

УДК 338.22; 339.94

DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-55>**Шпак Н.О.**доктор економічних наук, професор,  
Національний університет «Львівська політехніка»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0620-2458>**Гурський Ю.Я.**здобувач освіти III рівня,  
Національний університет «Львівська політехніка»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1802-2243>**Shpak Nestor, Hurskyi Yuriy**  
Lviv Polytechnic National University

## СТАН ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ЕКОНОМІЧНОГО ЗАХИСТУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Для вивчення стану використання інструментів економічного захисту підприємств в умовах міжнародної діяльності у статті сформовано послідовність, що передбачає відповідний порядок аналізування, починаючи від дослідження світових тенденцій, доповнюючи їх статистичним аналізом на рівні державних та міждержавних процесів (аналізування статистичних даних, що характеризують використання інструментів економічного захисту вітчизняними підприємствами) та, завершуючи вивченням практики економічного захисту підприємств (ідентифікування сфери економічного захисту підприємства, переваг та недоліків застосування інструментів економічного захисту на прикладі ПАТ «Укртелеком» тощо). Результати аналізування свідчать про зміну пріоритетів у економічному захисті підприємства із інструментів, які забезпечують захист стратегії та корпоративних фінансів на інструменти цифрового та інформаційного захисту.

**Ключові слова:** економічний захист, підприємства, аналізування, міжнародна діяльність.

## POSITION OF THE USE OF TOOLS OF ECONOMIC PROTECTION OF ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF INTERNATIONAL ACTIVITY

In order to study the position of use of tools of economic protection of enterprises in the conditions of international activity, the article forms a sequence that provides for the appropriate order of analysis, starting from the study of world trends (studying the tools of economic protection of enterprises; identifying trends in their use in the context of international activity), supplementing them with statistical analysis at the level of state and interstate processes (analysis of statistical data characterizing the use of economic protection tools by domestic enterprises) and, concluding with the study of the practice of economic protection of enterprises (identification of the sphere of economic protection of the enterprise, advantages and disadvantages of the application of economic protection tools on the example of «Ukrtelecom» PJSC, etc.). The results indicate a change in priorities in the use of global tools for economic protection of the enterprise from tools that provide protection of strategy and corporate finance (strategic planning; statements of purpose, mission and vision; balanced scorecard, etc.) to tools of digital and information protection (customer experience management, digital transformation). Statistical studies of the consequences of economic crimes at enterprises in 2020-2022 proved the reduction of the work of the Economic Security Bureau during the period of martial law and the actualization of social, financial, macroeconomic threats and threats to food security. In the process of microeconomic analysis, the tools of economic protection of «Ukrtelecom» PJSC were investigated, which were grouped according to the priority directions of the enterprise's operation, and their advantages and disadvantages were indicated. Among the main advantages of tools of economic protection, we can mention the presence of fast feedback in the process of client interaction. As for the shortcomings, most of the information protection tools of «Ukrtelecom» PJSC increase the expenditure part of the company's budget, because they require monitoring and updating.

**Key words:** economic protection, enterprises, analysis, international activity.

**JEL classification:** F50, D10, J28

**Постановка проблеми.** Як відомо, економічна безпека підприємства характеризує стан ефективного використання його ресурсів, що відповідає існуючим ринковим можливостям та дозволяє запобігати загрозам зовнішнього та внутрішнього оточення і прагненню забезпечувати економічне зростання, гармонійний розвиток та досягати місії і стратегічних цілей [1].

В умовах протидії згаданім внутрішнім та зовнішнім загрозам, на підприємствах слід забезпечити використання дієвих інструментів економічного

захисту. Під інструментами економічного захисту підприємства розуміємо засоби збереження автономії підприємства, розвитку самобутності його виробничо-господарської і міжнародної економічної діяльності, задоволення потреб та інтересів стейкхолдерів, які шляхом реалізації сукупності дій, що оптимізують процеси управління, гармонізують фінансовий стан підприємства, чим сприяють розвитку міжнародних відносин. Їх дієвість забезпечується шляхом оптимальності за існуючого рівня загроз міжнародної

економічної діяльності підприємства та характерних властивостей підприємства.

