

РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

УДК 005.934:004.9:338.24:502.131.1:339.923(4)

DOI: 10.31732/2663-2209-2026-83-156-169

Дата надходження: 22.07.2026

Дата прийняття до друку: 10.09.2026

Дата публікації: 30.09.2026



Ця робота ліцензується відповідно до [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Марта Копитко¹

¹Д-р екон. наук, професор, професор кафедри управлінських технологій, Університет «КРОК», м. Київ, Україна, професор кафедри соціальних дисциплін та адміністрування, Львівський державний університет внутрішніх справ, м. Львів, Україна, e-mail.: marta_kernytska@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6598-3798>

DIGITAL TRANSFORMATION OF THE ENTERPRISE ECONOMIC SECURITY MANAGEMENT SYSTEM IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Marta Kopytko¹

¹Doctor of science (Economics), professor, professor of management technologies department, "KROK" University, Head of the Department of Management and Economic Security, Educational and Research Institute of Management, Psychology and Security, Lviv State University of Internal Affairs, Lviv, Ukraine, e-mail: marta_kernytska@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6598-3798>

Анотація. У статті досліджено теоретичні та прикладні аспекти цифрової трансформації системи управління економічною безпекою підприємств в умовах євроінтеграції та реалізації принципів сталого розвитку. Обґрунтовано, що цифровізація трансформує підходи до управління підприємствами, змінюючи механізми забезпечення економічної безпеки, організацію бізнес-процесів і систему прийняття управлінських рішень. Встановлено, що впровадження сучасних цифрових технологій, зокрема штучного інтелекту, великих даних, хмарних обчислень, Інтернету речей, роботизованої автоматизації процесів і цифрових платформ, створює нові можливості для підвищення ефективності управління, водночас генеруючи нові ризики та загрози. Проаналізовано вплив цифрової трансформації на діяльність українських підприємств і доведено, що цифровізація сприяє підвищенню прозорості бізнес-процесів, оперативності управління, розвитку прогностичної аналітики та зміцненню конкурентних позицій підприємств у європейському економічному просторі. Водночас визначено, що цифрова трансформація супроводжується посиленням кіберризиків, інформаційних, організаційних, кадрових, правових і фінансових загроз, що зумовлює необхідність удосконалення системи управління економічною безпекою. Систематизовано основні виклики цифрової трансформації та запропоновано авторський підхід до визначення пріоритетних напрямів цифровізації системи управління економічною безпекою підприємств. До них віднесено цифровізацію управлінських процесів, використання інтелектуальних систем підтримки прийняття рішень, автоматизацію бізнес-процесів, розвиток кібербезпеки, управління цифровими активами, впровадження хмарних технологій, цифровізацію логістики та інтеграцію принципів ESG. Наукову новизну дослідження становить розроблена комплексна модель цифрової трансформації системи управління економічною безпекою підприємств, яка поєднує фактори зовнішнього середовища, стратегічні цілі, функціональні компоненти цифровізації, процеси управління економічною безпекою, ресурсне забезпечення, результати цифрової трансформації та механізм безперервного вдосконалення. Практичне значення результатів полягає у можливості використання запропонованих підходів під час формування стратегій цифрової трансформації, удосконалення корпоративної політики цифрового розвитку, управління ризиками та адаптації підприємств до вимог європейського економічного простору.

Ключові слова: управління підприємствами, сталий розвиток, євроінтеграція, цифровізація, економічна безпека підприємств, світова економіка, кіберзагрози, виклики, ризики, управлінські рішення, бізнес-процеси, конкурентоспроможність підприємств, кібербезпека, штучний інтелект, ESG.

Формули: 0; **рис.:** 3; **табл.:** 1; **бібл.:** 12

Abstract. *The article examines the theoretical and applied aspects of the digital transformation of the enterprise economic security management system in the context of European integration and the implementation of sustainable development principles. It is substantiated that digitalization is transforming enterprise management approaches by reshaping economic security mechanisms, business process organization, and managerial decision-making systems. The study establishes that the adoption of advanced digital technologies, including artificial intelligence, big data, cloud computing, the Internet of Things, robotic process automation, and digital platforms, creates new opportunities to enhance management efficiency while simultaneously generating new risks and threats. The impact of digital transformation on the activities of Ukrainian enterprises is analyzed. The findings demonstrate that digitalization improves business process transparency, enhances management efficiency, strengthens predictive analytics, and increases the competitiveness of enterprises within the European economic area. At the same time, digital transformation intensifies cybersecurity, information, organizational, human resource, legal, and financial risks, highlighting the need to improve enterprise economic security management systems. The study systematizes the key challenges associated with digital transformation and proposes an author's approach to identifying the priority directions for the digital transformation of enterprise economic security management systems. These include the digitalization of management processes, the implementation of intelligent decision support systems, business process automation, cybersecurity enhancement, digital asset management, cloud technology adoption, logistics digitalization, and the integration of ESG principles into economic security management. The scientific novelty of the research lies in the development of a comprehensive model for the digital transformation of the enterprise economic security management system. The proposed model integrates environmental factors, strategic objectives, digital transformation components, economic security management processes, resource support, transformation outcomes, and a continuous improvement mechanism. The practical significance of the research lies in the applicability of the proposed approaches to developing digital transformation strategies, improving corporate digital development policies, strengthening risk management, and facilitating enterprise adaptation to the requirements of the European economic environment.*

Keywords: *enterprise management; sustainable development; European integration; digitalization; enterprise economic security; global economy; cyber threats; challenges; risks; managerial decision-making; business processes; enterprise competitiveness; cybersecurity; artificial intelligence; ESG.*

