

ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ НА ЕКОНОМІЧНУ БЕЗПЕКУ ПІДПРИЄМСТВ МОЛОЧНОЇ ГАЛУЗІ

МАЛЬЧИК Мар'яна Василівна

*докторка економічних наук, професорка,
завідувачка кафедри маркетингу*

*Національного університету водного господарства та природокористування
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0917-191X>*

ОПЛАЧКО Ірина Олександрівна

*кандидатка економічних наук, доцентка,
доцентка кафедри маркетингу*

*Національного університету водного господарства та природокористування
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0591-121X>*

ХОМИЧ Валентина Михайлівна

асистентка кафедри маркетингу

*Національного університету водного господарства та природокористування
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-2745-3370>*

Анотація. У статті досліджено вплив цифровізації процесів управління продажами на економічну безпеку підприємств молочної галузі. Обґрунтовано, що управління продажами є ключовим бізнес-процесом, через який формуються грошові потоки підприємств та концентрується значна частина фінансових, операційних і інформаційних ризиків. Визначено, що в умовах нестабільного ринкового середовища цифровізація управління продажами набуває стратегічного значення для забезпечення економічної безпеки підприємств галузі. У роботі систематизовано основні бізнес-процеси управління продажами та ключові цифрові інструменти їх реалізації, зокрема CRM-системи, ERP-модулі, BI-аналітику, електронний документообіг і автоматизовані системи управління запасами. Встановлено, що рівень цифровізації відрізняється залежно від розміру підприємства та впливає на результативність збутових процесів і рівень економічної безпеки. Запропоновано концептуальну модель впливу цифровізації управління продажами на складові економічної безпеки, результати якої можуть бути використані для обґрунтування напрямів цифрової трансформації підприємств молочної галузі.

Ключові слова: економічна безпека підприємств, молочна галузь, підприємства молочної галузі, управління продажами, цифровізація, цифрові інструменти.

Постановка проблеми. Управління продажами є важливим елементом діяльності підприємств молочної галузі, оскільки саме через збутову функцію забезпечується реалізація продукції та формування фінансових результатів. В умовах цифрової трансформації економіки зростає роль цифровізації управління продажами як чинника підвищення ефективності збутових процесів та зниження операційних ризиків. Разом

із тим, рівень цифровізації управління продажами на підприємствах молочної галузі значною мірою варіює залежно від організаційних і ресурсних можливостей. Це впливає на їх здатність адаптуватися до змін ринкового середовища. Саме тому дослідження впливу цифровізації управління продажами на економічну безпеку підприємств молочної галузі є актуальним науковим завданням теоретичного та прикладного характеру.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Теоретичною та методологічною основою дослідження стали наукові праці українських і зарубіжних учених, присвячені проблемам цифровізації бізнес-процесів, управління продажами, а також економічної безпеки підприємств, зокрема підприємств молочної галузі. Андрушкевич З., Кізенко С., Андрушко В., Петренко О. І., Палій М. і Канцедал Н., Мельник Б., Попко О., Wójcicki K., Młody M., Sajdak M., розкривають вплив цифрових технологій на ефективність управління продажами підприємств молочної галузі.

Для узагальнення теоретичних підходів до цифровізації управління продажами та визначення ролі цифрових інструментів у забезпеченні економічної безпеки підприємств застосовано загальнонаукові методи аналізу і синтезу, індукції та дедукції.

Так, метод системного підходу використано для дослідження управління продажами як сукупності взаємопов'язаних бізнес-процесів, що включають планування, облік, прогнозування, дистрибуцію та роботу з клієнтами, і функціонують у межах єдиного цифрового середовища. Для систематизації цифрових інструментів управління продажами на підприємствах молочної галузі застосовано методи структурно-логічного аналізу та класифікації, що дозволило виокремити CRM-системи, ERP-модулі, інструменти ВІ-аналітики, електронний документообіг та автоматизовані системи управління запасами, а також оцінити їх функціональне призначення і вплив на збутову діяльність підприємств. Порівняльний аналіз використано для оцінювання рівнів цифровізації управління продажами залежно від розміру підприємств молочної галузі (малі, середні та великі). Для оцінювання стану економічної безпеки підприємств молочної галузі застосовано методи групування та узагальнення, що дозволило виокремити фінансову, операційну, інформаційну, ринкову та кадрову складові безпеки. Андріїв В., Reshetov S., Polusmiak Y., Korchevska L., Chukurna O., Zelisko N., Raiter N., Markovych N., Matskiv H., Vasylyna O. у своїх працях розкривають підходи до оцінювання економічної безпеки підприємств і галузей, що стали теоретичним підґрунтям для застосування таких методів у дослідженні. Метод моделювання застосовано для формування концептуальної моделі впливу цифровізації процесів управління продажами на економічну безпеку підприємств молочної галузі, що дозволило узагальнити взаємозв'язок між цифровими інструментами, управлінськими ефектами та ключовими показниками ефективності збутової діяльності.