Для підвищення рівня економічного захисту підприємства унаслідок використання релевантних інструментів економічного захисту в умовах міжнародної діяльності, слід здійснити аналізування стану їх використання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання стану та умов використання інструментів економічного захисту підприємств в умовах міжнародної діяльності досліджувались та ґрунтовно вивчені у працях Ілляшенко С.М., Черкашин В., Саварець А., Гетман О., Мартинюк О.В., Адасюк І.П., Marica B., Rigby D., Bilodeau B., Ronan K., Van Deth I.W., Шевченко І., Лазаришина І.Д., Оренчина О.В., Гудзенко Н.М., Китайчук Т.Г. тощо [2–12].

У працях цих та інших вчених сформовано методологічний апарат аналізування, вказано на результативні методи економічного аналізу, достовірні джерела даних та обліково-інформаційного забезпечення, розкрито місце обліку у забезпеченні економічної безпеки, особливості процесу тощо. Водночас у наукових статтях відсутні дослідження, які присвячені вивченню стану використання інструментів економічного захисту підприємства, що спрямовані на їх усебічне аналізування та підвищення результативності використання в умовах міжнародної економічної діяльності.

При вивченні стану використання інструментів економічного захисту підприємств в умовах міжнародної діяльності використаємо структурно-логічну послідовність (рис. 1).

Для дослідження інструментів економічного захисту підприємств та тенденцій їх використання в умовах міжнародної діяльності слід приділити увагу

глобальним трендам. Саме тому, першим кроком рекомендованої послідовності нами передбачено аналізування результатів світових досліджень (рис. 1).

Загальновідомо, що структурний аналіз економічних процесів передбачає вивчення макrorівня і мікрорівня перебігу економічних процесів, який забезпечує належний рівень дослідження відповідних складових державних і міждержавних міжнародних процесів, вивчення підприємств та зв'язків між ними. Дослідження на рівні державних та міждержавних процесів рекомендовано проводити шляхом аналізування статистичних даних, що характеризують використання інструментів економічного захисту вітчизняними підприємствами. Зазначимо, що таке завдання відповідає напряму макроекономічних досліджень та може бути доповнене шляхом опитування та спостереження за громадую, проведення експериментів тощо [2]. Статистичне дослідження нами обране, зважаючи на необхідність об'єктивного аналізування даних та забезпечення достовірності отриманих результатів. У порівнянні із іншими методами, які потребують здійснення спостережень, опитувань, інтерв'ю, аналіз статистичних даних не потребує експертних оцінок.

Для вивчення стану використання інструментів економічного захисту на підприємствах (останній етап моделі) в умовах міжнародної діяльності (мікрорівень) ми сфокусуємось матеріалах підприємств.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Не зважаючи на значну кількість наукових публікацій, присвячених вивченню окресленої проблематики, питання використання інструментів економічного захисту підприємств залишається не достатньо дослідженим в умовах міжнародної діяльності. Зокрема, ретельного аналізування потребують



**Рис. 1. Рекомендована послідовність вивчення стану використання інструментів економічного захисту підприємств в умовах міжнародної діяльності**

Джерело: авторська розробка

глобальні тренди у використанні інструментів економічного захисту підприємств, стан застосування чинних інструментів економічного захисту на вітчизняних підприємствах, статистичні зведення у матеріалах відповідних органів управління та тих структур, які забезпечують спостереження за економічною безпекою держави. Вирішення цих завдань вимагає наукового та обґрунтованого підходу і застосування послідовності вивчення стану використання інструментів економічного захисту підприємств в умовах міжнародної діяльності (рис. 1).

**Мета статті** полягає у вивченні стану чинних інструментів економічного захисту підприємств в умовах міжнародної діяльності згідно сформованого порядку.

**Виклад основних результатів дослідження.** Для виконання завдань першого етапу (вивчення світових тенденцій, порівняння результатів, отриманих протягом 2013–2023 рр.) використаємо результати аналітичних досліджень Bain & Company у 2015–2023 рр. Компанією здійснено дослідження інструментів управління підприємствами, що у матеріалах 2023 року поділено на групи: цифрове управління та інновації, працівники та організація, операції, стратегія та корпоративні фінанси, стійкість. Серед оцінених інструментів нами обрано ті, що забезпечують виконання функції економічного захисту підприємства за відповідними спряму-

ваннями та згруповано їх за показником частоти і ефективності використання на підприємствах, як здатності реалізовувати плани та задовольняти вимоги основних стейкхолдерів (табл. 1).