Formulas: 0; fig.: 3, tabl.: 1, bibl.: 12

Вступ. Під час сучасного етапу розвитку економіки цифровізація стала одним із визначальних чинників трансформації систем управління підприємствами. Інтенсивне поширення цифрових технологій, розвиток штучного інтелекту, великих даних (Big Data), хмарних обчислень, Інтернету речей (IoT), блокчейн-технологій та інших цифрових інновацій докорінно змінюють принципи організації бізнес-процесів, прийняття управлінських рішень і забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. Одночасно цифрова трансформація породжує нові виклики та загрози економічній безпеці підприємств, пов'язані зі зростанням кіберризиків, цифрового шахрайства, інформаційної асиметрії, технологічної залежності та необхідності захисту критично важливих інформаційних ресурсів.

Для України питання цифрової трансформації системи управління економічною безпекою підприємств набуває особливої актуальності в умовах євроінтеграції, повномасштабної війни та післявоєнного відновлення економіки.

Інтеграція до європейського економічного простору передбачає адаптацію підприємств до сучасних вимог цифрового єдиного ринку Європейського Союзу, гармонізацію нормативно-правової бази, впровадження міжнародних стандартів інформаційної та кібербезпеки, ESG-принципів, ризик-орієнтованого управління та забезпечення високого рівня цифрової стійкості бізнесу. За таких умов економічна безпека перестає бути лише інструментом захисту від внутрішніх і зовнішніх загроз, а трансформується у стратегічний елемент забезпечення сталого розвитку підприємства, його інноваційної активності, адаптивності та довгострокової конкурентоспроможності.

Особливого значення набуває інтеграція цифрових технологій у систему управління економічною безпекою підприємств, що забезпечує можливість своєчасної ідентифікації ризиків, прогнозування кризових ситуацій, автоматизації процесів моніторингу, аналізу та прийняття управлінських рішень на основі аналітики даних. Цифровізація сприяє переходу від реактивної моделі

забезпечення економічної безпеки до проактивного управління ризиками, формування цифрової стійкості підприємства та створення інтелектуальної системи підтримки управлінських рішень.

Попри значну кількість наукових досліджень, присвячених цифровій трансформації бізнесу, управлінню ризиками, економічній безпеці та сталому розвитку, недостатньо розробленими залишаються питання формування цілісної цифрової системи управління економічною безпекою підприємств, яка б одночасно враховувала сучасні виклики цифрової економіки, вимоги європейської інтеграції, принципи сталого розвитку та необхідність забезпечення організаційної, інформаційної, фінансової, кадрової й технологічної безпеки підприємств.

Аналіз останніх досліджень.

Цифрова трансформація економіки є однією з визначальних тенденцій сучасного розвитку, що суттєво змінює підходи до управління підприємствами, організації бізнес-процесів та забезпечення економічної безпеки. В умовах євроінтеграції України цифровізація виступає не лише інструментом підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання, але й важливим чинником зміцнення їх стійкості, конкурентоспроможності та здатності адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища.

Наукові засади цифрової трансформації бізнесу в контексті розвитку Індустрії 4.0 досліджували О. М. Савицька та В. О. Салабай (Savytska O. M., & Salabai V. O., 2020). Автори обґрунтовують, що цифровізація охоплює всі функціональні сфери діяльності підприємства, сприяючи автоматизації бізнес-процесів, оптимізації управлінських рішень, розвитку цифрових платформ та формуванню нових бізнес-моделей. Особливу увагу приділено інтеграції сучасних цифрових технологій, серед яких хмарні сервіси, великі дані (Big Data), Інтернет речей (IoT), штучний інтелект та системи бізнес-аналітики. Водночас автори наголошують, що

цифровізація супроводжується виникненням нових ризиків, насамперед кіберзагроз, що вимагає модернізації системи управління економічною безпекою підприємств.

Питання розвитку цифрової економіки України комплексно висвітлено у дослідженні Л. Лапіна, І. Грінчук та Д. Оленюка (Lapin L., Hrinchuk I., & Oleniuk D., 2022). Науковці зазначають, що цифровізація стає ключовим драйвером структурної модернізації економіки, забезпечуючи підвищення продуктивності праці, ефективності використання ресурсів, прозорості бізнес-процесів та інноваційної активності підприємств. Водночас автори акцентують увагу на існуванні низки системних проблем, серед яких недостатній рівень цифрової інфраструктури, нерівномірність цифрового розвитку підприємств, дефіцит висококваліфікованих кадрів та необхідність гармонізації національного цифрового законодавства із нормативно-правовою базою Європейського Союзу. Саме ці фактори значною мірою визначають успішність цифрової трансформації систем управління підприємствами.

Подальший розвиток наукових підходів до дослідження цифровізації представлено у роботі А. І. Зіміної та О. О. Кавун (Zimina A. I., Kavun O. O., 2025), які розглядають цифровізацію як фундаментальний фактор трансформації сучасних економічних відносин. Науковці підкреслюють, що цифрові технології змінюють механізми створення вартості, характер взаємодії економічних агентів, організацію ланцюгів постачання та принципи прийняття управлінських рішень. Особливої актуальності набуває використання цифрових аналітичних платформ, систем підтримки прийняття рішень та прогнозової аналітики, які дозволяють своєчасно ідентифікувати потенційні загрози економічній безпеці підприємства та мінімізувати негативний вплив зовнішніх факторів.