Інформаційною базою дослідження слугували наукові публікації фахових видань, а також практичні кейси цифрової трансформації підприємств молочної галузі [7].

Метою статті є дослідження впливу цифровізації процесів управління продажами на економічну безпеку підприємств молочної галузі.

Виклад основних результатів. Управління продажами на суб'єктах господарювання молочної галузі являє собою сукупність взаємопов'язаних бізнес-процесів, спрямованих на забезпечення безперервної реалізації продукції, формування стабільних грошових потоків та підтримання економічної безпеки підприємства. До ключових процесів управління продажами належать планування обсягів реалізації, облік і контроль збутових операцій, прогнозування попиту, організація дистрибуції та

управління взаємовідносинами з клієнтами. В умовах цифрової трансформації ці процеси дедалі частіше реалізуються із застосуванням інформаційних технологій, що сприяє підвищенню їх прозорості, керованості та адаптивності до ринкових змін.

Процес планування продажів у цифровому середовищі ґрунтується на використанні автоматизованих інструментів аналізу історичних даних, сезонних коливань попиту, маркетингових активностей та контрактних зобов'язань із торговельними мережами. Це є особливо актуальним для молочної галузі, яка характеризується короткими термінами зберігання продукції та високою залежністю від регулярності збуту.

Облік і контроль продажів за умов цифровізації здійснюються в режимі реального часу з використанням електронних систем фіксації замовлень, що знижує ймовірність помилок, втрат інформації та дублювання операцій. Цифрові рішення дозволяють забезпечити синхронізацію даних між підрозділами збуту, фінансів і виробництва, що підвищує якість управлінських рішень.

Прогнозування продажів набуває більшої точності завдяки використанню аналітичних і BI-модулів, які дозволяють враховувати динаміку споживчого попиту, регіональні особливості реалізації та цінові коливання. Водночас цифровізація процесів дистрибуції сприяє оптимізації логістичних маршрутів, контролю виконання поставок та зменшенню витрат на транспортування. Автоматизація роботи з клієнтами забезпечує систематизацію інформації про контрагентів, історію взаємодії, платіжну дисципліну та ефективність співпраці, що є важливим чинником зниження комерційних ризиків.

Для оцінювання передумов впливу цифровізації управління продажами на економічну безпеку підприємств молочної галузі доцільно проаналізувати динаміку обсягів реалізації продукції за останні роки. Збутова діяльність безпосередньо формує фінансові результати підприємств і відображає їхню здатність адаптуватися до змін ринкового середовища. У таблиці 1 наведено обсяги реалізованої молочної продукції у 2020-2024 роках, а також розраховані показники абсолютного відхилення, темпів зростання та приросту, що дозволяють оцінити тенденції розвитку галузі.

Таблиця 1

Динаміка обсягів реалізації молочної продукції за 2020-2024 роки

Показник	Роки				
	2020	2021	2022	2023	2024
Обсяг реалізованої продукції, млн.грн	60541,5	63562,3	61059	72128,5	89484,4
Абсолютне відхилення, млн.грн	-	3020,8	-2503,3	11069,5	17355,9
Темп росту, %	-	104,99	96,06	118,13	124,06
Темп приросту, %	-	4,99	-3,94	18,13	24,06

Джерело: сформовано авторами на основі [1]

Аналіз наведених даних свідчить, що упродовж досліджуваного періоду динаміка реалізації молочної продукції була нерівномірною. Після зростання у 2021 році та спаду у 2022 році спостерігається суттєве відновлення і прискорення темпів зростання у 2023-2024 роках. Зокрема, у 2024 році обсяг реалізації досяг 89484,4 млн грн, що супроводжувалося найвищим темпом зростання (124,06 %) та приростом (24,06 %) за досліджуваний період. Така динаміка свідчить про активізацію збутових процесів та посилення ринкової активності підприємств молочної галузі.