Слід зазначити, що Bain & Company здійснено оцінювання експертним шляхом [3]. За отриманими результатами найбільш вживаними та результативними є інструменти цифрового управління та інноваційного захисту.

Порівняємо глобальні тенденції, побудувавши рейтинг інструментів економічного захисту підприємств за період 2000–2023 рр., використовуючи рейтинг їх ефективності (табл. 2).

Як бачимо, що у аналізованому періоді відбулась зміна пріоритетів у використанні глобальних інструментів економічного захисту підприємств із інструментів, які забезпечують захист стратегії та корпоративних фінансів (стратегічне планування; заяви про мету, місію та бачення; збалансована система показників тощо) на інструменти цифрового та інформаційного захисту (управління клієнтським досвідом, цифрова трансформація) [4-6]. Водночас такі інструменти маркетингового захисту підприємства як бенчмаркінг, аутсорсинг, сегментування не підлягали дослідженню компанією Bain & Company у 2023 році. Натомість їх витіснили Web3 і блокчейн, програми DEI, штучний інтелект та машинне навчання. Відзначимо, що у

Таблиця 1

**Ефективність глобальних інструментів економічного захисту підприємств та частота їх використання**

Групи	Інструменти	Ефективність	Ужиток
Операційний захист	Lean Six Sigma	70-75%	15-20%
Операційний захист	Реінжиніринг бізнес-процесів	75-80%	20%
Операційний захист	Бюджетування на нульовій основі	75-80%	10%
Операційний захист	Зменшення складності	75-80%	10-15%
Цифрове управління та захист інновації	Гнучке управління	75-80%	10-15%
Кадровий захист	Програми управління змінами	75-80%	25-30%
Захист стійкості	Декарбонізація	80%	5-10%
Захист стратегії та корпоративних фінансів	Збалансована система показників (BSC)	80%	10-15%
Цифрове управління та захист інновації	Дизайн мислення	80-85%	10-15 %
	Сценарій і планування на випадок непередбачених ситуацій	80-85%	10-15 %
	Цілі та основні результати (OKR)	80-85%	20-25%
Захист стратегії та корпоративних фінансів	Динамічне стратегічне планування та бюджетування	80-85%	25-30%
	Заяви про мету, місію та бачення	80-85%	25%
Кадровий захист	Програми ESG	80-85%	30%
Цифрове управління та захист інновації	ІІІ та машинне навчання	80-85%	30-35%
Захист стійкості	Програми DEI	80-85%	35-40%
Кадровий захист	Системи залучення співробітників	80-85%	35-40%
Операційний захист	Управління ланцюгом поставок	80-85%	40-45%
Цифрове управління та захист інновації	Web3 і блокчейн	85%	10-15%
	Стратегії зацікавлених сторін	85%	10-15%
Кадровий захист	Гнучкі моделі роботи	85%	35%
Захист стратегії та корпоративних фінансів	Корпоративний венчурний капітал	85-90%	10-15%
Операційний захист	TQM	85-90%	30-35%
Цифрове управління та захист інновації	Цифрова трансформація	85-90%	40-45%
	Управління клієнтським досвідом	85-90%	40-45%

Джерело: складено на основі аналітичних досліджень Bain & Company [3]

Таблиця 2

## Пріоритети у використанні глобальних інструментів економічного захисту підприємств у 2000–2023 рр.

Рейтинг	Інструменти економічного захисту підприємств за роками		
	2000	2019	2023
1	Стратегічне планування	Стратегічне планування	Управління клієнтським досвідом
2	Заяви про мету, місію та бачення	Управління клієнтським досвідом	Цифрова трансформація
3	Бенчмаркінг	Системи залучення співробітників	TQM
4	Аутсорсинг	Бенчмаркінг	Корпоративний венчурний капітал
5	Задоволення споживачів	Збалансована система показників	Гнучкі моделі роботи
6	Стратегії зростання	Ключові компетенції	Стратегії зацікавлених сторін
7	Стратегічні альянси	Аутсорсинг	Web3 і блокчейн
8	Винагорода за результатами	Програми управління змінами	Управління ланцюгом поставок
9	Сегментування споживачів	Управління ланцюгом поставок	Системи залучення співробітників
10	Ключові компетенції	Заяви про мету, місію та бачення	Програми DEI

Джерело: складено на основі аналітичних досліджень Vain & Cotraru та [4]

2023 згадані інноваційні технології захисту підприємства не набули значного вжитку.