Проблематика економічної безпеки підприємств в сучасних кризових умовах досліджується у праці О. В. Пікуліної та Т. Ю. Чаркіної (Pikulina O. V., Charkina T. Yu., 2025). Автори обґрунтовують, що воєнний стан значно посилив рівень невизначеності функціонування підприємств, актуалізуючи питання формування комплексної системи економічної безпеки, здатної забезпечити безперервність діяльності, збереження ресурсного потенціалу та швидке реагування на нові виклики. Встановлено, що цифрові технології виступають одним із ключових інструментів підтримки стійкості підприємств завдяки автоматизації моніторингу ризиків, цифровому контролю бізнес-процесів, розвитку систем кібербезпеки та дистанційного управління.

Системний підхід до організації менеджменту безпеки підприємства запропоновано у навчальному посібнику Н. В. Шевченко та М. І. Копитко (Shevchenko N. V., Korytko M. I., 2025). Автори розглядають менеджмент безпеки як інтегровану управлінську систему, спрямовану на ідентифікацію, оцінювання, прогнозування та мінімізацію внутрішніх і зовнішніх загроз розвитку організації. Особлива увага приділяється ризик-орієнтованому підходу, стратегічному управлінню безпекою, інформаційній та кадровій безпеці, а також інтеграції безпекових процесів у загальну систему корпоративного управління. Запропоновані методичні підходи можуть бути використані як концептуальна основа для формування сучасної цифрової системи управління економічною безпекою підприємств.

Аналіз наведених наукових праць свідчить, що більшість сучасних досліджень присвячена окремим аспектам цифровізації економіки, цифрової трансформації бізнесу, розвитку цифрових технологій або забезпеченню економічної безпеки підприємств. Водночас недостатньо дослідженими залишаються питання комплексної інтеграції цифрових технологій у систему управління

економічною безпекою підприємств саме в контексті євроінтеграційних процесів та реалізації принципів сталого розвитку. Обмеженою також є кількість наукових праць, у яких одночасно враховуються вимоги цифрової трансформації, європейських стандартів корпоративного управління, цифрової стійкості підприємств, ESG-підходів та сучасних безпекових викликів, зумовлених воєнними ризиками.

Постановка завдання. У ході дослідження поставлено наступні завдання: обґрунтувати вплив глобальної цифрової трансформації на українські підприємства та їхні процеси управління; проаналізувати яким чином глобальні процеси цифровізації трансформують підходи до управління економічною безпекою підприємств; класифікувати виклики та загрози, які виникають у процесі цифрової трансформації системи управління економічною безпекою підприємств; запропонувати напрями цифрової трансформації системи управління економічною безпекою підприємств в умовах євроінтеграції та сталого розвитку та розробити комплексну модель цифрової трансформації системи управління економічною безпекою підприємств в умовах євроінтеграції та сталого розвитку.

Результати дослідження. Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується системною цифровою трансформацією, яка виходить за межі простого впровадження інформаційних технологій і формує нову архітектуру бізнес-моделей, управлінських рішень та механізмів забезпечення економічної безпеки підприємств. Аналіз міжнародних досліджень OECD, World Bank, European Commission дозволяє виокремити низку взаємопов'язаних структурних тенденцій в економіці:

1. Інституціоналізація цифрової економіки – цифрові технології перестають бути допоміжним інструментом і перетворюються на базовий інституційний елемент економічних систем, формується цифрова інфраструктура як «новий

суспільний капітал», що включає хмарні платформи, цифрову ідентифікацію, електронні державні сервіси та інтегровані системи обміну даними між бізнесом і державою. Це створює умови для масштабування бізнесу та зниження транзакційних витрат.

2. Прискорена інтеграція штучного інтелекту в управлінські процеси –масове впровадження штучного інтелекту (AI) та аналітики великих даних (Big Data) у процеси прийняття рішень, підприємства переходять від описової аналітики до предиктивних і прескриптивних моделей управління, що дозволяє прогнозувати ризики, оптимізувати витрати та підвищувати ефективність управління економічною безпекою.

3. Платформізація економіки – світова економіка стрімко переходить до платформної моделі розвитку, де ключову роль відіграють цифрові екосистеми (Amazon, Google, Microsoft, Alibaba), платформи формують нові правила конкуренції, базовані на доступі до даних, мережевих ефектах та контролі над цифровою інфраструктурою. Для підприємств це означає необхідність інтеграції у глобальні цифрові екосистеми для збереження конкурентоспроможності.

4. Кіберризика як системний фактор економічної безпеки – зі зростанням цифровізації кіберзагрози набувають системного характеру. Кіберзлочинність, витоки даних, атаки на критичну інфраструктуру стають одним із ключових ризиків для бізнесу. За даними Cybersecurity Ventures втрати світової економіки від кіберзлочинності вимірюються трильйонами доларів щорічно. Якби кіберзлочинність вимірювалася як країна, то вона була б третьою за величиною економікою світу після США та Китаю. Це являє собою найбільший переказ економічного багатства в історії, ставить під загрозу стимули для інновацій та інвестицій, експоненціально перевищує збитки, завдані стихійними лихами за рік, і буде більш прибутковою, ніж світова торгівля всіма

основними незаконними наркотиками разом узятими. Глобальна кіберзлочинність зросла настільки, що після років швидкого розширення, Cybersecurity Ventures вважає, що економічна вага цього сектору зростатиме стабільно на рівні 2,5 відсотка щорічно до 2031 року, після чого кіберзлочинність коштуватиме світові 12,2 трильйона доларів щорічно.

Все це трансформує кібербезпеку у стратегічну складову економічної безпеки підприємств.