Водночас коливання показників у 2022 році підтверджують вразливість збутової діяльності до зовнішніх викликів і нестабільності ринкового середовища. Саме тому ефективність управління продажами набуває стратегічного значення для забезпечення

економічної безпеки підприємств молочної галузі. У цих умовах цифровізація процесів управління продажами розглядається як інструмент підвищення прозорості, оперативності та адаптивності збутових процесів, що потребує окремого детального аналізу її інструментального забезпечення.

На практиці цифровізація управління продажами в молочній галузі реалізується через впровадження комплексу взаємодоповнюючих цифрових інструментів (див. табл. 2). Насамперед це CRM-системи, ERP-модулі, інструменти BI-аналітики, системи електронного документообігу та автоматизовані системи управління запасами, які в сукупності формують єдине інформаційне середовище управління збутом. Водночас рівень інтеграції цих технологій залишається нерівномірним через обмежені ресурси або недостатнє розуміння їхнього потенціалу [2].

Таблиця 2

Основні цифрові інструменти управління продажами на підприємствах молочної галузі

Цифровий інструмент	Функціональне призначення	Вплив на управління продажами
CRM-системи	Облік клієнтів, контроль замовлень, управління дебіторською заборгованістю, аналіз каналів збуту	Підвищення лояльності клієнтів, зниження комерційних ризиків
ERP-модулі	Інтеграція продажів з виробництвом, фінансами та складом	Забезпечення прозорості фінансових потоків, узгодженість рішень
BI-аналітика	Аналіз динаміки продажів, виконання планів, структура доходів	Підвищення обґрунтованості управлінських рішень
Електронний документообіг	Оформлення договорів, накладних, рахунків	Скорочення часу операцій, зменшення адміністративних витрат
Автоматизовані системи управління запасами	Контроль залишків, узгодження виробництва та збуту	Мінімізація втрат від списання продукції

Джерело: сформовано авторами на основі [2- 5]

Рівень цифровізації управління продажами істотно відрізняється залежно від розміру підприємства молочної галузі, що зумовлює різну ефективність реалізації збутових процесів та різний рівень економічної безпеки (див. табл. 3).

Таблиця 3

Порівняльна характеристика цифровізації управління продажем залежно від розмірів підприємств молочної галузі

Критерій	Розмір підприємства		
	Мале	Середнє	Велике
Типовий рівень цифровізації продажів	Базовий	Середній	Високий
Основні інструменти	таблиці/облік у бухгалтерії, базові CRM	CRM + інтеграція з обліком, прості BI-звіти	ERP+CRM, BI-дашборди, EDI/EDO, WMS/TMS
Планування продажів	ручне, на досвіді	план/факт + сезонність	прогнозування, сценарії, щотижневі/щоденні дашборди
Прийом і обробка замовлень	телефон/месенджери	змішано (частково через цифрові канали)	стандартизовано (EDI/портали), мінімум ручних операцій

Інтеграція «продажі-склад-логістика»	низька	часткова	висока (єдині довідники, узгоджені процеси)
Очікуваний ефект від цифровізації	упорядкування процесів і дисципліни оплат	підвищення стабільності доходів і контролю	максимальна прозорість, керованість і стійкість збуту

Джерело: сформовано авторами на основі [4- 7]

Аналіз даних наведених в таблиці 3 свідчить, що цифровізація процесів управління продажами на підприємствах молочної галузі має безпосередній вплив на ефективність збутової діяльності, рівень керованості бізнес-процесів та прозорість прийняття управлінських рішень. При цьому ступінь використання цифрових інструментів суттєво варіює залежно від розміру підприємства, що зумовлює відмінності не лише у результативності продажів, але й у здатності підприємств протидіяти внутрішнім і зовнішнім загрозам.

Зокрема, обмежена інтеграція цифрових рішень на малих підприємствах обмежує можливості контролю грошових потоків, прогнозування попиту та оперативного реагування на ринкові зміни. Середні підприємства, впроваджуючи інтегровані CRM- та облікові системи, демонструють вищий рівень стабільності збутових процесів, проте залишаються вразливими до операційних і ринкових ризиків. Водночас великі молокопереробні підприємства, які використовують комплексні ERP-, BI- та автоматизовані логістичні рішення, формують більш стійку систему управління продажами, що позитивно позначається на їх загальній економічній стійкості.