Для досягнення поставленої мети аналізування на макроекономічному рівні дослідження використаємо матеріалами роботи податкової поліції та БЕБ (рис. 2).

Актуальні виклики та загрози економічній безпеці України в умовах воєнного стану досліджені Національним інститутом стратегічних досліджень та оприлюднені у травні 2023 року. За сформованим переліком загроз, які визначені з урахуванням принципів репрезентативності (включені показники, які визначені Стратегією економічної безпеки України на період до 2025 року), оцінено вплив на економічну безпеку підприємств в умовах воєнного стану за складовими частинами: макроекономічна, фінансова, інвестиційно-інноваційна, виробнича, зовнішньоекономічна, соціальна та продовольча безпека (рис. 3). За результатами дослідження із 50 оцінених загроз, найбільш релевантними в умовах воєнного стану є загрози соціальній (22%), фінансовій (16%), макро-

економічній (14%), продовольчій безпеці (14%). Водночас помірна стабілізація стану економічної безпеки України зафіксована у 2023 р. внаслідок зниження рівня найбільш сильних загроз економічній безпеці підприємства.

Вивчення практики використання інструментів економічного захисту підприємств на мікрорівні дозволяє ідентифікувати сферу їх застосування (залежно від складових економічної безпеки підприємства), виявити їх переваги та недоліки тощо.

Для цього використаємо дані Львівської філії ПАТ «Укртелеком». Підприємство є найбільшим оператором фіксованого зв'язку в Україні, надає широкий спектр електронно-комунікаційних послуг, є одним із лідерів серед провайдерів фіксованого інтернету. Слід зазначити, що в умовах воєнного стану оперативне управління телекомунікаційними мережами ПАТ «Укртелеком» здійснюється Державною службою спеціального зв'язку та захисту інформації України [10].