5. Автоматизація та роботизація бізнес-процесів – широке впровадження роботизованої автоматизації процесів (RPA), індустрії 4.0 та IoT призводить до скорочення частки ручної праці та підвищення продуктивності. Підприємства переходять до «розумних виробництв», де ключові процеси керуються в режимі реального часу на основі цифрових даних.

Важливою особливістю сучасного етапу розвитку цифрових технологій є поширення концепції гіперавтоматизації, яка передбачає комплексне використання взаємодоповнюючих цифрових рішень для автоматизації максимальної кількості бізнес-процесів. На відміну від традиційної автоматизації, гіперавтоматизація орієнтована не лише на заміну окремих операцій, а й на інтеграцію цифрових технологій у всі рівні управління підприємством, забезпечуючи безперервний обмін даними, оперативне прийняття рішень та адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Суттєву роль у цифровій трансформації відіграють технології RPA, що забезпечують автоматизоване виконання повторюваних адміністративних операцій шляхом імітації дій користувача в інформаційних системах. Використання програмних роботів дозволяє автоматизувати введення даних, обробку документів, формування звітності, інтеграцію інформації між різними програмними продуктами та виконання інших стандартизованих процедур без зміни існуючої IT-інфраструктури підприємства.

Одночасно зростає значення платформ Low-Code та No-Code, які суттєво розширюють можливості цифрової трансформації шляхом спрощення процесу розроблення корпоративних інформаційних систем. Застосування таких платформ дає змогу оперативно створювати цифрові рішення, автоматизувати бізнес-процеси та адаптувати програмне забезпечення до специфічних потреб підприємства без необхідності залучення значних ресурсів на програмування.

Новим етапом розвитку цифрових технологій стало впровадження автономних AI-агентів, функціональні можливості яких виходять за межі традиційних інформаційно-довідкових систем. Використовуючи алгоритми штучного інтелекту, такі цифрові агенти здатні самостійно аналізувати великі масиви інформації, обробляти документи, формувати рекомендації, виконувати багатоступеневі бізнес-процеси та підтримувати прийняття управлінських рішень в умовах високої невизначеності.

Практика функціонування сучасних підприємств свідчить про широке застосування автоматизації в різних сферах господарської діяльності. У системах маркетингу та управління взаємовідносинами з клієнтами цифрові технології використовуються для автоматизації генерації потенційних клієнтів, управління CRM-системами, персоналізації комунікацій та проведення маркетингових кампаній. У фінансовій сфері цифрові рішення забезпечують автоматизовану обробку первинної документації, бухгалтерський облік, управління договорами, звірку фінансових операцій та підготовку аналітичної звітності. У виробничій діяльності та логістиці цифрова трансформація реалізується через інтеграцію

автоматизованих систем управління технологічними процесами, промислової робототехніки, цифрового моніторингу виробництва та інтелектуального управління ланцюгами постачання.

6. Зростання значення цифрового капіталу, адже у структурі економічної вартості підприємств зростає частка нематеріальних активів: даних, алгоритмів, цифрових платформ та інтелектуальної власності. За оцінками World Economic Forum, понад 60–70% ринкової вартості провідних компаній формується саме за рахунок нематеріальних цифрових активів.

7. Зростання рівня орієнтації на сталий розвиток (ESG + digital). Інтеграція цифрових технологій зі стратегіями сталого розвитку формує концепцію «зеленої цифрової економіки». Використання цифрових інструментів дозволяє оптимізувати енергоспоживання, зменшувати викиди та підвищувати ефективність ресурсного управління, що особливо важливо в умовах євроінтеграції.

Узагальнюючи наведені вище фактори впливу, доцільно визнати, що у вартісному вираженні обсяг світового ринку цифрової трансформації зріс приблизно з 469,8 млрд дол. США у 2020 році до 731,1 млрд дол. США у 2024 році, що відповідає приросту майже 55,6 % за чотири роки. За прогнозами міжнародних дослідницьких компаній, у 2025 році місткість ринку перевищить 900 млрд дол. США, а до 2030 року може сягнути понад 3,2 трлн дол. США. Таким чином, середньорічний темп приросту (CAGR) у довгостроковій перспективі оцінюється на рівні 22–27 %, що є одним із найвищих показників серед глобальних сегментів інформаційно-комунікаційних технологій. у вартісному вираженні глобальний ринок цифрової трансформації демонструє стабільне зростання (рис. 1).

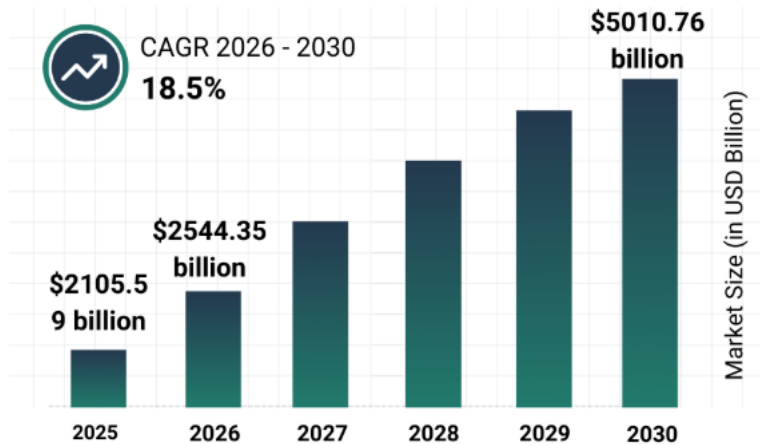


Рис. 1. Динаміка обсягів глобального ринку цифрової трансформації

Джерело: Organisation for Economic Co-operation and Development

Україна демонструє чудові показники і є активним учасником глобального цифрового ринку. Так, за даними міжнародного дослідження E-Government Development Index, Україна за 6 років покращила власні позиції з цифровізації у державному секторі на 97 пунктів і з 102-го місця у 2018 році, стала п'ятою – у 2024 році з-поміж 193 країн світу.