У зв'язку з цим цифровізацію управління продажами доцільно розглядати не лише як інструмент підвищення операційної ефективності, а і як важливий чинник забезпечення економічної безпеки підприємств молочної галузі. Саме через систему продажів формуються основні грошові потоки, реалізуються взаємовідносини з ринком та виникає значна частина фінансових, операційних та інформаційних ризиків.

Це зумовлює необхідність комплексного оцінювання стану економічної безпеки підприємств молочної галузі з урахуванням особливостей їх збутової діяльності та рівня цифрової зрілості управлінських процесів.

У межах даного дослідження економічна безпека підприємства розглядається нами з позицій процесного та системного підходів. Так, Андрієв В. М. визначає економічну безпеку підприємства як діяльність, спрямовану на підтримання стійкості й формування умов для розвитку шляхом реалізації захисних заходів та/або адаптації до впливу внутрішніх і зовнішніх загроз задля досягнення корпоративних інтересів, зокрема через гармонійну взаємодію із системами вищого та нижчого порядку [8].

У процесі дослідження визначено ключові компоненти економічної безпеки підприємств молочної галузі, а саме фінансову, операційну, інформаційну, ринкову та кадрову складові. Кожна з них відображає окремий аспект стійкості підприємства та перебуває у тісному взаємозв'язку з рівнем організації та цифровізації процесів управління продажами.

Фінансова безпека характеризує здатність підприємства підтримувати платоспроможність, ліквідність і прибутковість у довгостроковій перспективі. Для молочних підприємств вона значною мірою залежить від регулярності грошових надходжень, ефективності управління дебіторською заборгованістю та стабільності обсягів реалізації. Порушення збутових процесів, неточне прогнозування попиту та низька прозорість фінансових потоків посилюють ризики фінансової нестійкості.

Операційна безпека відображає безперервність і надійність виробничо-збутових процесів. В умовах молочної галузі до ключових загроз належать втрати продукції

через короткі терміни зберігання, неузгодженість виробництва і продажів, а також логістичні збої. Недостатній рівень автоматизації управління запасами та дистрибуцією підвищує ймовірність операційних втрат і зниження ефективності діяльності.

Інформаційна безпека набуває особливої актуальності в умовах активного впровадження цифрових інструментів управління продажами. Вона охоплює захист даних про клієнтів, фінансові показники, комерційні умови співпраці та аналітичну інформацію. Зростання обсягів цифрових даних одночасно створює можливості для підвищення якості управління і формує нові ризики, пов'язані з кіберзагрозами, витоком або спотворенням інформації. Окремої уваги у контексті інформаційної безпеки потребують ризики, пов'язані з цифровою взаємодією підприємств молочної галузі із торговельними мережами в межах систем електронного обміну даними (EDI). Для молокопереробних підприємств будь-які збої у передачі електронних накладних, замовлень або підтверджень відвантаження можуть призводити до простою транспортних засобів із швидкопсувною продукцією, зростання логістичних витрат та прямих фінансових втрат.

Крім того, цифровізація управління продажами формує ризик технологічної залежності від хмарних сервісів та зовнішніх ІТ-платформ, від надійності яких залежить безперервність збутових процесів. У разі відсутності резервних каналів передачі даних або альтернативних сценаріїв обробки замовлень такі ризики можуть трансформуватися у системну загрозу економічній безпеці підприємства.

Ринкова безпека визначається здатністю підприємства адаптуватися до змін конкурентного середовища, зберігати ринкові позиції та забезпечувати стабільний попит на продукцію. Для молочної галузі характерними є висока конкуренція, значний вплив торговельних мереж на ціноутворення та зміна споживчих уподобань. Обмежені можливості аналітики ринку та клієнтської поведінки підвищують ризик втрати частки ринку.

Кадрова безпека пов'язана з наявністю персоналу, здатного ефективно працювати в умовах цифрової трансформації. Низький рівень цифрових компетенцій, дефіцит фахівців з аналітики та автоматизованих систем, а також опір організаційним змінам обмежують ефективність використання цифрових інструментів і можуть нівелювати їх позитивний вплив. У контексті кадрової безпеки цифровізація процесів управління продажами має не лише ризиковий, а й виражений позитивний соціально-економічний ефект. Автоматизація рутинних операцій, пов'язаних з обробкою замовлень, звітністю та контролем залишків, дозволяє вивільнити торгових представників і менеджерів зі збуту від низькопродуктивної діяльності.

