

**Крамаренко І.С.**

доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри менеджменту,  
Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0417-0918>

**Надточій І.І.**

доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри економіки,  
Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0693-8000>

**Гришина Н.В.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту,  
Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1768-750X>

**Kramarenko Iryna, Nadtochii Iryna, Hryshyna Nataliya**

Admiral Makarov National University of Shipbuilding

## ТАКТИЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ СУБ'ЄКТІВ Е-KОМЕРЦІЇ

*Метою написання статті є формування тактичного управління персоналом у системі економічної безпеки суб'єктів е-комерції при розробленні маркетингової стратегії. Здійснено аналіз розвитку суб'єктів е-бізнесу в Україні, що показав на зростання динаміки кількості діючих суб'єктів господарювання роздрібно торгівля, кількості зайнятих й найманих працівників, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу Інтернет. Проаналізовано, що за останні десять років кількість діючих суб'єктів господарювання, які займаються електронною комерцією зростає в 4 рази, з 7486 одиниць у 2012 році до 30804 одиниць у 2022 році. Відповідну тенденцію за цей період має кількість фізичних осіб-підприємців, що у структурі кількості діючих суб'єктів господарювання роздрібно торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу Інтернет в 2022 році становлять 98,1%. Аналіз кількості зайнятих працівників у сфері електронної торгівлі показав, що їх кількість зростає у 3,1 разів, а кількість найманих працівників у 1,7 разів. Не дивлячись на незначне скорочення у 2022 році кількості зайнятих та найманих працівників у сфері електронної торгівлі, можна спрогнозувати тенденцію подальшого зростання за рахунок все більшої популярності та збільшення доступності до інструментів цифрової економіки. Обґрунтовано, що при формуванні маркетингової стратегії суб'єктів е-комерції обов'язково необхідно враховувати роль тактичного управління персоналом на засадах постійного навчання, перекваліфікації й удосконалення навиків, що забезпечить, в свою чергу, підвищенню системи економічної безпеки. Запропоновано розроблення програми розвитку торгівлі в мережі інтернет, що враховує необхідність у спеціалістах торгівлі через електронну пошту, TikTok, Instagram, YouTube, Facebook, веб-сайти. Визначено, що обов'язковим інструментом оцінювання виконання програми є формування системи показників ефективності. Відповідні показники ефективності повинні враховувати ступінь ризику та загрози для системи економічної безпеки суб'єктів е-комерції з можливістю їх подальшої мінімізації впливу, що формує напрям подальших досліджень.*

**Ключові слова:** тактичне управління, управління персоналом, економічна безпека, інструменти, цифрова економіка та суспільство, е-комерції.

**Постановка проблеми.** Пандемія ковід 19 та вторгнення РФ на територію України з метою анексії призвели до розширення сфери використання електронної торгівлі для забезпечення збереження людського життя. Незважаючи на недостатню компетентність покупців у

мережі Інтернет, щоденно можна спостерігати їх збільшення. Це є позитивною тенденцією для суб'єктів господарювання, що здійснюють торгівлю у мережі Інтернет щодо збільшенні кількості клієнтів. Однак є негативним для потенційних покупців, які не маючи відповідного

досвіду потрапляють на шахраїв і зневірюються у можливості повноцінної електронної торгівлі.

Серед суб'єктів господарювання сьогодні спостерігаються процеси щодо максимізації прибутків через електронну комерцію, при цьому незважаючи на можливі загрози пов'язані з цим. Серед основних загроз, пов'язаних із електронною комерцією, це є залучення некваліфікованих працівників щодо електронної торгівлі, або додатково нав'язування обов'язків діючим працівникам, що призводить до витоку інформації або некомпетентної її надання. Все це прямо пропорційно впливає на економічну безпеку суб'єктів господарювання. Вважаємо, що управління персоналом у системі економічної безпеки суб'єктів е-комерції повинно формуватися при розробленні маркетингової стратегії та відображатися відповідних тактичних програмах дій. Саме тому, формування тактичного управління персоналом у системі економічної безпеки суб'єктів е-комерції при формуванні маркетингової стратегії в умовах сьогодення є досить актуальним.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Тактичне управління персоналом підприємств досліджувалися в працях таких науковців: Євтушенко В. А., Гонтарева І. В., Гребінчук О. М., Ковальова В. І. та інші. Перспективи розвитку електронної комерції в Україні розглядали вітчизняні дослідники, зокрема: Іпполітова І. Я., Карюк В. І., Маліцька Г. Г., Мельник О. І., Маловичко С. В. та інші. Стрімкий розвиток електронної комерції визначає відповідні недоліки відсутності кваліфікованих фахівців у цій сфері, а також загроз щодо економічної безпеки для підприємства. Відповідно формування тактичного управління персоналом у системі економічної безпеки суб'єктів е-комерції при розробленні маркетингової стратегії є досить актуальним та потребує дослідження.