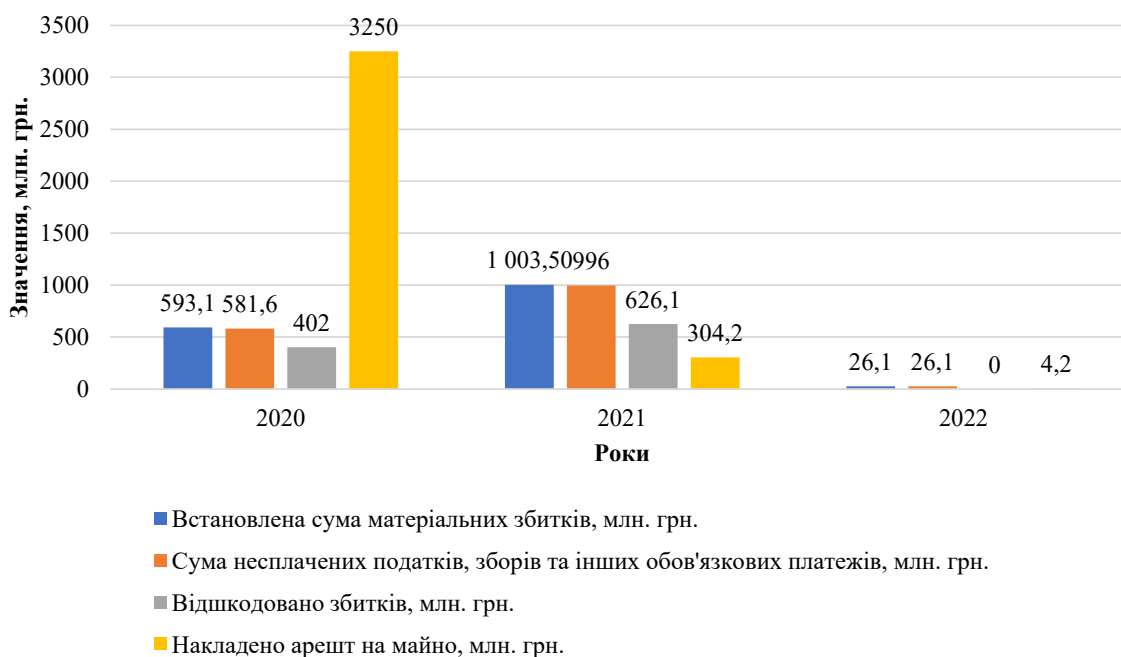


Рис. 2. Статистика наслідків економічних злочинів на підприємствах у 2020–2022 рр.

Джерело: складено за [7]

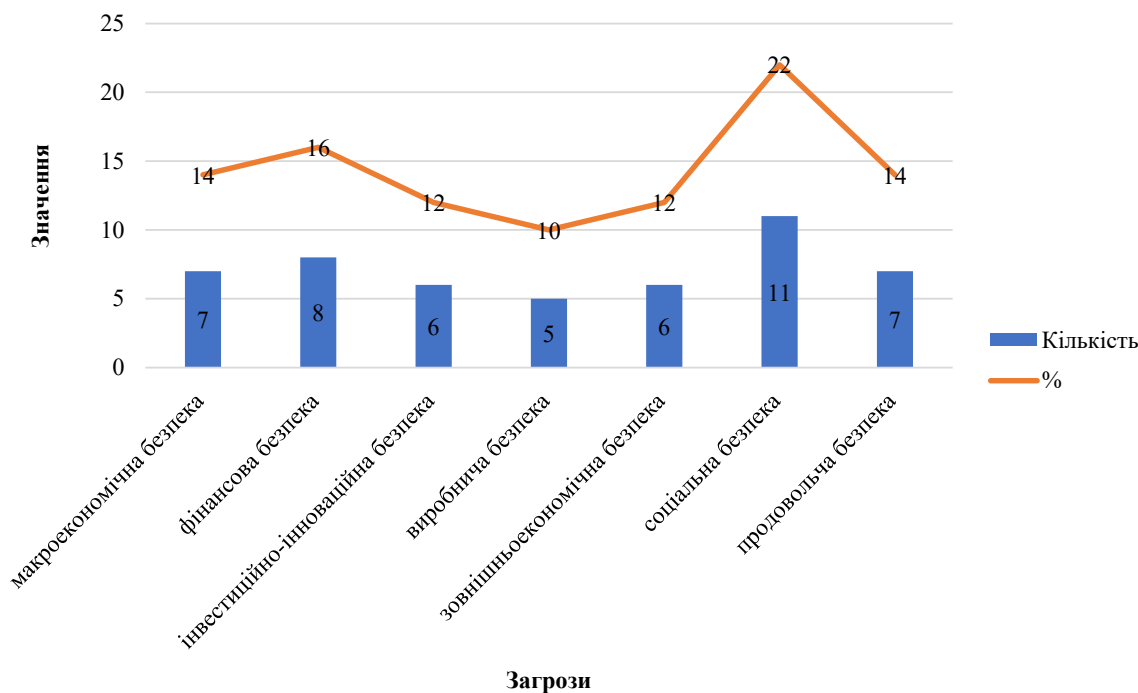


Рис. 3. Оцінювання загроз економічній безпеці України у 2023 р. в умовах воєнного стану

Джерело: складено за [9]

У практичній діяльності ПАТ «Укртелеком» використовується низка інструментів економічного захисту, серед яких найбільшу увагу приділено інформаційним – методами захисту абонентських ліній від несанкціонованих підключень (захист розподільчих шаф і ніш, диспетчеризація, сигналізація, послуга «Термінова довідка» тощо), методам захисту споживачів та ліній передачі інформації (обмеження виходу на міжміську та міжнародну телефонну мережу шляхом встановлення відповідної категорії АВН, моніторинг, встановлення вимог безпечного користування абонентськими пристроями та їх контролювання тощо), захисту для корпоративних клієнтів (послуга антивірусного захисту на базі рішення від Bitdefender, захист від DDoS-атак, антивірусний захист на базі рішення від ESET тощо). Також ПАТ «Укртелеком» активно впроваджено маркетингові методи (таргетинг, спостереження, реклама тощо), інтелектуальні методи (ліцензування, патентування інтелектуальної власності, захист торгової марки, застосування заходів юридичної відповідальності тощо), кадрові методи (мотивування, моніторинг діяльності персоналу, планування кар'єри тощо) тощо.