Глобальні процеси цифровізації суттєво трансформують підходи до управління економічною безпекою підприємств, змінюючи як характер загроз, так і інструменти їхнього попередження та нейтралізації. Інтеграція цифрових технологій, зокрема штучного інтелекту, великих даних, хмарних обчислень, Інтернету речей та автоматизованих систем управління, підвищує оперативність прийняття управлінських рішень, ефективність моніторингу ризиків і рівень адаптивності підприємств до змін зовнішнього середовища.

В умовах євроінтеграції система управління економічною безпекою повинна трансформуватися від традиційної моделі реагування на загрози до проактивного, ризик-орієнтованого управління, заснованого на цифрових технологіях, прогнозній аналітиці та безперервному моніторингу внутрішнього і зовнішнього середовища.

Цифрова трансформація системи управління економічною безпекою

підприємств, попри значний потенціал підвищення ефективності управління та конкурентоспроможності, одночасно формує новий спектр викликів і загроз, які потребують перегляду традиційних підходів до забезпечення безпеки бізнесу. Інтеграція цифрових технологій у бізнес-процеси змінює характер функціонування підприємств, посилює їхню залежність від інформаційних ресурсів, цифрової інфраструктури та мережевих комунікацій, що, своєю чергою, збільшує рівень вразливості до внутрішніх і зовнішніх ризиків.

Одним із найсуттєвіших викликів є стрімке зростання кіберризиків. Розширення використання хмарних технологій, платформ електронної взаємодії, Інтернету речей, штучного інтелекту та автоматизованих інформаційних систем значно збільшує кількість потенційних точок доступу для кіберзлочинців. Несанкціонований доступ до інформаційних ресурсів, витоки конфіденційної інформації, кібератаки на корпоративні мережі та програмне забезпечення можуть призводити до фінансових втрат, порушення безперервності діяльності підприємства, втрати ділової репутації та конкурентних переваг.

Водночас цифрова трансформація посилює технологічні ризики, пов'язані зі швидким моральним старінням цифрових рішень, залежністю від постачальників

програмного забезпечення та цифрових платформ, а також складністю інтеграції нових інформаційних систем із наявною IT-інфраструктурою підприємства. Недостатній рівень сумісності цифрових технологій або технічні збої можуть негативно впливати на безперервність бізнес-процесів, якість управлінських рішень та ефективність функціонування системи економічної безпеки.

Окрему групу викликів становлять організаційні та кадрові ризики. Перехід до цифрових моделей управління потребує суттєвої трансформації корпоративної культури, розвитку цифрових компетентностей працівників, адаптації організаційної структури та впровадження нових механізмів взаємодії між структурними підрозділами. Опір персоналу змінам, дефіцит фахівців із цифрових технологій і кібербезпеки, а також недостатній рівень цифрової грамотності можуть суттєво знижувати ефективність реалізації програм цифрової трансформації.

Не менш важливими є правові та регуляторні виклики, що виникають унаслідок постійного оновлення законодавства у сфері цифрової економіки, захисту персональних даних, кібербезпеки та електронної комерції. В умовах євроінтеграції українські підприємства мають забезпечити відповідність своїх внутрішніх процедур європейським вимогам щодо захисту інформації, цифрового управління та ESG-звітності, що потребує додаткових фінансових, організаційних і кадрових ресурсів.

Суттєвий вплив на діяльність підприємств мають також фінансово-економічні ризики цифрової трансформації. Значні початкові інвестиції у цифрову інфраструктуру, впровадження сучасних інформаційних систем, навчання персоналу та модернізацію бізнес-процесів

можуть тимчасово збільшувати фінансове навантаження на підприємство. Крім того, існує ризик невідповідності очікуваних результатів фактичному економічному ефекту в разі недостатньо обґрунтованого планування або низького рівня цифрової зрілості організації.

Впровадження цифрових технологій також змінює характер операційних ризиків. Автоматизація процесів, використання алгоритмів штучного інтелекту та цифрових платформ підвищують ефективність управління, проте можуть спричиняти нові види помилок, пов'язаних із некоректною обробкою даних, алгоритмічними похибками або технічними збоями. У результаті це може призвести до прийняття неефективних управлінських рішень, порушення логістичних процесів, зниження якості обслуговування клієнтів і втрати конкурентних позицій.

Особливої актуальності зазначені виклики набувають в умовах євроінтеграції та реалізації концепції сталого розвитку, коли підприємства повинні одночасно забезпечувати цифрову стійкість, відповідність європейським стандартам, екологічну та соціальну відповідальність, а також високий рівень економічної безпеки. Це вимагає переходу від традиційного реагування на загрози до проактивного, ризик-орієнтованого управління, яке базується на безперервному моніторингу, прогнозуванні ризиків, використанні штучного інтелекту, сучасних засобів кіберзахисту та інтегрованих цифрових платформ підтримки управлінських рішень.

Узагальнено виклики та загрози, які виникають у процесі цифрової трансформації системи управління економічною безпекою підприємств, наведено на рис. 2.

