефективно реагувати на широкий спектр викликів, оптимізувати свою діяльність та досягати конкурентних переваг у змінному бізнес-середовищі.

Використання комбінованого підходу, що об'єднує різні методики оптимізації, дозволяє компаніям оцінювати та покращувати свої процеси більш глобально та систематично. Це сприяє глибшому розумінню внутрішніх процесів та виявленню потенціалу для інновацій на основі комплексного підходу.

Інтеграція різноманітних стратегій оптимізації сприяє більшій гнучкості в управлінні змінами. Компанії стають здатними швидко адаптуватися до нових умов ринку, технологічних інновацій та змін у вимогах споживачів.

Симбіоз підходів дозволяє оптимізувати використання ресурсів, мінімізуючи витрати та підвищуючи продуктивність. Це досягається за рахунок виявлення та усунення непотрібних дій, дублювання завдань та інших неефективних процесів.

За допомогою інтегрованого використання підходів можна значно підвищити якість продукції та послуг, що, в свою чергу, позитивно впливає на задоволення та лояльність клієнтів.

Суміщення методик стимулює інноваційність і сприяє розробці нових, проривних проектів та процесів, відкриваючи шляхи для стратегічного розвитку та зміцнення позицій на ринку.

Таким чином, враховуючи розмаїття викликів, з якими стикаються сучасні організації, симбіоз вищеописаних підходів до оптимізації бізнес-процесів відкриває значні можливості для підвищення ефективності, адаптивності та конкурентоспроможності компаній (рис. 3.7). Комбіноване застосування цих методик дозволяє компаніям не тільки вирішувати існуючі проблеми, але й адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, ефективно впроваджувати новітні технології та відкривати нові напрями розвитку.

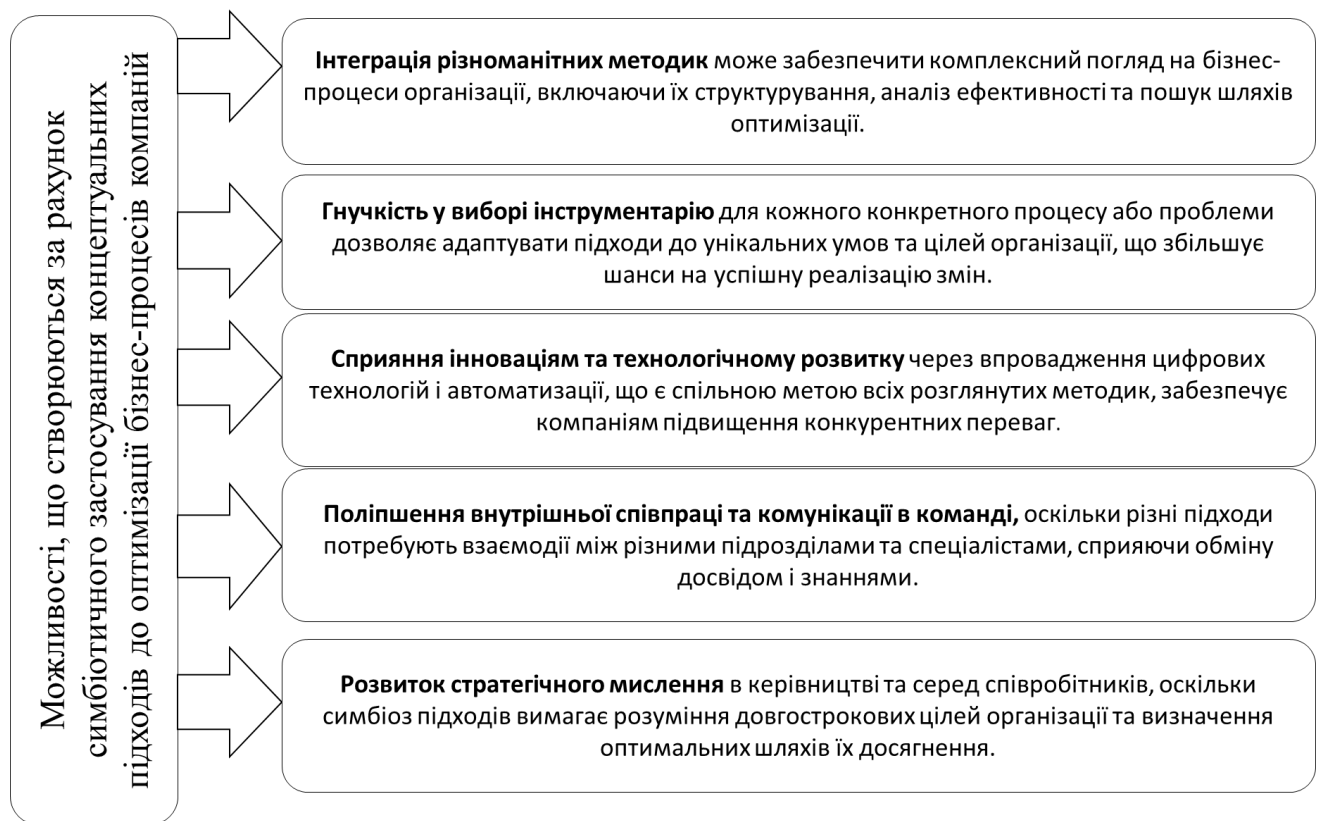


Рис. 3.7. Можливості, що створюються за рахунок симбіотичного застосування концептуальних підходів до оптимізації бізнес-процесів компаній

Джерело: сформовано автором

Застосування симбіозу вищеописаних підходів до оптимізації бізнес-процесів в компаніях може забезпечити комплексний вплив на різні аспекти організаційної діяльності, що, в свою чергу, сприятиме підвищенню ефективності, адаптивності та інноваційного потенціалу підприємств.

Сполучення методів швидкого аналізу, бенчмаркінгу, перепроєктування та реінжинірингу дозволяє компаніям не лише виявляти та усувати недоліки існуючих процесів, але й надихає на створення нових, більш ефективних робочих процедур.

Інтеграція цих підходів може допомогти компаніям досягти значних удосконалень у короткі терміни за рахунок швидкого ідентифікування та впровадження змін, а також через систематичне порівняння з кращими практиками галузі і впровадження передових технологій. Це також забезпечує більш глибоке розуміння внутрішніх процесів та сприяє розвитку культури безперервного вдосконалення.

Однак, успіх інтеграції різних методів вимагає чіткого розуміння цілей і потреб бізнесу, а також гнучкості у підході до управління змінами. Компаніям потрібно також забезпечити адекватне навчання та розвиток навичок серед співробітників для ефективного впровадження і підтримки нових бізнес-процесів.

В кінцевому підсумку, симбіоз цих підходів на основі використання цифрових технологій може стати потужним інструментом для підприємств, які прагнуть досягнути високих стандартів продуктивності та конкурентоспроможності на ринку. Головне – правильно балансувати між інноваційними рішеннями та ефективним використанням наявних ресурсів, а також бути відкритими до постійного вивчення та адаптації нових методів управління бізнес-процесами.

Застосування цифрових технологій в бізнесі дозволяє досягти низки конкурентних переваг, ключовими серед яких є високий рівень прогнозованості виробничих процесів, що, в свою чергу, забезпечує адаптивність планування та управління на різних етапах виробництва до зовнішніх змін, зокрема кліматичних. Це призводить до підвищення ефективності використання земельних, матеріальних та трудових ресурсів, що в сукупності сприяє зміцненню продовольчої безпеки на національному рівні. Таким чином,

цифровізація бізнес-процесів на сьогодні є одним зі стратегічних напрямків розвитку держави у даній сфері.

Актуальність інвестування у цифровізацію бізнесу зумовлена потребою відповідати сучасним реаліям, що включає зростання вимог до ефективності, продуктивності та екологічності виробництва. Це, в свою чергу, дозволяє сприяти поступовій інтеграції України у європейський ринок, переходячи від позиції сировинного додатку до ролі активного учасника ринку продовольчих товарів.

Вектор цифровізації був закладений Національну економічну стратегію 2030 затверджену Постановою КМУ від 03.03.2021 року (рис. 3.8) [24].