Розглянемо використання методів економічного захисту ПАТ «Укртелеком» за пріоритетними напрямками функціонування. Як відомо, ПАТ «Укртелеком» надає клієнтам (B2C) практично всі види сучасних телекомунікаційних послуг, зокрема: міжнародний, міжміський та місцевий телефонний зв'язок; послуги передачі даних і побудови віртуальних приватних мереж; Інтернет-послуги; IP-постійне з'єднання по виділеній лінії; апаратний і віртуальний хостинг; надання в користування виділених некомфортних каналів зв'язку; відео-конференц-зв'язок; хмарні сервіси та інші. «Укртелеком» бізнес (B2B) пропонує клієнтами також хмарні рішення, Інтернет-послуги,

телефонію, TV Бізнес, ПЗ для бізнесу тощо. При цьому належна увага приділяється кібербезпеці клієнтів та партнерів, розвитку бренду та інтернет-продажам у магазині ПАТ «Укртелеком», який розміщено за покликанням (<https://ukrtelecom.ua/obladnannya>). Результати використання інструментів економічного захисту ПАТ «Укртелеком» за пріоритетними напрямками функціонування підприємства наведені в табл. 3.

Отже, серед методів інформаційного захисту підприємства для приватних споживачів застосовуються методи захисту абонентських ліній від несанкціонованих підключень та захист споживачів та ліній передачі інформації. Для корпоративних клієнтів та підтримки роботи інтернет магазину рекомендовано різноманітні інструменти антивірусного захисту та захисту від DDoS-атак тощо.

Зазначимо недостатній рівень використання інструментів економічного захисту, що використовуються ПАТ «Укртелеком» для просування бренду. Це переважно інформаційні та маркетингові інструменти. Переваги та недоліки основних інструментів економічного захисту ПАТ «Укртелеком» узагальнено в табл. 4.

Підсумовуючи результати аналізування, вкажемо на наявність переваг та недоліків основних інструментів економічного захисту ПАТ «Укртелеком». Нами переважно аналізувались інструменти інформаційного захисту ПАТ «Укртелеком», що впливає із специфіки діяльності підприємства.

Серед їх основних переваг назвемо наявність швидкого зворотного зв'язку у процесі клієнтської взаємодії та забезпечення оперативного захисту за рівними складовими економічної безпеки підприємства.

Щодо недоліків, то більшість інструментів інформаційного захисту ПАТ «Укртелеком» збільшують витратну частину бюджету підприємства, адже потребують моніторингу та оновлення.

Таблиця 3

**Результати використання інструментів економічного захисту ПАТ «Укртелеком»  
за пріоритетними напрямками функціонування підприємства**

Інструменти економічного захисту	Пріоритетні напрями функціонування підприємства			
	Інтернет-магазин	B2C	B2B	Просування бренду
Методи захисту абонентських ліній від несанкціонованих підключень	-	+	-	+
Методи захисту споживачів та ліній передачі інформації	-	+	-	+
Інформаційний захист для корпоративних клієнтів	+	-	+	+
Маркетингові методи захисту	+	+	+	+
Інтелектуальні методи захисту	+	+	+	+
Методи кадрового захисту	+	+	+	-
Методи збутового захисту	+	+	+	-
Нормативно-правові інструменти економічного захисту	+	+	+	-

Джерело: складено за матеріалами ПАТ «Укртелеком» [13]