Це створює можливості для переорієнтації персоналу на аналітику продажів, роботу з клієнтами та розвиток каналів збуту, що сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню ризику людських помилок при формуванні замовлень та загальному зміцненню кадрової складової економічної безпеки підприємства.

Для комплексного оцінювання впливу цифровізації управління продажами на економічну безпеку підприємств молочної галузі доцільно деталізувати її структурні компоненти, ключові загрози та показники оцінювання. У таблиці 4 систематизовано основні загрози для кожної з них та визначено ключові індикатори, що дозволяють оцінити рівень економічної безпеки підприємств молочної галузі в умовах цифровізації управління продажами.

Компоненти економічної безпеки підприємств молочної галузі, основні загрози та індикатори оцінювання

Компонент економічної безпеки	Основні загрози	Ключові індикатори оцінювання
Фінансова	Нестабільність грошових потоків, зростання дебіторської заборгованості, зниження рентабельності	Ліквідність, платоспроможність, рентабельність продажів, оборотність дебіторської заборгованості
Операційна	Втрати продукції, логістичні збої, неузгодженість виробництва і збуту	Рівень списання, тривалість операційного циклу, виконання плану продажів
Інформаційна	Кіберзагрози, витік або спотворення даних, фрагментарність систем	Кількість інцидентів, рівень захищеності даних, інтегрованість інформаційних систем
Ринкова	Посилення конкуренції, втрата частки ринку, ціновий тиск	Частка ринку, темпи зростання продажів, диверсифікація каналів збуту
Кадрова	Дефіцит кваліфікованого персоналу, низькі цифрові компетенції	Плинність кадрів, рівень кваліфікації, продуктивність праці

Джерело: сформовано автором на основі [2; 8-11]

З урахуванням структуризації компонентів економічної безпеки та виявлених загроз доцільно узагальнити механізм впливу цифровізації процесів управління продажами на економічну безпеку підприємств молочної галузі. Такий вплив має системний характер і реалізується через послідовну трансформацію цифрових управлінських рішень у фінансові, операційні та ринкові результати діяльності підприємств.

На рис. 1 представлено розроблену нами концептуальну модель впливу цифровізації управління продажами на економічну безпеку підприємств молочної галузі. Запропонована модель відображає логіку формування економічної стійкості через поєднання цифрових інструментів, управлінських ефектів та показників результативності збутової діяльності.



Рис. 1. Концептуальна модель впливу цифровізації управління продажами на економічну безпеку підприємств молочної галузі

Джерело: сформовано авторами

Відповідно до моделі, впровадження цифрових інструментів управління продажами (CRM-систем, ERP-модулів, BI-аналітики, EDI та систем управління запасами) формує єдине інформаційне середовище, що забезпечує акумулювання та

обробку даних про замовлення, клієнтів, залишки продукції та грошові потоки. Це створює основу для формування цифрових управлінських сигналів і підвищення якості прийняття рішень у системі збуту.

Наступним етапом є виникнення управлінських ефектів, зокрема підвищення точності планування продажів, скорочення часу обробки замовлень, зростання прозорості контролю та зменшення частки ручних операцій. Для підприємств молочної галузі ці ефекти мають особливе значення, оскільки дозволяють оперативно узгоджувати обсяги виробництва з реальним попитом і мінімізувати втрати продукції з обмеженим терміном придатності.

Управлінські ефекти цифровізації трансформуються у покращення ключових показників ефективності збутової діяльності, зокрема рівня виконання замовлень торговельних мереж (Service Level), залишкового терміну придатності продукції при відвантаженні (Freshness), періоду інкасації дебіторської заборгованості (DSO), рівня списання продукції та виконання плану продажів. Зазначені показники безпосередньо впливають на фінансові результати та ринкові позиції підприємств.

Покращення значень КРІ сприяє зміцненню окремих компонентів економічної безпеки – фінансової, операційної, інформаційної, ринкової та кадрової. Узгоджений розвиток цих складових формує інтегральний рівень економічної безпеки підприємства, що характеризує його здатність до стабільного функціонування та адаптації до умов нестабільного ринкового середовища.