**Метою статті** є формування тактичного управління персоналом у системі економічної безпеки суб'єктів е-комерції при розробленні маркетингової стратегії.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Значна частина наукових досліджень, пов'язана із удосконаленням маркетингових стратегій підприємств та не завжди може враховувати відповідні зміни сьогодення. Вважаємо за доцільне, формувати маркетингову стратегію з урахуванням викликів сьогодення, перш за все пов'язаних із цифровою трансформацією, а також з можливістю безпечно здійснювати свою діяльність не наражаючи власний персонал на небезпеку. Саме персонал є ключовим у формуванні та стовідсоткової реалізації стратегії, від нього залежить можливість повноцінно виконати поставлені цілі та завдання.

Гонтарева І. В., Євтушенко В. А. та Ковальова В. І. зазначають, що «Необхідною умовою виживання й ефективного розвитку підприємств в Україні є їх мобільна реакція на зміни зовнішнього середовища. Основним ресурсом, що створює надійний потенціал такої реакції та забезпечує перемогу в змаганні з конкурентами, є людина. Тому вітчизняні підприємства, опановуючи ринкові технології бізнес-діяльності, у

першу чергу повинні навчитися ефективно управляти своїми персоналом. Слід зазначити, що в умовах розвитку динамічності навколишнього середовища більш пильної уваги вимагає стратегічний аспект управління як підприємством, так і його персоналом, оскільки саме він створює можливість прогнозувати зміни зовнішнього середовища, вчасно готуватися до адекватного реагування на них через розвиток інноваційної поведінки творчих команд, що сформувались на основі високорозвиненого потенціалу співробітників» [1, с. 55].

На жаль, при формуванні стратегій розвитку не завжди враховують необхідність у навчанні, перекваліфікації або підвищенні кваліфікації персоналу для максимального виконання поставлених завдань. У цьому напрямі керівники намагаються зекономити та не передбачають відповідних переваг. Якщо, розглянути маркетингову стратегію, то основою в її реалізації буде залучений персонал. Саме тому, залучений персонал повинен розуміти сьогоденні зміни та виклики, та міг своєчасно реагувати на них. При формуванні стратегій належна роль належить діям реалізації, тобто тактикам. Саме тому, засади тактичного управління персоналом при формуванні маркетингової стратегії є основою для успішної її реалізації.

Бурко К. В. визначає, що «Тактичне управління це – конкретні дії щодо реалізації намічених цілей, тобто короткострокове управління, за якого на базі наявної інформації відбувається постійне порівняння показників стратегічного плану з досягнутими за певний період результатами. Тактичне та стратегічне управління тісно пов'язані між собою та спрямовані на досягнення встановлених цілей підприємства. Стратегію управління розглядають як напрями розвитку підприємств відповідно з поставленою метою, а тактику – як шляхи і етапи руху в межах цього напрямку» [2, с. 23].

В умовах цифрової трансформації для підприємств важливим є формування стратегії розвитку з урахуванням тактики відповідних дій, направлених на використання цифрової економіки. Спочатку пандемія коронавірусної інфекції, наразі повномасштабна війна рф проти України визначають перспективи розвитку цифрової економіки через електронну торгівлю. Саме тому, для більшості підприємств є необхідність в удосконаленні навиків своїх підлеглих щодо застосування інструментів цифрової економіки. Відповідно розроблена стратегія повинна мати тактичні дії направлені на розвиток електронної торгівлі суб'єктами господарювання, що є необхідним для конкурентоспроможності не тільки на внутрішньому ринку, а й на зовнішньому.

Так, Іпполітова І. зазначає, що «Електронна торгівля надає надзвичайні можливості для сучасного бізнесу збільшувати прибуток під час зростання попиту. Зацікавленість споживачів до онлайн-купівель постійно зростає, про що свідчить позитивне зростання у країнах, що розвиваються, тому електронна торгівля в найближчій перспективі має надзвичайний потенціал для подальшого розвитку та зростання. Тому, електронна торгівля – майбутнє бізнесу, але підприємницям, для

подальшого успішного функціонування, потрібно адаптуватися до нових тенденцій, що постійно виникають, щоб скористатися тими можливостями для зростання, які пропонує їм електронна торгівля. [4].