Таблиця 4

**Переваги та недоліки основних інструментів економічного захисту ПАТ «Укртелеком»**

Основні інструментів економічного захисту	Переваги	Недоліки
Захист розподільчих шаф і ніш, диспетчеризація, сигналізація	Охороняють активи підприємства, попереджають розкрадання та несанкціоноване використання майна та збитки для підприємства	Потребують активної співпраці із управлінськими компаніями, ЖЕКами, громадою регіону та органами правопорядку
Послуга «Термінова довідка»	Забезпечує оперативний захист підприємства та реагування на звернення громадян, підтримує взаємовідносини із споживачами	Дозволяє лише двічі на добу отримувати інформацію про міжміські та міжнародні розмови
Обмеження виходу на міжміську та міжнародну телефонну мережу	Забезпечення захисту від несанкціонованого доступу, швидкий зворотній зв'язок	Потребує постійного оновлення, що збільшує витрати на забезпечення клієнтської підтримки
Встановлення вимог безпечного користування абонентськими пристроями та їх контролювання	Не значні бюджети впровадження, можливість використання різних каналів комунікації, переключення відповідальності із забезпечення захисту на споживачів	Необхідність контролю за дотриманням вимог безпечного користування абонентськими пристроями, що збільшує бюджет заходів
Моніторинг рівня безпеки мереж	Детальна інформація про рівень споживання, швидкий зворотній зв'язок	Збільшення бюджету, довготривала окупність, залежність від енергетичних ресурсів
Захист для корпоративних клієнтів	Забезпечує можливість вибору форм захисту, які релевантні для підприємства за існуючого рівня загроз	Вимагає підвищення вартості послуг для корпоративних клієнтів

Джерело: складено за матеріалами ПАТ «Укртелеком» [13]

**Висновки.** Інструменти економічного розвитку нами розглядаються як засоби збереження автономії підприємства, розвитку самобутності його виробничо-господарської і міжнародної економічної діяльності, задоволення потреб та інтересів стейкхолдерів, які шляхом реалізації сукупності дій, що оптимізують процеси управління, гармонізують фінансовий стан підприємства, чим сприяють розвитку міжнародних відносин.

Для вивчення стану їх використання сформовано послідовність, що передбачає відповідний порядок аналізування, починаючи від дослідження світових досліджень, доповнюючи їх статистичним аналізом на рівні державних та міждержавних процесів та, завершуючи вивченням практики використання інструментів економічного захисту підприємств. Результати свідчать про зміну пріоритетів у використанні глобальних

інструментів економічного захисту підприємства із інструментів, які забезпечують захист стратегії та корпоративних фінансів (стратегічне планування; заяви про мету, місію та бачення; збалансована система показників тощо) на інструменти цифрового та інформаційного захисту (управління клієнтським досвідом, цифрова трансформація тощо).

Статистичні дослідження наслідків економічних злочинів на підприємствах у 2020–2022 роках довели скорочення роботи БЕБ у період дії воєнного стану та актуалізацію соціальних, фінансових, макроекономічних загроз та загроз продовольчій безпеці.

У процесі мікроекономічного аналізу досліджено інструменти економічного захисту ПАТ «Укртелеком», які згруповано за пріоритетними напрямками функціонування підприємства, вказано їх переваги та недоліки.

## Список використаних джерел:

1. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи: навч. посібник для студ. вузів. Суми: ВТД «Університетська книга», 2003. 278 с.
2. Van Deth I.W. Measuring Social Capital. The Handbook of Social Capital. NY: Oxford University Press, 2008. P. 150–176.
3. Rigby D., Bilodeau B., Ronan K. Management Tools & Trends 2023. Bain & Company Inc., 2023. URL: <https://www.bain.com/insights/management-tools-and-trends-2023/>
4. Мартинюк О.В., Адасюк І.П. Аспекти використання інструментів маркетингової стратегії управління на сучасних підприємствах. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 1. С. 78–84. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/12/vknu-es-2021-n-1-290.pdf#page=78>
5. Bilodeau B. Management Tools & Trends 2015. Bain & Company Inc., 2015. URL: <http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-and-trends-2015.aspx>
6. Marica B. The Decision Driven Organization. *Harvard Business Review*. 2019. P. 55–62.
7. Черкашин В., Саварець А., Гетман О. Моніторинг діяльності Бюро економічної безпеки України за півріччя 2022 року, 2022. URL: <http://iset-ua.org/images/Monitoring-BEB-piv-roku-experty-EEP-final.pdf>
8. Стратегія економічної безпеки України на період до 2025 року, затверджена Указом Президента України від 11 серпня 2021 р. № 347/2021.
9. Експертно-аналітична доповідь «Актуальні виклики та загрози економічній безпеці України в умовах воєнного стану». Національний інститут стратегічних досліджень, 2023. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2023-05/executive-1.pdf>
10. Шевченко І. Особливості формування системи економічної безпеки підприємства. *Наука молода*, 2008. Вип. 10. С. 178–181.
11. Лазаришина І.Д., Оренчин О.В. Джерела інформаційно-аналітичного забезпечення економічної безпеки підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2012. Вип. 38. С. 62–65.
12. Гудзенко Н.М., Китайчук Т.Г. Роль обліку в забезпеченні економічної безпеки підприємств. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2017. № 3. С. 125–134.
13. Матеріали ПАТ «Укртелеком», 2024. URL: <https://b2b.ukrtelecom.ua>