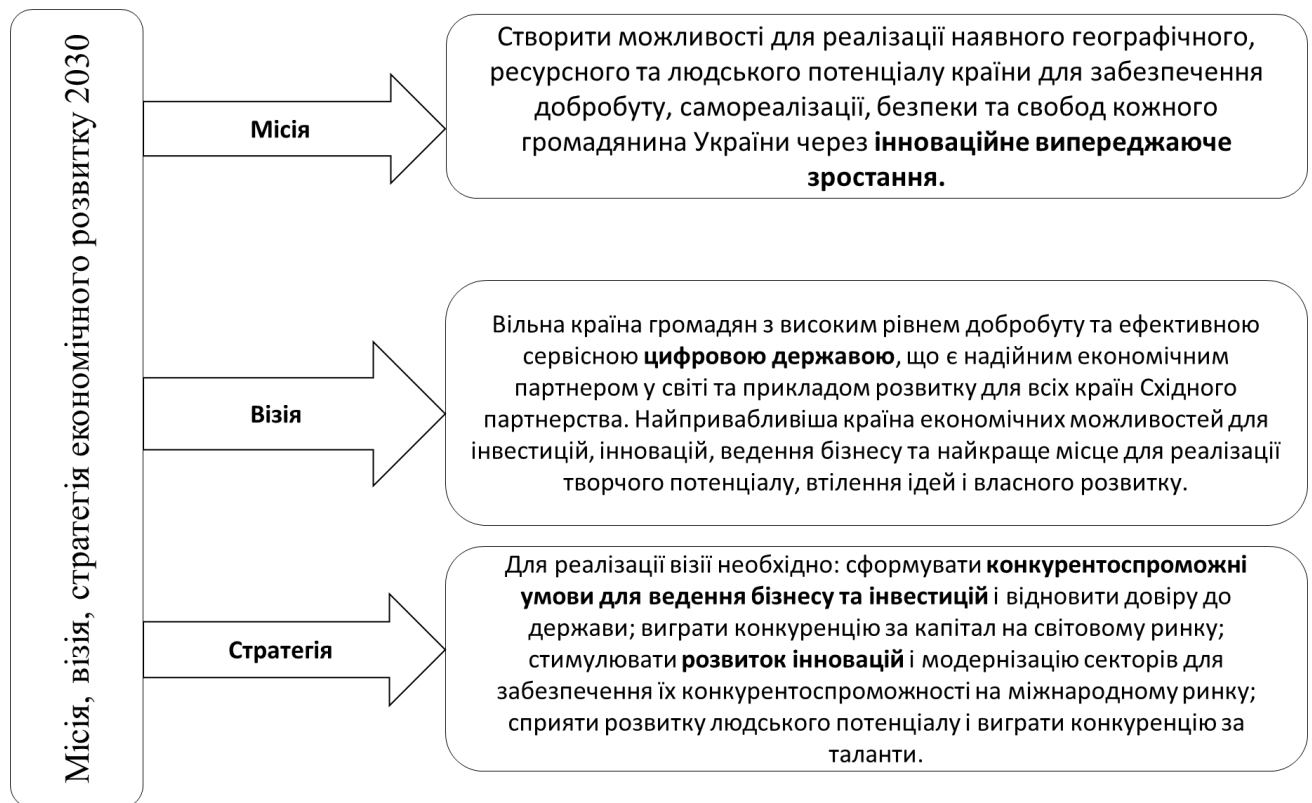


Рис. 3.8. Стратегічні орієнтири України в контексті розвитку бізнесу та його фінансово-економічної безпеки

Джерело: [24].

Таким чином, стратегічні орієнтири України в контексті розвитку бізнесу та його фінансово-економічної безпеки полягають в активізації усіх доступних географічних, ресурсних, та людських можливостей нації з метою підвищення рівня життя, самовираження, безпеки та гарантування свобод кожної особи в

Україні через передовий інноваційний розвиток. Україна прагне стати державою, де громадяни відчують високий рівень добробуту, де ефективна цифрова держава надає якісні послуги, будучи надійним економічним союзником на міжнародній арені та слугуючи зразком прогресу для країн Східного партнерства. Україна амбіційно ставить за мету бути лідером у привабливості економічних можливостей для інвесторів, інновацій, бізнесу, а також ідеальним середовищем для реалізації креативного потенціалу, втілення ідей та особистісного зростання. Для досягнення цієї мети критично важливо створити умови, які б сприяли конкурентоспроможності в бізнесі та інвестиціях, відновити довіру до державних інституцій, забезпечити перевагу на світовому ринку капіталу, фокусуватися на стимулюванні інновацій та модернізації промисловості для підвищення її конкурентоспроможності на міжнародному рівні та підтримати розвиток людського капіталу, змагаючись за найталановитіших.

Важливе значення для розвитку української економіки та добробуту громадян має стратегічна спрямованість на включення громадян у підприємницьку сферу (рис. 3.9).

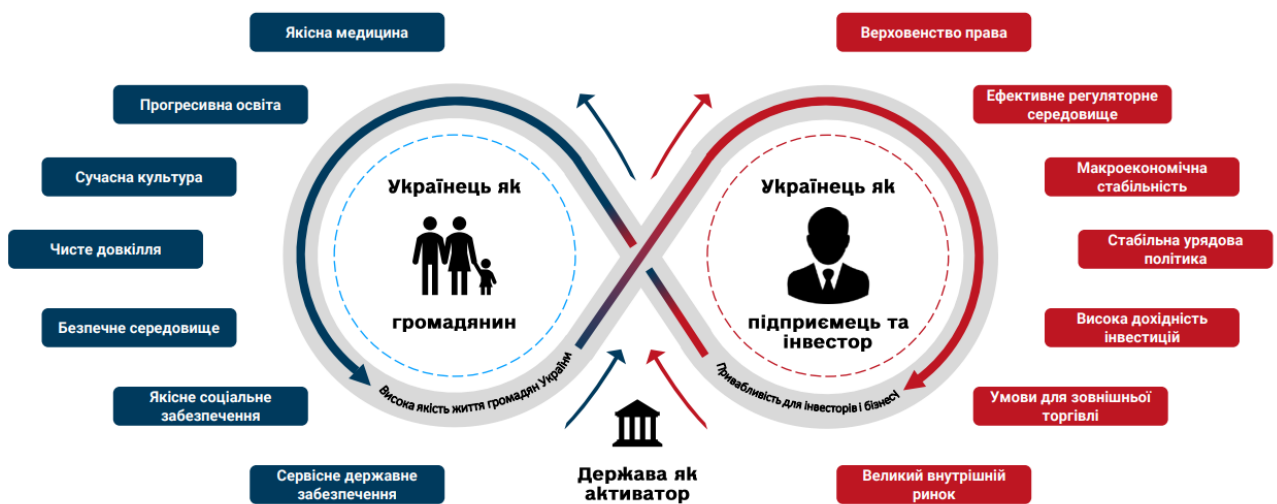


Рис. 3.9. Стратегічна спрямованість на включення громадян у підприємницьку сферу

Джерело: [24]

З економічної точки зору, важливим є визначення економічних індикаторів – цільових макроекономічних показників України та порівняння їх числових значень із країнами ЄС (табл. 3.6).

Попередньо заплановане збільшення номінального ВВП України на одну особу з \$3659 до діапазону \$7300-11200 до 2030 року свідчить про амбітну мету подвоїти або навіть потроїти економічний добробут на душу населення.

Стосовно ВВП на одну особу для Польщі та Туреччини, слід зауважити, що з поточним показником у \$15595 у Польщі та \$9042 у Туреччині, Україна має значний та довготривалий шлях до досягнення рівня економічного добробуту цих країн, але цілі на 2030 рік вказують на можливий значний прогрес у цьому напрямку.

Таблиця 3.6

Оціночні значення цільових макроекономічних показників України,
Польщі та Туреччини

Індикатор	Україна (до початку повномасштабного вторгнення)	Цільовий показник 2030	Поточний рівень	
			Польща	Туреччина
1	2	3	4	5
Номінальний ВВП на одну особу, дол. США	3659	7300-11200	15595	9042
Продуктивність праці, дол. США на працівника	8286	18400-26000	41675	44153
Прямі іноземні інвестиції, млрд дол. США (у фіксованих цінах)	5,8	15-23	14,4	8
Експорт товарів та послуг, млрд дол. США (у фіксованих цінах)	67	120-160	324	236
Публічні фінанси (видатки бюджету та позабюджетних фондів), млрд дол. США (у фікс.цінах)	53	90-140	176	249

Джерело: [24]

Стосовно рівня продуктивності праці, для України цільовий показник продуктивності праці встановлено в діапазоні \$18400-26000, що є значним зростанням від поточного рівня \$8286. А для Польщі та Туреччини поточні

показники у \$41675 (Польща) та \$44153 (Туреччина) значно перевищують українські цілі, вказуючи на високий рівень ефективності економік цих країн порівняно з Україною.