Таким чином, запропонована концептуальна модель підтверджує, що цифровізація процесів управління продажами виступає не лише інструментом підвищення ефективності збуту, а й одним із ключових чинників забезпечення економічної безпеки підприємств молочної галузі. Системний характер цього впливу зумовлює доцільність розгляду цифровізації управління продажами як стратегічного напрямку підвищення стійкості та конкурентоспроможності підприємств галузі.

Висновки. У ході дослідження встановлено, що управління продажами є ключовим бізнес-процесом підприємств молочної галузі, через який формуються грошові надходження та концентрується значна частина фінансових, операційних і інформаційних ризиків. Аналіз обсягів реалізації молочної продукції за 2020–2024 роки засвідчив нерівномірну динаміку розвитку галузі: після зниження у 2022 році спостерігається суттєве зростання у 2023–2024 роках, а у 2024 році обсяг реалізації досяг 89484,4 млн грн при темпі зростання 124,06 %. Це підтверджує залежність економічних результатів від ефективності управління збутовими процесами та здатності підприємств адаптуватися до змін ринкового середовища.

Систематизація цифрових інструментів управління продажами показала, що впровадження CRM-систем, ERP-модулів, BI-аналітики та інших цифрових рішень підвищує прозорість збутової діяльності, узгодженість управлінських рішень і стабільність грошових потоків. Водночас рівень цифровізації відрізняється залежно від розміру підприємства, що зумовлює різний рівень економічної безпеки.

Доведено, що цифровізація управління продажами впливає на фінансову, операційну, інформаційну, ринкову та кадрову складові економічної безпеки підприємств молочної галузі, сприяючи зниженню втрат і підвищенню адаптивності, але водночас формуючи нові ризики, пов'язані з кіберзагрозами та технологічною залежністю. Запропонована концептуальна модель підтверджує доцільність розгляду цифровізації управління продажами як стратегічного напрямку зміцнення економічної безпеки підприємств галузі.

Список використаної літератури

1. Обсяг реалізованої промислової продукції за видами діяльності. Державна служба статистики України : веб-сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
2. Андрушкевич З., Кізенко С., Андрушко В. Адаптація маркетинг-логістичної діяльності дистрибуційних підприємств молочної галузі до умов цифрової трансформації та викликів воєнного часу. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. № 2. С. 346-352. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-55>
3. Петренко О. І. Інтеграція цифрових технологій у маркетингову стратегію аграрних підприємств: організаційно-економічний підхід. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-127>
4. Палій М., Канцедал Н. Цифрова трансформація як чинник підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств України. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2025. № 10. С. 226-239. URL: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-10-226-239>
5. Мельник Б. Економічні переваги цифрової трансформації аграрного сектору: аналіз інструментів і практик. *Економіка та суспільство*. 2025. № 78. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-99>
6. Wójcicki K., Młody M., Sajdak M. Opportunities and barriers in the digital transformation of dairy industry and its impact on sustainable production management. *Ekonomia i Środowisko*. 2025. № 94. Р. 1-14. URL: <https://surl.lt/ndujzg>
7. Як світовий лідер із виробництва молочної продукції будує data-driven бізнес з використанням технологій Creatio - історія успіху Lactalis Ukraine. URL: <https://www.creatio.com/page/uk/caselactalis>
8. Андріїв В. М. Економічна безпека підприємства в умовах цифровізації ринку праці: теоретичні та практичні аспекти : монографія. Львів : Растр-7, 2023. 320 с. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/7359>
9. Reshetov S., Polusmiak Y. Impact of digital transformation of the economy on economic security. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*. 2022. № 4. Р. 8-16. URL: <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2022-4/22-01>
10. Korchevska L., Chukurna O. Assessment of the level of economic security of the dairy industry of Ukraine. *Buketov business review*. 2023. № 3. Р. 72-82. URL: <https://doi.org/10.31489/2023ec3/72-82>
11. Zelisko N., Raiter N., Markovych N., Matskiv H., Vasylyna O. Improving business processes in the agricultural sector considering economic security, digitalization, risks, and artificial intelligence. *Ekonomika APK*. 2024. № 3. Р. 10-21. URL: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.2024030.10>

Дата надходження статті: 25.02.2026

Дата прийняття статті: 09.03.2026

Дата публікації статті: 31.03.2026