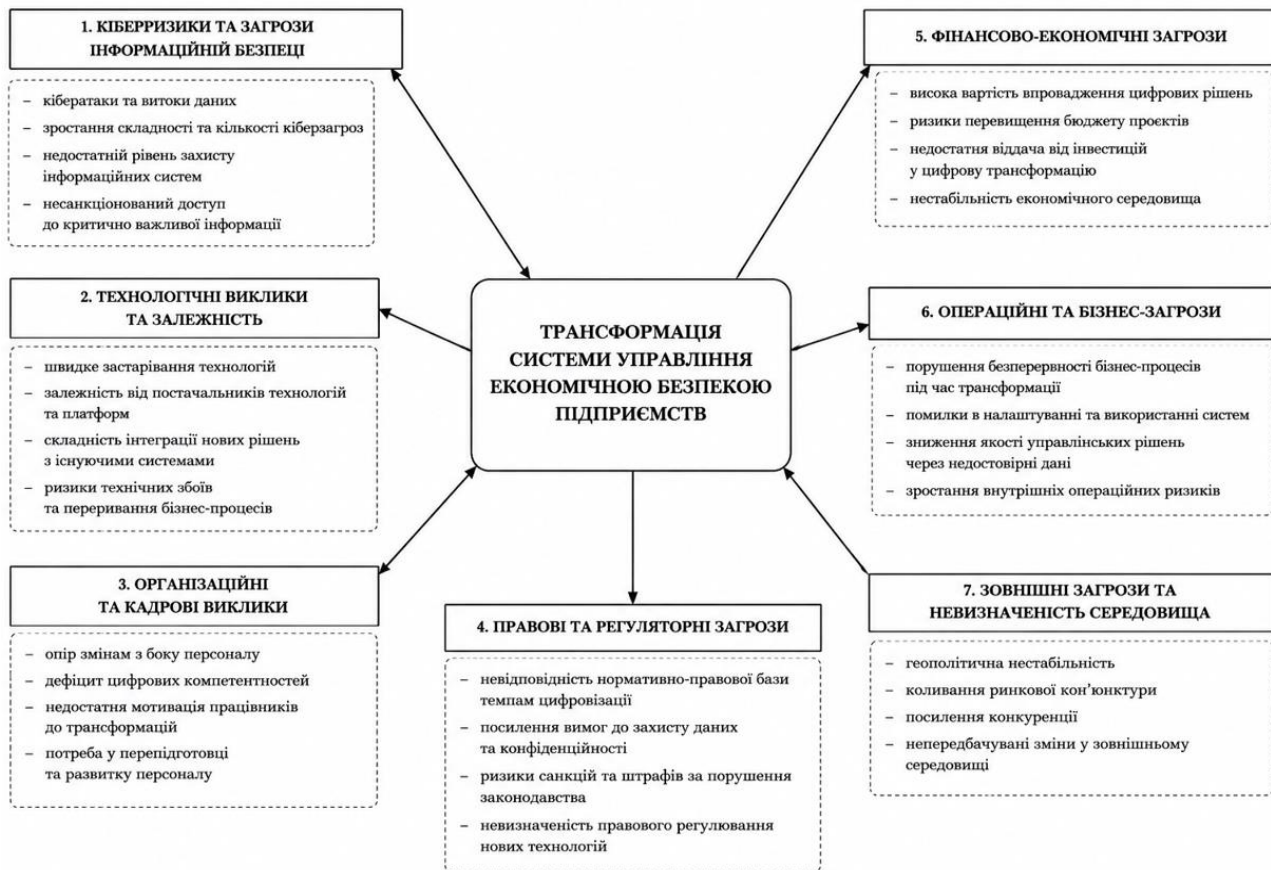


Рис. 2. Виклики та загрози, які виникають у процесі цифрової трансформації системи управління економічною безпекою підприємств

Джерело: розроблено автором

Аналізуючи рис. 2, можна стверджувати, що цифрова трансформація системи управління економічною безпекою підприємств супроводжується не лише значними можливостями підвищення ефективності управління, а й формуванням нових комплексних ризиків, які мають взаємопов'язаний характер. Це обумовлює необхідність застосування інтегрованого ризик-орієнтованого підходу до управління економічною безпекою, який поєднує сучасні цифрові технології, механізми кіберзахисту, організаційну адаптацію, нормативно-правове забезпечення та стратегічне управління ризиками. Запропонована структура викликів і загроз може бути використана як концептуальна

основа для розроблення комплексної моделі цифрової трансформації системи управління економічною безпекою підприємств в умовах євроінтеграції та сталого розвитку.

Необхідно розуміти, що цифрова трансформація системи управління економічною безпекою підприємств повинна здійснюватися системно з метою дотримання цілей сталого розвитку та сприяти євроінтеграційним процесам України. Зважаючи на це, запропоновано основні напрями цифрової трансформації системи управління економічною безпекою підприємств в умовах євроінтеграції та сталого розвитку (табл. 1).