Стосовно прямих іноземних інвестицій, Україна планує збільшити прямі іноземні інвестиції з 5,8 млрд дол. США до 15-23 млрд дол. США. Порівняно з поточним рівнем у 14,4 млрд дол. США (Польща) та 8 млрд дол. США (Туреччина), Україна має амбіції досягти та перевершити поточний рівень Туреччини і наблизитися до рівня Польщі.

Стосовно експорту товарів та послуг, Україна передбачає збільшення експорту з 67 млрд дол. США до 120-160 млрд дол. США. експортом у 324 млрд дол. США (Польща) та 236 млрд дол. США (Туреччина), цілі України спрямовані на суттєве збільшення її експортного потенціалу, що дозволить їй стати більш конкурентоспроможною на міжнародних ринках. Хоча цільові показники є амбітними, вони все ще будуть нижчими від поточного рівня Польщі та Туреччини, що підкреслює значний потенціал для розвитку українського експорту.

Стосовно публічних фінансів, цільовий діапазон для видатків бюджету України та позабюджетних фондів встановлено від 90 до 140 млрд дол. США, що є зростанням з поточних 53 млрд дол. США. Поточний рівень публічних фінансів у Польщі становить 176 млрд дол. США, а у Туреччині – 249 млрд дол. США. Це свідчить про значно вищий обсяг державних витрат у порівнянні з Україною, водночас показуючи напрямок для зростання українських державних інвестицій у соціальний та економічний розвиток.

Аналіз цільових макроекономічних показників України на тлі поточного стану Польщі та Туреччини виявляє важливі аспекти:

- Амбіційні цілі: Україна встановлює амбіційні цілі для покращення свого економічного становища, які включають суттєве зростання ВВП на душу населення, продуктивності праці, прямих іноземних інвестицій, експорту товарів та послуг, а також підвищення обсягів публічних фінансів.

- Прогалини у розвитку: незважаючи на заплановане зростання, Україна все ще матиме відставання від Польщі та Туреччини за більшістю ключових індикаторів, що підкреслює необхідність у зусиллях з подальшого економічного реформування та інтеграції з глобальною економікою.

- Потенціал для розвитку: цілі, встановлені Україною, вказують на великий потенціал для розвитку та модернізації економіки, особливо через інвестиції в цифровізацію, інновації, та покращення бізнес-клімату.

Загалом, досягнення вказаних цілей вимагатиме від України зосередженості на структурних реформах, підвищенні інвестиційної привабливості країни та створенні сприятливого бізнес-середовища. Також критично важливим стане залучення передових технологій та інновацій, які можуть сприяти розвитку високопродуктивних секторів економіки.

Важливу роль у досягненні цих цілей відіграватиме міжнародна співпраця та інтеграція в глобальні ринки, що дозволить Україні використати глобальні економічні тенденції для власного розвитку. Зокрема, зростання прямих іноземних інвестицій буде ключовим для розвитку інновацій та технологічного прогресу, а також для підвищення продуктивності праці.

Диверсифікація економіки, збільшення частки високотехнологічних та інноваційних галузей, розвиток експортного потенціалу, а також покращення якості освіти та професійної підготовки стануть вирішальними факторами на шляху до реалізації амбітних цілей.

Водночас, ключовим аспектом залишається зміцнення кібербезпеки та захисту даних, які є критично важливими у світлі цифровізації економіки та суспільства. Це дозволить створити безпечне середовище для розвитку бізнесу та інвестицій, а також для забезпечення довіри споживачів і бізнес-партнерів.

З урахуванням усіх цих факторів, Україна може досягти значного економічного зростання та підвищення добробуту своїх громадян, втілюючи в життя заплановані цільові показники та адаптуючись до швидко змінювального глобального економічного ландшафту.

Війна в Україні має глибокий вплив на економічну стабільність та розвиток бізнесу в країні, істотно ускладнивши реалізацію стратегічних планів розвитку та зміцнення фінансово-економічної безпеки. Науковий аналіз наслідків війни для української економіки може бути зосереджений на декількох ключових аспектах (рис. 3.10)

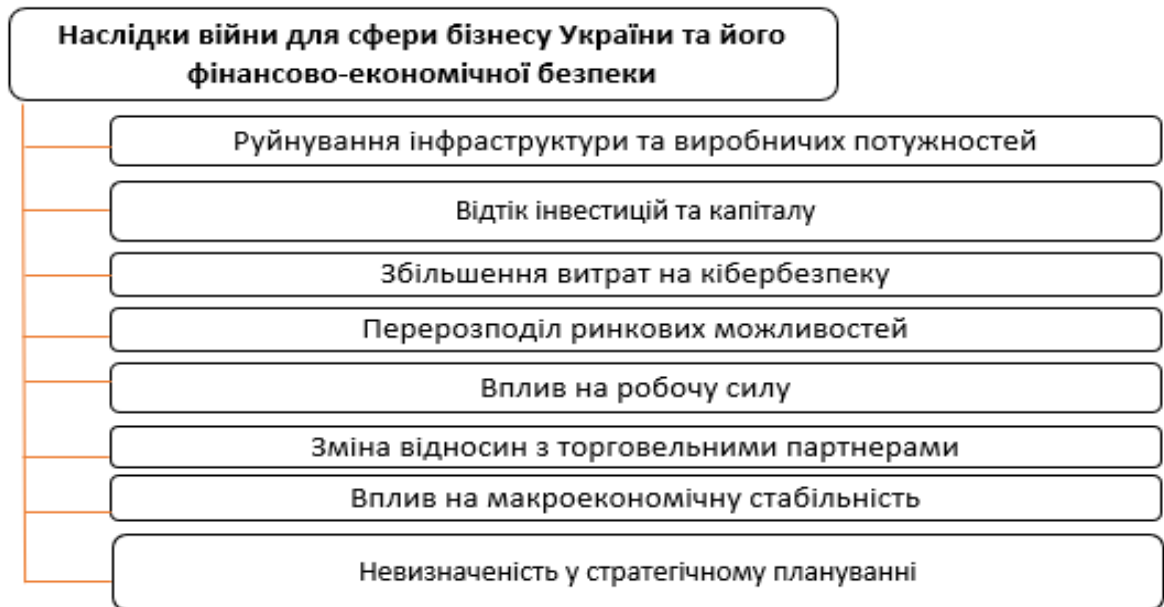


Рис. 3.10. Наслідки війни для сфери бізнесу України та його фінансово-економічної безпеки

Військові дії призвели до значних руйнувань фізичної інфраструктури, включаючи промислові об'єкти, транспортну мережу та логістичні вузли. Це не лише ускладнило виробничі процеси, але й збільшило витрати на логістику та доставку товарів, зменшуючи конкурентоспроможність українських підприємств.

Невизначеність, пов'язана з війною, спричинила відтік інвестицій та заморожування капіталовкладень, що значно обмежило доступ до фінансування для розвитку бізнесу. Іноземні інвестори та партнери, оцінюючи ризики, відклали або скасували плановані інвестиційні проекти.

Зростання кібератак як елемента гібридної війни змусило бізнес значно збільшити витрати на забезпечення кібербезпеки. Необхідність захисту

критичної інфраструктури та даних стала одним з ключових викликів, з якими зіткнулися українські компанії.

Війна спричинила зміни у структурі попиту, змушуючи багато бізнесів адаптуватися до нових реалій. З одного боку, деякі сектори, наприклад оборонна промисловість, відчули зростання попиту. З іншого боку, багато традиційних галузей, таких як туризм та гостинність, зазнали значних втрат через зниження туристичних потоків та внутрішнього споживання.

Військові дії призвели до масової міграції населення, включаючи кваліфіковану робочу силу, що спричинило дефіцит працівників у багатьох секторах. Відтік робочої сили не лише ускладнив реалізацію поточних проєктів, але й створив додаткові виклики для планування майбутнього розвитку, зокрема у галузях, які вимагають високої спеціалізації.

Конфлікт спонукав до переосмислення та перебудови зовнішньоекономічних зв'язків України. З одного боку, це відкрило нові можливості через зміцнення відносин з західними партнерами та доступ до нових ринків. З іншого боку, війна ускладнила традиційні торговельні шляхи, збільшивши вартість експорту/імпорту та впливаючи на ланцюги поставок.