## References:

1. Iliashenko S. M. (2003) *Upravlinnia innovatsiynym rozvytkom: problemy, kontseptsii, metody: navch. posibnyk dlia stud. vuziv* [Management of innovative development: problems, concepts, methods: a study guide for university students]. Sumy: VTD «Univer-sytetska knyha». (in Ukrainian)
2. Van Deth I. W. (2008) Measuring Social Capital. The Handbook of Social Capital. NY: Oxford University Press, pp. 150–176.
3. Rigby D., Bilodeau B., Ronan K. (2023) Management Tools & Trends 2023. Bain & Company Inc. Available at: <https://www.bain.com/insights/management-tools-and-trends-2023/>
4. Martyniuk O. V., Adasiuk I. P. (2021) Aspekty vykorystannia instrumentiv marketynhovoї stratehii upravlinnia na suchasnykh pidpriemstvakh [Aspects of using marketing strategy management tools at modern enterprises]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – Bulletin of the Khmelnytskyi National University*, no. 1, pp. 78–84. Available at: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/12/vknu-es-2021-n-1-290.pdf#page=78>
5. Bilodeau B. (2015) Management Tools & Trends 2015. Bain & Company Inc. Available at: <http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-and-trends-2015.aspx>
6. Marica B. (2019) The Decision Driven Organization. *Harvard Business Review*, pp. 55–62.
7. Cherkashin V., Savarets A., Hetman O. (2022) Monitorynh diialnosti Biuro ekonomichnoi bezpeky Ukrainy za pivrichchia 2022 roku [Monitoring of the activity of the Bureau of Economic Security of Ukraine for the half year of 2022]. Available at: <http://iset-ua.org/images/Monitoring-BEB-piv-roku-experty-EEP-final.pdf> (in Ukrainian)
8. Stratehiia ekonomichnoi bezpeky Ukrainy na period do 2025 roku, approved by the Decree of the President of Ukraine dated August 11, 2021. No. 347/202. (in Ukrainian)
9. Expert-analytical report «Aktualni vyklyky ta zahrozy ekonomichnoi bezpetsi Ukrainy v umovakh voiennoho stanu» [«Actual challenges and threats to the economic security of Ukraine in the conditions of martial law»]. (2023) National Institute of Strategic Studies. Available at: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2023-05/executive-1.pdf> (in Ukrainian)
10. Shevchenko I. (2008) Osoblyvosti formuvannia systemy ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [Peculiarities of formation of the economic security system of the enterprise]. *Nauka moloda – Young science*, vol. 10, pp. 178–181.
11. Lazarishyna I. D., Orenchyn O. V. (2012) Dzherela informatsiino-analitychnoho zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [Sources of information and analytical support for economic security of the enterprise]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti – The bulletin of transport and industry economics*, issue 38, pp. 62–65.
12. Gudzenko N. M., Kytaychuk T. G. (2017) Rol obliku v zabezpechenni ekonomichnoi bezpeky pidpriemstv [The role of accounting in ensuring the economic security of enterprises]. *Ekonomika. Finansy. Menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky – Economy, Finances, Management: topical issues of science and practical activity*, no. 3, pp. 125–134.
13. Materials of «Ukrtelecom» PJSC, 2024. Available at: <https://b2b.ukrtelecom.ua> (in Ukrainian)