Таблиця 1

Основні напрями цифрової трансформації системи управління економічною безпекою підприємств в умовах євроінтеграції та сталого розвитку

Напрямок цифрової трансформації	Цифрові технології та інструменти	Вплив на систему управління економічною безпекою	Значення для євроінтеграції	Внесок у досягнення цілей сталого розвитку
Цифровізація управлінських процесів	ERP, CRM, BPM, електронний документообіг, Workflow	Підвищення прозорості бізнес-процесів, оперативності прийняття рішень, скорочення адміністративних ризиків	Гармонізація управлінських процедур із європейськими стандартами корпоративного управління	Оптимізація використання ресурсів, підвищення ефективності управління
Інтелектуальна підтримка управлінських рішень	Штучний інтелект (AI), машинне навчання (ML), Big Data, Decision Support Systems	Прогнозування ризиків, раннє виявлення загроз, підвищення обґрунтованості управлінських рішень	Формування цифрової зрілості підприємств відповідно до європейської цифрової політики	Підвищення адаптивності та інноваційності підприємств
Автоматизація бізнес-процесів	Robotic Process Automation (RPA), Hyperautomation, Low-Code/No-Code	Скорочення операційних витрат, мінімізація людського фактора, підвищення продуктивності	Підвищення конкурентоспроможності українських підприємств на єдиному ринку ЄС	Рациональне використання трудових та фінансових ресурсів
Цифрова кібербезпека	SIEM, SOC, Zero Trust, багатофакторна автентифікація, системи моніторингу	Захист інформаційних активів, управління кіберризиками, забезпечення безперервності діяльності	Відповідність вимогам європейського законодавства щодо кібербезпеки та захисту даних	Забезпечення стійкості функціонування підприємств
Управління даними та цифровими активами	Data Warehouse, Data Lake, Business Intelligence, Master Data Management	Підвищення якості інформаційного забезпечення, зниження інформаційних ризиків	Інтеграція до європейського цифрового простору даних	Формування інформаційної прозорості та відкритості
Інтелектуальна логістика та управління ланцюгами постачання	IoT, RFID, Blockchain, Digital Twins, GPS-моніторинг	Контроль логістичних ризиків, підвищення простежуваності операцій, управління безперервністю поставок	Забезпечення відповідності вимогам європейських логістичних мереж	Зменшення ресурсомісткості та екологічного впливу
Хмарна інфраструктура та цифрові платформи	Cloud Computing, Edge Computing, SaaS, PaaS, корпоративні цифрові платформи	Підвищення гнучкості управління, масштабованості бізнесу та стійкості IT-інфраструктури	Інтеграція підприємств у європейські цифрові екосистеми	Скорочення енергоспоживання та підвищення ефективності використання ресурсів
ESG-орієнтована цифрова трансформація	ESG-аналітика, системи моніторингу сталого розвитку, цифрова звітність	Інтеграція екологічних, соціальних та управлінських ризиків у систему економічної безпеки	Відповідність європейським вимогам щодо ESG-звітності та корпоративної відповідальності	Досягнення Цілей сталого розвитку ООН, підвищення соціальної та екологічної відповідальності

Джерело: розроблено автором



Рис. 3. Комплексна модель цифрової трансформації системи управління економічною безпекою підприємств в умовах євроінтеграції та сталого розвитку

Джерело: розроблено автором

Запропонована комплексна модель цифрової трансформації системи управління економічною безпекою підприємств відображає логічну послідовність формування, реалізації та оцінювання цифрових змін в умовах євроінтеграції та сталого розвитку. Її побудовано за багаторівневим принципом,

що забезпечує взаємозв'язок між зовнішніми чинниками, стратегічними цілями, функціональними компонентами, процесами управління, ресурсним забезпеченням і кінцевими результатами.

На першому рівні визначено фактори зовнішнього середовища, які формують передумови цифрової

трансформації. До них належать євроінтеграційні процеси, глобальні цифрові тренди, економічні, правові та регуляторні чинники, а також вимоги сталого розвитку. Сукупний вплив цих факторів визначає необхідність модернізації системи управління економічною безпекою відповідно до сучасних технологічних і нормативних вимог.

Другий рівень моделі представлений стратегічними цілями, які орієнтовані на підвищення стійкості підприємства, забезпечення безперервності бізнес-процесів, підвищення ефективності управлінських рішень на основі даних, гармонізацію діяльності з європейськими стандартами та інтеграцію принципів сталого розвитку у систему економічної безпеки.

Функціональний рівень охоплює ключові напрями цифрової трансформації: розвиток цифрової інфраструктури, цифровізацію бізнес-процесів, використання аналітики даних і технологій штучного інтелекту, забезпечення кібербезпеки та захисту інформаційних активів, а також інтеграцію ESG-принципів у систему управління. Саме ці компоненти створюють технологічну основу для ефективного функціонування сучасної системи економічної безпеки.

Процесний рівень моделі відображає послідовність управлінських дій — від ідентифікації ризиків і їх аналітичного оцінювання до планування, реалізації заходів, моніторингу результатів та безперервного вдосконалення системи управління економічною безпекою. Такий підхід забезпечує реалізацію ризик-орієнтованого управління із використанням цифрових технологій та аналітичних інструментів.

Важливе місце в моделі займає ресурсне та організаційне забезпечення, яке включає кадрові, технологічні, інформаційні, нормативно-правові та фінансові ресурси. Їх узгоджений розвиток створює необхідні передумови для успішного впровадження цифрових

трансформаційних процесів і підтримки високого рівня економічної безпеки.

Результативний рівень характеризує очікувані ефекти від реалізації цифрової трансформації, серед яких підвищення стійкості та економічної безпеки підприємства, зниження рівня ризиків, зростання ефективності бізнес-процесів, забезпечення відповідності європейським стандартам, інтеграція принципів сталого розвитку та зміцнення довгострокової конкурентоспроможності.

Водночас модель передбачає механізм зворотного зв'язку, який забезпечує безперервне вдосконалення системи управління шляхом адаптації до змін зовнішнього середовища, розвитку цифрових компетентностей персоналу, впровадження інновацій та використання результатів аналітики даних. Це дозволяє сформувати адаптивну, ризик-орієнтовану та зрілу у цифровому вимірі систему управління економічною безпекою підприємств, здатну ефективно функціонувати в умовах євроінтеграції, цифрової економіки та реалізації принципів сталого розвитку.