Війна вплинула на макроекономічну стабільність країни, спричинивши збільшення державних витрат на оборону та соціальні потреби, що у свою чергу збільшило бюджетний дефіцит і тиск на валютний ринок. Це створило додаткові виклики для забезпечення фінансово-економічної безпеки та вимагало від уряду пошуку нових джерел фінансування, включаючи міжнародну підтримку.

Загальна невизначеність, пов'язана з триваючим конфліктом, ускладнила стратегічне планування для бізнесу. Компанії стикаються з труднощами у прийнятті довгострокових інвестиційних рішень, оцінці ризиків та плануванні розвитку, що сповільнює їх здатність адаптуватися до змінюваних умов та втрачати потенційні ринкові можливості.

Таким чином, війна в Україні суттєво зашкодила розвитку бізнесу та його фінансово-економічній безпеці, відстрочивши реалізацію багатьох стратегічних планів. Водночас, виклики, спричинені конфліктом, спонукають до пошуку

нових стратегічних підходів та адаптації до змінених обставин. Реалізація адаптивних стратегій, зокрема диверсифікація ринків, інвестування в кібербезпеку, оптимізація ланцюгів поставок та розробка гнучких бізнес-моделей, може допомогти мінімізувати негативні наслідки війни та забезпечити стійкість та розвиток бізнесу в майбутньому.

Стратегічні орієнтири України взаємопов'язані із орієнтирами розвитку бізнесу та забезпеченням його фінансово-економічної безпеки через активне впровадження цифровізації. Це передбачає створення умов, за яких цифрові технології стають основою для інноваційного розвитку економіки, підвищення конкурентоспроможності українських компаній на світовому ринку, а також забезпечення стійкості до зовнішніх і внутрішніх економічних викликів.

Цифровізація економіки України передбачає глибоку інтеграцію цифрових технологій в усі сектори економіки, включаючи промисловість, сільське господарство, фінансові послуги, освіту та охорону здоров'я. Основними елементами цифровізації є розвиток широкосмугового інтернету, впровадження електронного урядування, цифровізація державних послуг для громадян та бізнесу, а також стимулювання розвитку інноваційних стартапів і технологічних компаній.

Окрім цього, фінансово-економічна безпека бізнесу в умовах цифровізації передбачає впровадження передових технологій кібербезпеки для захисту інформації, трансакцій та цифрових активів компаній від зовнішніх загроз. Це також означає створення правових та регуляторних рамок для захисту даних, авторських прав і інтелектуальної власності в цифровому просторі.

Інтеграція цифрових технологій і кібербезпеки сприятиме створенню стійкої і динамічної економіки, здатної ефективно реагувати на виклики сучасності, прискорювати економічне зростання та підвищувати добробут громадян. Такий підхід дозволить Україні зміцнити свої позиції на міжнародній арені як високотехнологічна, інноваційна країна з відкритою економікою, сприятливою для інвестицій, розвитку бізнесу та технологічних інновацій.

Висновки до розділу 3

В результаті дослідження шляхів оптимізації системи управління фінансово-економічною безпекою бізнесу, встановлено та узагальнено:

1. Аналіз та адаптація європейських практик цифровізації для потреб українського бізнесу є критично важливими для розвитку національної економіки, зміцнення її фінансово-економічної безпеки та підвищення глобальної конкурентоспроможності. У контексті забезпечення фінансово-економічної безпеки бізнесу, Україна активно вивчає та наслідує європейський досвід. Україна активно працює над впровадженням стандартів кібербезпеки, згідно з європейськими рекомендаціями та директивами, такими як GDPR (Загальний регламент захисту даних). Це включає заходи щодо захисту персональних даних та інформаційної безпеки, що є ключовими для забезпечення довіри споживачів та партнерів. GDPR має глобальний вплив, оскільки він застосовується не лише до компаній, що базуються в ЄС, а й до тих, що обробляють дані громадян ЄС, незалежно від місця їх розташування. Це змусило багато міжнародних компаній переглянути свої підходи до обробки та захисту особистих даних.

2. Наслідуючи європейський досвід, Україна активно розвиває електронне урядування. Платформа «Дія» є одним з найяскравіших прикладів, що дозволяє цифровізувати багато державних послуг та спрощує взаємодію бізнесу з державою, підвищуючи тим самим його фінансово-економічну безпеку. Міністерство цифрової трансформації розробило низку ініціатив, спрямованих на підвищення рівня цифрової грамотності населення, включаючи безкоштовні курси та навчальні програми з цифрової грамотності для різних вікових груп. Портал «Дія. Освіта» пропонує ряд освітніх курсів, які охоплюють важливі

аспекти розвитку бізнесу в Україні, допомагаючи підприємцям та бізнесменам покращити їхні знання та навички.

3. У контексті забезпечення фінансово-економічної безпеки бізнесу, в Україні відбувається вдосконалення законодавчої бази та створення сприятливих умов для інновацій та розвитку стартапів, що також є частиною наслідування європейського досвіду. Це включає податкові пільги, грантові програми та підтримку інкубаторів та акселераторів. В даному контексті Україна активно залучає міжнародні фінансові установи та європейські партнери для реалізації проектів, спрямованих на забезпечення фінансово-економічної безпеки бізнесу. Це включає проекти з модернізації інфраструктури, підвищення ефективності енерговикористання, розвитку цифрової економіки та інші.

4. Готовність підприємств до інтеграції у цифровізоване суспільство відіграє ключову роль для ефективності розвитку національної економіки. З завершенням військових дій, акцент на оновленні інформаційних та комунікаційних сфер, а також на переосмисленні організаційних структур через призму проектного управління з використанням цифрових ресурсів, стане фундаментом для відновлення економіки. Це також включає залучення інвестицій, донорську підтримку та міжнародний досвід для розробки та реалізації бізнес-проектів. Проектне управління є ключовим для стимулювання цифровізації бізнесу, оскільки воно надає структурований підхід до реалізації цифрових проектів. З його допомогою бізнес може забезпечити чітку координацію між командами, визначення відповідальностей, встановлення чітких крайніх термінів і контроль бюджетів. Це дозволяє не тільки оптимізувати процеси і впроваджувати інновації, але й забезпечити надійність і безпеку цифрових активів. Таким чином, зміцнюється загальна фінансово-економічна стабільність організації та її здатність адаптуватися до змін у ринковому середовищі.

5. В умовах розвитку цифрових технологій управління економічною безпекою підприємства може бути оптимізовано за допомогою математичних цифрових моделей та створення відповідного програмного забезпечення. На

основі проведених досліджень запропоновано модель управління економічною безпекою бізнесу, що враховує вплив ключових зовнішніх і внутрішніх чинників на розвиток підприємства та його економічну безпеку. Модель базується на процесному підході та передбачає виділення ключових бізнес-процесів підприємства (виробництво, збут, фінанси, ресурсне забезпечення), що у сукупності формують економічну безпеку та спрощує процеси фінансового бюджетування із урахуванням зовнішніх і внутрішніх можливостей і загроз. Пропонована модель управління економічною безпекою бізнесу враховує основні ризики а також можливості для забезпечення стійкого функціонування підприємства, створює передумови для прийняття превентивних тактичних рішень на основі безпосереднього моніторингу процесів виробництва, збуту та бюджетування а також реакції на зовнішні сигнали.

6. З метою апробації запропонованої моделі управління економічною безпекою нами здійснено оцінку стану економічної безпеки підприємства ТОВ «Семенівський агросервіс». Доведено, що попри орієнтовно позитивні прогнози, підприємству ТОВ «Семенівський агросервіс» необхідно вживати заходів для економії енергетичних ресурсів, диверсифікації ринків збуту і джерел фінансування та адаптації кадрової політики в умовах скорочення пропозиції на ринку праці.

7. Доведено, що оптимізація бізнесу та оптимізація бізнес-процесів є взаємопов'язаними, але концептуально різними підходами у сфері управління. Оптимізація бізнесу охоплює широкий спектр стратегічних і тактичних заходів, спрямованих на підвищення загальної ефективності та продуктивності компанії, в той час як оптимізація бізнес-процесів зосереджується на вдосконаленні окремих процесів в межах організації. Обидва підходи прагнуть підвищити ефективність бізнесу, знизити витрати та підвищити рівень задоволеності клієнтів. Їх реалізація вимагає глибокого аналізу існуючих процедур, виявлення «вузьких місць» та розробки стратегій для їх усунення. Крім того, обидва напрямки передбачають використання різноманітних аналітичних інструментів і методів, таких як процесний аналіз, моделювання процесів, статистичний аналіз

та інші, для об'єктивної оцінки поточної ситуації та вимірювання ефекту впроваджених змін.

8. Доведено, що процеси оптимізації бізнесу неодмінно пов'язані із цифровізацією. Цифрова трансформація в сфері бізнесу в цілому спрямовується на вирішення комплексу задач, які охоплюють значне підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів, оптимізацію часових витрат та прискорення процесів управління бізнесом, реалізацію автоматизації бізнес-процесів та їх неперервний моніторинг у режимі реального часу, удосконалення системи комунікацій як внутрішньо організаційних, так і з зовнішніми партнерами, покращення якості продукції та зниження впливу виробництва на довкілля через оптимізацію ресурсного споживання.

9. Доведено, що комбінування різних методик щодо оптимізації бізнес-процесів компаній (FAST-Fast Analysis Solution Technology, Benchmarking, Redesign, Business-process Reengineering) дозволяє організаціям ефективно реагувати на широкий спектр викликів, оптимізувати свою діяльність та досягати конкурентних переваг у змінному бізнес-середовищі. В кінцевому підсумку, симбіоз цих методичних підходів на основі використання цифрових технологій може стати потужним інструментом для підприємств, які прагнуть досягнути високих стандартів продуктивності та конкурентоспроможності на ринку.

Список використаних джерел до розділу 3

1. Загальний регламент про захист даних (GDPR). URL: <https://gdpr-text.com/uk/>
2. Дія. Державні послуги онлайн. URL: <https://diia.gov.ua/>
3. Міністерство цифрової трансформації України. URL: <https://thedigital.gov.ua/>
4. Дія. Освіта. URL: <http://surl.li/qtgvl>
5. Коросташова І. М. *Форми, способи та інструменти захисту прав інтелектуальної власності. Створення, охорона, захист і комерціалізація*

об'єктів права інтелектуальної власності: матеріали VI Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю, присвяченої Міжнародному дню інтелектуальної власності (м. Київ, 26 квітня 2023 р.): ел. збірник. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2023. URL: <http://cpdcipr.kpi.ua/article/view/278622/273291>

6. Просування Цифрового десятиліття Європи. URL: https://state-of-the-union.ec.europa.eu/state-union-2022/state-union-achievements/advancing-europes-digital-decade_uk

7. Інформаційні матеріали щодо стану інноваційної діяльності. Міністерство економіки України. 2023. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=69b9a9bf-5fbc-4035-8c0f-ac26b853c0eb&title=InformatsiiniMaterialiSchodoStanuInnovatsiinoiDiialnosti>;

8. Global Innovation Index 2023 Innovation in the face of uncertainty. URL: <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2023-en-main-report-global-innovation-index-2023-16th-edition.pdf>

9. Discover the World's Best Startup Ecosystems. URL: <https://www.startupblink.com/>

10. The Global Startup Ecosystem Index Report 2023. URL: <https://lp.startupblink.com/report/>

11. Про схвалення Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року: розпорядження Кабінетом Міністрів України від 10 липня 2019 р. № 526-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80#Text>

12. Scandinavian Airlines System. URL: <https://www.flysas.com/ie-en/>

13. Horizon Europe: Creating knowledge to boost agricultural innovation. URL: <https://ec.europa.eu/eip/agriculture/en/horizon-europe-creating-knowledge-boost>

14. Горизонт Європа. Міністерство освіти і науки України. URL: <https://mon.gov.ua/ua/nauka/yevrointegraciya/ramkovi-programi-z-doslidzhen-ta>

[innovacij-gorizont-2020-ta-gorizont-yevropa-ta-iniciativi-yevropejskoyi-komisiyi-yevropejskij-zelenij-kurs/gorizont-yevropa](#)

15. 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 заг. ред. О. С. Іванілова. Харків: ХНУБА, 2015. С. 154–165.

16. Сабадаш В. В., Коваленко Є. В. Діагностика кризового стану та загрози банкрутства промислового підприємства: порівняльні оцінки. *Механізм регулювання економіки*. 2012. № 2. С. 126–132.

17. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua>

18. Міністерство Фінансів України. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/>

19. Аграрна біржа. URL: <https://agrex.gov.ua>

20. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>

21. Тітяєв В. В., Бутко В. С. Особливості управління бізнесом на основі процесного підходу. *Підприємництво та бізнес-адміністрування*: матеріали Міжнародна науково-практична інтернет-конференція (м. Харків, 10.02.2020 р.). Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. URL: <https://ojs.kname.edu.ua/index.php/area/article/view/2400/2277>

22. Концептуальні підходи до оптимізації бізнес-процесів компаній URL:file:///C:/Users/%D0%9B%D1%8E%D0%B4%D0%BC%D0%B8%D0%BB%D0%B0/Downloads/710-2055-1-PB%20(1).pdf

23. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року: постанова Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 р. № 179. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-nacionalnoyi-eko-a179>

ВИСНОВКИ

1. Розкрито сутність та завдання управління фінансово-економічною безпекою в умовах глобального інформаційного середовища. Визначено, що значна частина наукових досліджень пов'язано саме із розмежуванням термінів економічна безпека від фінансової, або зазначають, що фінансова є складовою економічної безпеки. Здійснено, поглиблення вивчення наукових підходів щодо типології сутності поняття «фінансово-економічна безпека», що дозволило виявити основні властивості цих понять, осучаснити та згрупувати наукові підходи. Типологія сутності дефініції “фінансово-економічна безпека” розкриває тільки три наукові підходи до визначення сутності (ресурсний, статичний та функціональний). При цьому необхідно наголошено, що є наукові публікації де ресурсний та функціональний об'єднані в ресурсно-функціональний. Запропоновано системний підхід до визначення поняття фінансово-економічна безпека, розкриває не стан, розвиток або захист, а саме складу систему, якій властиві всі ці особливості. Обґрунтовано основні завданнями управління фінансово-економічної безпеки в сучасних умовах господарювання необхідно поділити на зовнішні (формування інституційних безпекових заходів ведення бізнесу, пов'язаних з війною та військовими діями; вивчення ймовірності загрози під впливом глобального інформаційного середовища; формування напрямів забезпечення фінансово-економічної безпеки в умовах глобалізації та інтернаціоналізації) та внутрішні (формування стратегічних, оперативних та тактичних напрямів управління фінансово-економічною безпекою, формування власної системи оцінки та індикаторів рівня фінансово-економічної безпеки, формування механізму управління фінансово-економічною безпекою).

2. Обґрунтовано систему управління фінансово-економічною безпекою на засадах інформаційних технологій. Удосконалено систему управління економічною безпекою, що основана на підрівнях безпеки та мають комплексний характер операційної системи з урахуванням зовнішнього середовища (клієнтів, конкурентів, постачальників тощо). Запропоновано система управління

економічною безпекою в умовах цифрової трансформації базується на особливостях підрівнів безпеки - фінансового, економічного, соціального, інформаційного, екологічного та безпекового. Наголошено, що основним елементом удосконаленої системи управління економічною безпекою, є врахування інструментів зміцнення, таких як страхування ризиків, прогнозування, моделювання тощо. Розроблено відповідні систему захисту на основні цифрових технологій. Дані системи захисту повинні враховувати особливості діяльності та функціонування, зовнішні та внутрішні чинники майбутніх загроз, що є важливим в управлінні фінансово-економічною безпекою суб'єктів господарювання. Наголошено, що для створення системи захисту необхідно обов'язково враховувати джерела формування інформаційної бази та доступ до неї всіх учасників процесу для розроблення відповідних рівнів захисту. Обов'язковою умовою підвищення рівня безпеки суб'єктів господарювання вважаємо використання інструментарію управління фінансово-економічною безпекою на основі інформаційної бази.