Висновки. У сучасних умовах цифрової економіки, євроінтеграційних процесів та реалізації концепції сталого розвитку цифрова трансформація стає одним із ключових чинників підвищення ефективності функціонування підприємств і забезпечення їхньої економічної безпеки. Проведене дослідження дозволило обґрунтувати теоретичні та прикладні аспекти цифрової трансформації системи управління економічною безпекою підприємств, визначити її основні напрями, виклики та перспективи розвитку.

У результаті дослідження встановлено, що глобальна цифрова трансформація суттєво впливає на діяльність українських підприємств, сприяючи зміні традиційних бізнес-моделей, прискоренню автоматизації бізнес-процесів, розвитку платформних рішень, впровадженню технологій штучного інтелекту, великих даних, хмарних сервісів та цифрових комунікацій.

Водночас цифровізація формує нові вимоги до управління підприємствами, підвищуючи роль інформаційних ресурсів, цифрових компетентностей персоналу та здатності організацій швидко адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища.

Доведено, що глобальні процеси цифровізації трансформують підходи до управління економічною безпекою підприємств шляхом переходу від переважно реактивних механізмів захисту до проактивних моделей ризик-орієнтованого управління. Використання цифрових технологій забезпечує можливість безперервного моніторингу ризиків, прогнозування загроз, оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища та прийняття управлінських рішень на основі даних. У таких умовах економічна безпека дедалі більше набуває цифрового характеру та інтегрується з системами управління інформаційною безпекою, кіберзахистом, аналітикою даних і технологіями штучного інтелекту.

У ході дослідження систематизовано та класифіковано виклики і загрози, які супроводжують процес цифрової трансформації системи управління економічною безпекою підприємств.

Визначено, що до ключових груп ризиків належать кібербезпекові, технологічні, організаційно-кадрові, фінансово-економічні, правові та регуляторні, операційні, а також зовнішні ризики, пов'язані з високим рівнем невизначеності економічного середовища. Встановлено, що ефективність цифрової трансформації значною мірою залежить від здатності підприємства своєчасно ідентифікувати зазначені загрози та інтегрувати механізми їхнього управління в систему економічної безпеки.

На основі проведеного аналізу запропоновано основні напрями цифрової трансформації системи управління економічною безпекою підприємств, які охоплюють розвиток цифрової інфраструктури, цифровізацію та автоматизацію бізнес-процесів, використання аналітики даних і технологій штучного інтелекту, впровадження сучасних систем кібербезпеки, розвиток цифрових платформ управління ризиками, інтеграцію ESG-підходів та цифрових інструментів моніторингу сталого розвитку. Реалізація зазначених напрямів сприятиме підвищенню рівня стійкості підприємств, ефективності використання ресурсів та конкурентоспроможності на європейському ринку.

Конфлікт інтересів. Автор заявляє, що дослідження проводилося за відсутності будь-яких комерційних або фінансових відносин, які могли б бути витлумачені як потенційний конфлікт інтересів.

Фінансування. Автор заявляє, що окремого фінансування на публікацію цієї статті не отримував. Дослідження виконано в межах професійної діяльності автора в університеті.

Етична заява. Усі процедури, виконані в межах цього дослідження, відповідали інституційним та міжнародним етичним стандартам.

Заява щодо генеративного ШІ. Автор заявляє, що генеративний штучний інтелект не використовувався під час підготовки цього рукопису.

Література:

1. Савицька О. М., Салабай В. О. (2020). Особливості діджиталізації бізнесу компанії в умовах розвитку індустрії 4.0. Ефективна економіка, № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8266>
<https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.10.65> (дата звернення: 30.06.2026).
2. Лапін Л., Грінчук І., Оленюк Д. (2022). Діджиталізація економіки в Україні: сучасний стан та перспективи. Ефективна економіка, № 7. URL:

<https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/161/161> (дата звернення: 30.06.2026)
<https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.7.22>
3. Зіміна А.І., Кавун О.О. (2025) Вплив цифровізації на трансформацію економічних відносин. Економіка та суспільство. № 75. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-17>
4. Пікуліна О. В., Чаркіна Т. Ю. (2025) Специфіка забезпечення економічної безпеки в умовах

воєнного стану. Інвестиції: практика та досвід. № 22. С.87-94. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.22.87>

5.Шевченко Н.В., Копитко М.І. *Менеджмент безпеки організації*: навчальний посібник. Львів: ЛьвДУВС, 2025. 324 с.

6.Organisation for Economic Co-operation and Development URL: <https://www.oecd.org/en/publications>

7.World Bank Group URL: <https://www.worldbank.org/ext/en>

8.The European Commission URL: https://commission.europa.eu/index_en

9.Cybercrime To Cost The World \$12.2 Trillion Annually By 2031 URL: [https://cybersecurityventures.com/official-cybercrime-](https://cybersecurityventures.com/official-cybercrime-report-2025/)

[report-2025/](https://cybersecurityventures.com/official-cybercrime-report-2025/)

10.The World Economic Forum URL: <https://www.weforum.org/>

11.*Digital Transformation Market Size, Share & Trends Analysis Report*, 2026. URL:

<https://www.thebusinessresearchcompany.com/report/digital-transformation-global-market-report>

12.Україна на п'ятому місці в Online Service Index: глобальному рейтингу цифрових держпослуг від ООН URL:

<https://ms.detector.media/internet/post/36220/2024-09-20-ukraina-na-pyatomu-misti-v-online-service-index-globalnomu-reytingu-tsyfrovykh-derzhposlug-vid-onn/>