3. Охарактеризовано передумови розвитку системи управління фінансово-економічною безпекою бізнесу в системі глобального економічного середовища, в результаті чого запропоновано комплексний підхід до управління фінансово-економічною безпекою бізнесу, що включає ризик-менеджмент, інновації, захист інтелектуальної власності, цифровізацію процесів та відповідальне ставлення до соціальних і екологічних аспектів діяльності. Обґрунтовано фактори, які відображають зміни у глобальному економічному середовищі та нові виклики, з якими стикаються компанії. Глобалізація економічних процесів сприяє інтеграції економік. Компанії стикаються з необхідністю адаптації до швидко змінюваних умов міжнародного бізнес-середовища, що вимагає більш гнучких та відповідальних систем управління безпекою. Швидкий розвиток цифрових технологій, зокрема, штучного інтелекту, блокчейну, Інтернету речей (IoT) та великих даних, змінив спосіб ведення бізнесу. Регулятивні вимоги, особливо у сферах фінансової звітності, податкової політики та екологічних норм, стають дедалі складнішими. Компанії

повинні постійно адаптуватися до нових правил для забезпечення юридичної та фінансової безпеки. Фінансові кризи, політична нестабільність у різних регіонах світу, а також пандемія COVID-19 показали, наскільки важливо мати стійку систему управління фінансово-економічною безпекою, яка здатна швидко реагувати на кризові ситуації. Умови жорсткої конкуренції на глобальних ринках змушують компанії постійно шукати способи зниження витрат, підвищення ефективності та інноваційного розвитку. Ефективне управління фінансово-економічною безпекою стає ключовим фактором для забезпечення конкурентоспроможності бізнесу.

4. Досліджено тенденції цифровізації та їх вплив на розвиток фінансово-економічної безпеки бізнесу. Визначено основні напрямки тенденцій цифровізації: глобалізація бізнес-процесів, що дозволяє компаніям обслуговувати клієнтів по всьому світу, значно розширюючи ринок збуту та відкриваючи нові можливості для зростання за умови розробки ефективної стратегії конкуренції; підвищення ролі інтелектуальних ресурсів, які є драйверами інновацій, розвитку нових продуктів, послуг та технологій, а також обробки великих обсягів даних для створення цінності; зростання важливості цифрової грамотності у всіх аспектах життя через необхідність використання цифрових інструментів та платформ для ефективної роботи, навчання та соціальної взаємодії. Визначено, що розвиток цифрової економіки відбувається на перехресті новітніх технологічних досягнень, серед яких можна виділити штучний інтелект, робототехніку, інтернет речей, хмарні розрахунки, аналітику великих масивів даних та технологію 3D-друку. Ключовими трендами цифровізації визначено: Е-комерцію (розширення інтернет-платформ, методик і засобів для онлайн-продажу товарів і послуг за допомогою цифрових інструментів), Е-банкінг (об'єднує надання різноманітних банківських та фінансових послуг через електронні канали та за допомогою телекомунікаційних технологій), Е-урядування (застосування інформаційно-комунікаційних технологій у сфері державного менеджменту). Доведено, що основою для розвитку фінансово-економічної безпеки бізнесу служить розвинена ІТ

індустрія. Україна демонструє вражаючі досягнення у розвитку ІТ сектору, зокрема у 2021 році ІТ галузь зайняла лідируючі позиції за обсягом експорту послуг. Потенціал цифрової трансформації підсилюється наявною системою ІТ освіти, яка щорічно забезпечує значну кількість кваліфікованих спеціалістів для ІТ-індустрії. Однак, існують перепони, що уповільнюють цифрову інтеграцію місцевих підприємств, галузей, а також державного та місцевого управління. До них належать значні розбіжності у доступності цифрових ресурсів та послуг, низька інноваційна активність, обмежені цифрові компетенції та культура, а також неоптимальне законодавче та інституційне регулювання цифрової економіки.

5. Охарактеризовано механізм управління фінансово-економічною безпекою бізнесу, під яким запропоновано розуміти комплексну систему організаційних, методичних та інструментальних заходів, спрямованих на ідентифікацію, аналіз та мінімізацію внутрішніх та зовнішніх ризиків, що можуть негативно вплинути на стабільність та розвиток підприємства. Цей механізм включає в себе процеси встановлення цілей фінансово-економічної безпеки, вибору стратегій і тактик їх досягнення, розробки та впровадження конкретних заходів з управління ризиками, контролю та аудиту ефективності вжитих заходів. Охарактеризовано цілі фінансово-економічної безпеки: захист активів (забезпечення фізичного та юридичного захисту майна, фінансових ресурсів та інтелектуальної власності від крадіжки, шахрайства, вандалізму тощо), забезпечення ліквідності (підтримка достатнього рівня готівкових коштів та ліквідних активів для забезпечення поточних зобов'язань), мінімізація ризиків (ідентифікація, аналіз та заходи щодо зниження фінансових, операційних, ринкових, правових та інших ризиків), забезпечення прибутковості та дотримання законодавства (планування та виконання дій для забезпечення стабільного зростання доходів та максимізації прибутку й забезпечення відповідності усіх аспектів діяльності підприємства чинному законодавству та регуляторним вимогам). Доведено, що вибір стратегій і тактик охоплює стратегії ризик-менеджменту (включає ідентифікацію потенційних ризиків, оцінку їх

впливу та розробку планів дій для їх мінімізації або усунення), фінансове планування та аналіз (спрямовані на оцінку фінансового стану підприємства, прогнозування майбутніх потреб у ресурсах та розробку бюджетів), інвестиційну стратегію (має на меті забезпечення оптимального розподілу капіталу між різними активами для досягнення максимальної віддачі при прийнятному рівні ризику), стратегію диверсифікації (передбачає розширення асортименту продукції або послуг, вихід на нові ринки для зниження залежності від одного джерела доходу), кібербезпеку та захист даних (розробка та впровадження заходів для захисту інформаційних систем від несанкціонованого доступу, втрати даних або інших кіберзагроз), корпоративну культуру та навчання (формування серед працівників свідомості про важливість фінансово-економічної безпеки, розвиток навичок та знань у цій сфері).

6. Досліджено процеси імплементації європейського досвіду використання цифрових технологій з метою фінансово-економічної безпеки бізнесу. Доведено, що аналіз та адаптація європейських практик цифровізації для потреб українського бізнесу є критично важливими для розвитку національної економіки, зміцнення її фінансово-економічної безпеки та підвищення глобальної конкурентоспроможності. Досліджено, що Україна активно працює над впровадженням стандартів кібербезпеки, згідно з європейськими рекомендаціями та директивами, такими як GDPR (Загальний регламент захисту даних). Це включає заходи щодо захисту персональних даних та інформаційної безпеки, що є ключовими для забезпечення довіри споживачів та партнерів. GDPR має глобальний вплив, оскільки він застосовується не лише до компаній, що базуються в ЄС, а й до тих, що обробляють дані громадян ЄС, незалежно від місця їх розташування. Це змусило багато міжнародних компаній переглянути свої підходи до обробки та захисту особистих даних. Досліджено, що наслідуючи європейський досвід, Україна активно розвиває електронне урядування. Платформа «Дія» є одним з найяскравіших прикладів, що дозволяє цифровізувати багато державних послуг та спрощує взаємодію бізнесу з державою, підвищуючи тим самим його фінансово-економічну безпеку.

Доведено, що Адаптація українського законодавства до європейських стандартів, особливо у сферах фінансів, торгівлі, захисту інтелектуальної власності, сприяє створенню безпечного та передбачуваного бізнес-середовища. Важливим аспектом інтеграції України до ЄС визначено використання цифрових технологій як інструменту для забезпечення прозорості, ефективності та інноваційності в управлінні та економіці загалом.

7. Досліджено модель управління економічною безпекою бізнесу в умовах ринкових змін. З метою удосконалення процесу управління економічною безпекою підприємства в умовах змін запропоновано модель, яка базується на процесному підході до управління бізнесом та його економічною безпекою й передбачає урахування сигналів зміни кон'юнктури на релевантних ринках на основні обчислення агрегованих коефіцієнтів росту, що дозволяє прогнозувати і моделювати їх вплив на стан економічної безпеки та розробляти відповідну систему тактичних заходів. Елементи моделі та їх конфігурація може бути використана при формування прикладного програмного забезпечення для управління фінансово-економічною діяльністю, обґрунтування стратегічних і тактичних рішень у сфері економічної безпеки на основі прогнозування та моделювання різних економічних ситуацій. Апробація моделі здійснювалася на прикладі релевантних ринків підприємств сільськогосподарської галузі (фінансовий, ринок збуту, ринок праці та енергетичний ринок), визначено основні показники впливу на економічну безпеку та розраховано коефіцієнти змін у 2022 році та прогнозні значення для 2024 року. Отримані коефіцієнти засвідчили деструктивний вплив війни на стан цільових сільськогосподарських ринків у 2022 році. У 2024 порівняно з 2022 роком прогнозується незначне покращення ситуації, викликане адаптацією економіки в умовах війни. Запропоновано перелік тактичних заходів для забезпечення економічної безпеки, серед яких: економія енергетичних ресурсів, оптимізація джерел фінансування, диверсифікація ринків збуту та адаптація кадрової політики в умовах скорочення пропозиції на ринку праці.

8. Досліджено стратегічні засади оптимізації бізнесу та забезпечення його фінансово-економічної безпеки. Доведено, що оптимізація бізнесу та оптимізація бізнес-процесів є взаємопов'язаними, але концептуально різними підходами у сфері управління. Оптимізація бізнесу охоплює широкий спектр стратегічних і тактичних заходів, спрямованих на підвищення загальної ефективності та продуктивності компанії, в той час як оптимізація бізнес-процесів зосереджується на вдосконаленні окремих процесів в межах організації. Обидва підходи прагнуть підвищити ефективність бізнесу, знизити витрати та підвищити рівень задоволеності клієнтів. Оптимізація бізнесу має більш широкий масштаб і може включати зміни в структурі управління, стратегії розвитку, фінансовій політиці, маркетингових стратегіях та інші аспекти діяльності компанії. Оптимізація бізнес-процесів, натомість, зосереджена на покращенні конкретних операційних процедур та рутин, таких як ланцюги постачань, виробничі процеси, обслуговування клієнтів тощо. Хоча оптимізація бізнесу та оптимізація бізнес-процесів мають спільну мету покращення діяльності компанії, вони реалізуються через різні підходи та на різних рівнях організаційної структури, кожен з яких вносить свій вклад у забезпечення загальної ефективності та конкурентоспроможності бізнесу. Процеси оптимізації бізнесу неодмінно пов'язані із цифровізацією. Цифрова трансформація в сфері бізнесу в цілому спрямовується на вирішення комплексу задач, які охоплюють значне підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів, оптимізацію часових витрат та прискорення процесів управління бізнесом, реалізацію автоматизації бізнес-процесів та їх неперервний моніторинг у режимі реального часу, удосконалення системи комунікацій як внутрішньо організаційних, так і з зовнішніми партнерами, покращення якості продукції та зниження впливу виробництва на довкілля через оптимізацію ресурсного споживання. Доведено, що комбінування різних методик щодо оптимізації бізнес-процесів компаній (FAST-Fast Analysis Solution Technology, Benchmarking, Redesign, Business-process Reengineering) дозволяє організаціям ефективно реагувати на широкий спектр викликів, оптимізувати свою діяльність

та досягати конкурентних переваг у змінному бізнес-середовищі. В кінцевому підсумку, симбіоз цих методичних підходів на основі використання цифрових технологій може стати потужним інструментом для підприємств, які прагнуть досягнути високих стандартів продуктивності та конкурентоспроможності на ринку.

ДОДАТКИ

Додаток А
Таблиця А.1

Вертикальний аналіз активів ТОВ «Семенівський агросервіс», %

Показники	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення, +,-	
				2020 до 2016	2021 до 2017
Нематеріальні активи:					
- залишкова вартість	0	0	0	0	0
Незавершене будівництво	9,88	0	1,43	-9,88	1,43
Основні засоби:	45,62	48,32	39,03	2,7	-9,29
Довгострокові біологічні активи:	0	0	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:					
- які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	0	0	0	0	0
- інші фінансові інвестиції	0	0	0	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	0	0	0	0	0
Справедлива (залишкова) вартість інвестиційної нерухомості	0	0	0	0	0
Відстрочені податкові активи	0	0	0	0	0
Гудвіл	0	0	0	0	0
Інші необоротні активи	0	0	0	0	0
Гудвіл при консолідації	0	0	0	0	0
Необоротні активи	55,5	48,32	40,46	-7,18	-7,86
Виробничі запаси	8,83	8,02	14,03	-0,81	6,01
Поточні біологічні активи	0	0	0	0	0
Незавершене виробництво	0	0	0	0	0
Готова продукція	0,18	0,23	0,25	0,04	0,02
Товари	0	0	0	0	0
Векселі одержані	0	0	0	0	0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:					
- чиста реалізаційна вартість	31,71	40,66	40,89	8,95	0,23
- первісна вартість	0	0	0	0	0
- резерв сумнівних боргів	0	0	0	0	0
Дебіторська заборгованість за рахунками:					
- за бюджетом	3,64	0,32	1,72	-3,32	1,4
- за виданими авансами	0	0	0	0	0
- з нарахованих доходів	0	0	0	0	0
- із внутрішніх розрахунків	0	0	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	0	1,24	0,02	1,24	-1,21
Поточні фінансові інвестиції	0	0	0	0	0
Грошові кошти та їх еквіваленти:					
- в національній валюті	0,33	1,45	2,89	1,12	1,44
- у т,ч, в касі	0	0	0	0	0
- в іноземній валюті	0	0	0	0	0
Інші оборотні активи	0	0	0	0	0
Оборотні активи	44,5	51,68	59,54	7,18	7,86
Витрати майбутніх періодів	0	0	0	0	0
Необоротні активи та групи вибуття	0	0	0	0	0
Баланс	100	100	100	0	0

Додаток А

Таблиця А. 2

**Вертикальний аналіз пасивів підприємства ТОВ «Семенівський
агросервіс», %**

Показники	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення, +,-	
				2020 до 2016	2021 до 2017
Статутний капітал	65,84	45,86	43,75	-19,98	-2,11
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	9,3	9,72	9,21	0,43	-0,51
Неоплачений капітал	0	0	0	0	0
Вилучений капітал	0	0	0	0	0
Накопичена курсова різниця	0	0	0	0	0
I, Власний капітал	75,14	55,59	52,96	-19,55	-2,62
Інші довгострокові зобов'язання	0	0	0	0	0
III, Довгострокові зобов'язання	0	0	0,17	0	0,17
Короткострокові кредити банків	0	0	0	0	0
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	0	0	0	0	0
Векселі видані	0	0	0	0	0
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	236,05	43,77	42,13	-192,28	-1,64
Поточні зобов'язання за розрахунками:					
- з одержаних авансів	0	0	0	0	0
- з бюджетом	0,58	0,04	0,14	-0,54	0,1
- з позабюджетних платежів	0	0	0	0	0
- зі страхування	0,04	0,04	0,07	-0	0,03
- з оплати праці	0,11	0,17	0,2	0,07	0,03
- з учасниками	0	0	0	0	0
- із внутрішніх розрахунків	0	0	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	0,53	0,4	0	-0,13	-0,39
IV, Поточні зобов'язання	24,86	44,41	46,86	19,55	2,45
V, Доходи майбутніх періодів	0	0	0	0	0
Баланс	100	100	100,01	0	0,01

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Стаття в закордонних виданнях, що включені до наукометричних баз

Scopus i Web of Scince:

1. **Harahulia A.,** Suslov V., Horovoy O. Management of economic security of enterprises in the context of digital transformation. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2023. Volume 9. Number 5. P. 87 – 93. URL: <http://www.baltijapublishing.lv/index.php/issue/article/view/2262/2261> DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2023-9-5-87-93> (0,43 друк. арк., особистий внесок: обґрунтовано систему управління економічною безпекою в умовах цифрової трансформації – 0,15 друк. арк.) **Входить до наукометричних баз реферування та індексування: Web of Science; DOAJ; Research Papers in Economics; Index Copernicus; POL-index; Google Scholar; WorldCat; Crossref; Publons; BASE.**

Статті у наукових фахових виданнях, які включені до міжнародних наукометричних баз

2. Іртищева І. О., Трушлякова А. Б., Іртищев О. С., **Гарагуля А. В.** Сучасний стан та перспективи цифрової трансформації України. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія: «Економічні науки»*. 2020. №4. Том 2. С. 281–293. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/2774/1/statta_irtiseva_truslakova_irtisev_garagula_sucasnij_stan_ta_perspektivi%20cifrovoi_transformac%20d1%96i_ukrainsi.pdf DOI: <https://doi.org/10.31359/2312-3427-2020-4-2-281> (0,81 друк. арк., особистий внесок: визначено перспективні стратегічні цілі та завдання цифрової трансформації для України як складової фінансово-економічної безпеки – 0,30 друк. арк.). **Входить до наукометричних баз реферування та індексування: Index Copernicus International (ICI), Google Академія; Cite Factor Academic Scientific Journals; Academic Resource Index ResearchBib.**
3. Кім В. О., Клецов Є. С., Іртищев О. С., **Гарагуля А. В.,** Христофоров В. О. Розвиток інноваційного підприємництва в умовах цифрової трансформації.

Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія: «Економічні науки». 2021. № 2. Т. 2. С. 238–248. URL:

https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/5141/1/statya_k%3%acm_klekov_irtishchev_garagulia_hristoforov_rozvitok_%3%acnnovac%3%acjnogo_p%3%acdpryemnictva_v_umovah_cifrovoyi_transformac%3%acyi.pdf

DOI: <https://doi.org/10.31359/2312-3427-2021-2-2-238> (0,68 друк. арк., особистий внесок: здійснено аналіз джерел фінансування інноваційної діяльності промислових підприємств – 0,3 друк. арк.). **Входить до наукометричних баз реферування та індексування: Index Copernicus International (ICI), Google Академія; Cite Factor Academic Scientific Journals; Academic Resource Index ResearchBib.**

4. Іртищев О. С., Гарагуля А. В., Ставцов Р. В. Розвиток цифрової економіки та суспільства: тренди, ризики та соціальні детермінанти. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. № 4. Том 7. С. 193–199. URL: <http://ujae.org.ua/rozvytok-tsyfrovoyi-ekonomiky-ta-suspilstva-trendy-ryzyky-ta-sotsialni-determinanty/> DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-4-28> (0,43 друк. арк., особистий внесок: визначено цифрові інструменти та сегменти цифрової економіки як основні засади управління – 0,20 друк. арк.). **Входить до наукометричних баз реферування та індексування: Index Copernicus International (ICI), WorldCat, Google Scholar, Windows Live Academic, ResearchBible, Open Academic Journals Index, CiteFactor, InfoBase.**

5. Ракіпов В. Р., Іртищев О. С., Гарагуля А. В., Михасько Т. Ю., Бандюк М. А. Диджиталізація – сучасний вектор розвитку цифрової економіки та суспільства: зарубіжний досвід та його імплементація в Україні. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 2. С. 179–185. URL: <http://ujae.org.ua/dydzhytalizatsiya-suchasnyj-vektor-rozvytku-tsyfrovoyi-ekonomiky-ta-suspilstva-zarubizhnyj-dosvid-ta-jogo-implementatsiya-v-ukrayini/> DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-2-26> (0,43 друк. арк., особистий внесок: визначено основні напрями світової політики у сфері управління сектором ІТ для обґрунтування удосконалення управління фінансово-

економічною безпекою – 0,20 друк. арк.). Входить до наукометричних баз реферування та індексування: Index Copernicus International (ICI), WorldCat, Google Scholar, Windows Live Academic, ResearchBible, Open Academic Journals Index, CiteFactor, InfoBase.

6. **Harahulia A.** Prerequisites for the development of the system of managing the financial and economic security of business in the system of the global economic environment. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2024. № 1. С. 103–106. URL: <http://apie.org.ua/uk/peredumovi-rozvitku-sistemi-upravli/> DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-1-21> (0,25 друк. арк.). Входить до наукометричних баз реферування та індексування: Index Copernicus International (ICI), Google Scholar.

Матеріали апробаційного характеру:

7. **Гарагуля А. В.,** Іртищев О. С., Ставцов Р. В. Сучасний стан розвитку цифрової економіки. *Перспективи морської економічної діяльності в контексті трендів Індустрії 4.0*: матеріали Всеукраїнських наукових економічних читань (м. Миколаїв, 17-18 грудня 2020 р.). Миколаїв: НУК, 2020. С. 141–144. (0,25 друк. арк., особистий внесок: визначено проблеми розвитку цифрової економіки – 0,12 друк. арк.).

8. Іртищев О. С., **Гарагуля А. В.,** Ставцов Р. В., Христофоров В. О. Управління інформаційною безпекою підприємств в умовах розвитку цифрових технологій. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємства реального сектора економіки*: матеріали VII Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції з міжнародною участю (м. Полтава, 27 жовтня 2022 р.). Полтава: ПДАУ, 2022. С. 125–127. URL: https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/node/1239/zbirnykmaterialivviivseukrayi_ninternet-konfer.pdf (0,19 друк. арк., особистий внесок: визначено принципи управління інформаційною безпекою як складової фінансово-економічної безпеки – 0,05 друк. арк.).

9. Іртищев О. С., **Гарагуля А. В.,** Христофоров В. О., Черкаський Г. І. Управління підприємствами в умовах цифрової трансформації. *Менеджмент*

XXI століття: глобалізаційні виклики: матеріали VI Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції з міжнародною участю (м. Полтава, 18 травня 2023 р.). Полтава: ПДАУ, 2023. С. 155–159. URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/node/2908/maketzbirnykanovyynovyy.pdf> (0,31 друк. арк., особистий внесок: сформульовані етапи процесу впровадження цифрових технологій до виробничо-господарської діяльності підприємств – 0,09 друк. арк.).

10. Іртищев О. С., **Гарагуля А. В.**, Бандюк М. В., Михасько Т. Ю., Черкаський Г. І., Білінський В. І. Діджиталізація бізнес-процесів в умовах викликів та загроз. *Актуальні вектори відновлювальної трансформації економіки України: збірник матеріалів наукових економічних читань (м. Миколаїв, 30.11–01.12.2023 р.).* Миколаїв: НУК, 2023. Том 1. С. 58–63. URL: https://nuos.edu.ua/wp-content/uploads/2023/11/Thesis_FEM2023_Vol1.pdf (0,38 друк. арк., особистий внесок: сформульовано впровадження інформаційних технологій сприяє вирішенню поточних цілей, що стоять перед управлінським апаратом підприємства – 0,11 друк. арк.).

11. Мураховська Л. П., Шалухіна В. В., **Гарагуля А. В.** Формування інноваційної системи регіонального менеджменту в умовах глобальних викликів та загроз. *Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції: матеріали X Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції (м. Полтава, 09 листопада 2023 р.).* Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2023. С.77–79. URL: <https://nupp.edu.ua/uploads/files/0/events/conf/2023/x-mnp-siimrneye/zbirnik-konferenciia-09.11.2023.pdf> (0,19 друк. арк., особистий внесок: окреслено міжнародний досвід діяльності регіональної мережі центрів поширення інновацій в ЄС – 0,09 друк. арк.).

Довідки про впровадження

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ОБЕРІГ»
55330 Миколаївська обл., Первомайський р-н., с. Семенівка
вул.. Шкільна, 44 тел. (097-917-24-31)

IBAN рахунок (UAH): UA673006140000026003500043216
МФО 300614 в АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК»
м. Южноукраїнськ

ЄДРПОУ: 31976385

Вих. № 105

від «11» листопада 2025 р.

Голові разової спеціалізованої вченої ради

Дирекція ПрАТ «Оберіг» підтверджує, що результати наукових досліджень та публікацій аспіранта Гарагулі Артема Вадимовича були використані при підготовці доповіді директора на зборах членів акціонерного товариства. А саме можливості впровадження механізму управління фінансово-економічною безпекою бізнесу, який охоплює систему організаційних, методичних та інструментальних заходів, спрямованих на ідентифікацію, аналіз та мінімізацію внутрішніх та зовнішніх ризиків, що можуть негативно вплинути на стабільність та розвиток підприємства.

Директор ПрАТ «Оберіг»



Олег БОЙКО

ТОВ «СЕМЕНІВСЬКИЙ АГРОСЕРВІС»
55330 Миколаївська обл., Первомайський р-н., с. Семенівка
вул. Шкільна, 28 тел. (097-917-24-31)

ІВАН рахунок (УАН): UA613006140000026003500043227
МФО 300614 в АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК»
м. Южноукраїнськ

ЄДРПОУ: 30954067

Вих. № 188

від «18» листопада 2018 р.

Довідка

про впровадження результатів дисертаційного дослідження аспіранта
Гарагулі А.В.

Результати дисертаційного дослідження Гарагулі А.В. на здобуття наукового ступеня доктора філософії обговорені та прийняті для розробки заходів щодо удосконалення системи управління фінансово-економічною безпекою бізнесу, що включають ризик-менеджмент, інновації, захист інтелектуальної власності, цифровізацію процесів та відповідальне ставлення до соціальних і екологічних аспектів діяльності та враховує фактори, які відображають зміни у глобальному економічному середовищі та нові виклики, з якими стикаються компанії (глобалізація економічних процесів, технологічний прогрес, зміни у міжнародному законодавстві та регуляторних механізмах, економічні та політичні кризи. Обґрунтовані пропозиції будуть використані в формуванні Стратегії розвитку, що спрямована на забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Семенівський агросервіс».

Довідка надана за місцем вимоги.

Директор ТОВ «Семенівський агросервіс»



Олег БОЙКО