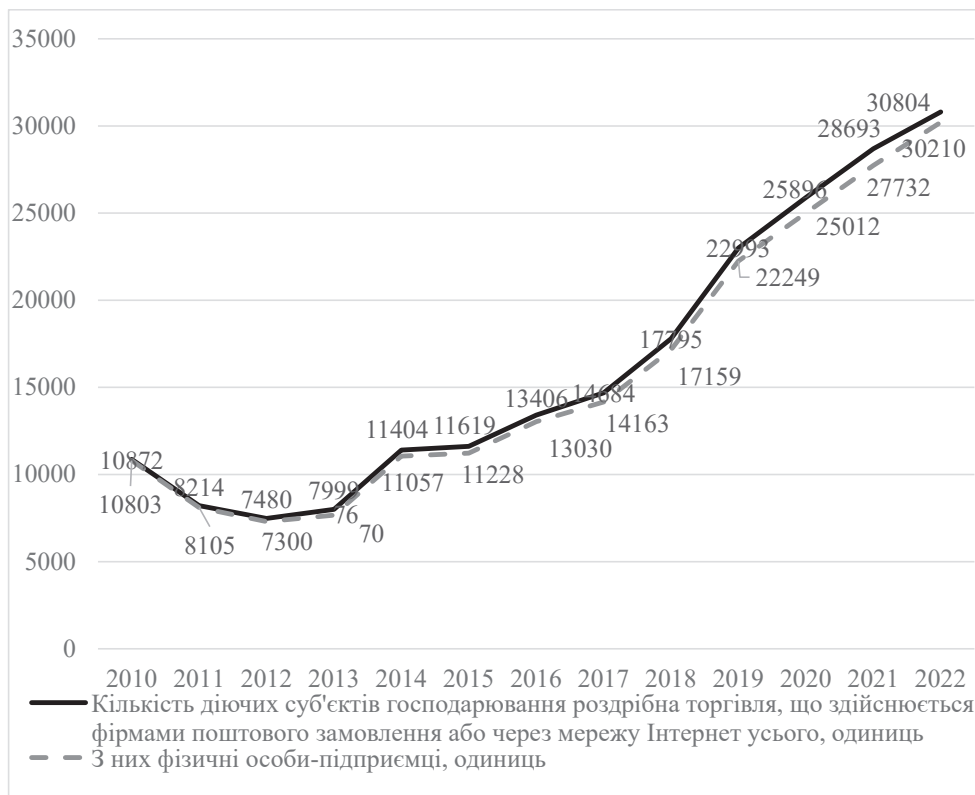
Маліцька Г. Г. та Мельник О. І. вважають, що «Електронна комерція в Україні розвивається досить стабільно, відповідно до економічної ситуації в державі. Проте, існує велика кількість бар'єрів, які можуть гальмувати позитивні зміни в процесі становлення е-комерції на вітчизняному ринку. Основними напрямками стимулювання розвитку е-комерції можна вважати узгодження правових норм, забезпечення правового захисту суб'єктів е-комерції, усунення перешкод для розвитку міжнародного електронного бізнесу, розбудова інфраструктури ринку електронної комерції» [5].

За даними Державної служби статистики України, динаміка кількості діючих суб'єктів господарювання роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу Інтернет має позитивну тенденцію (рис. 1). Незважаючи на початок війни в Україні в 2022 році, кількість діючих суб'єктів, які працюють у сфері електронної торгівлі тільки зросла. Позитивним є збільшення кількості фізичних осіб-підприємців, які займаються роздрібною торгівлею, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу Інтернет, це говорить про сприятливий клімат для розвитку малого підприємництва.

Так, за останні десять років кількість діючих суб'єктів господарювання, які займаються електронною комерцією зросла в 4 рази, з 7486 одиниць у 2012 році до 30804 одиниць у 2022 році. Відповідну тенденцію за цей період має кількість фізичних осіб-підприємців, що у структурі кількості діючих суб'єктів господарювання роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу Інтернет в 2022 році становлять 98,1%.

Маловичко С. В. вважає, що «Електронна торгівля на підприємствах України активно розвивається. Серед головних тенденцій спостерігається збільшення обсягів торгівлі через Інтернет, підвищення кількості підприємств електронної торгівлі, збільшення кількості споживачів Інтернет-магазинів та підвищення їх лояльності до процесу придбання товарів онлайн, розширення асортименту підприємств та ін. Однак серед головних проблем подальшого розвитку електронної торгівлі на підприємствах України є відсутність необхідного законодавчого регулювання їх діяльності, стимулюючих та регулюючих нормативно-правових актів. На сьогодні головним завданням держави залишається адаптація законодавчої бази до світових стандартів з метою підвищення ефективності не тільки електронної торгівлі, а й електронної комерції в цілому» [8, с. 77].

Окрім, проблем на рівні законодавства щодо регулювання електронної торгівлі та цифрової економіки,



**Рис. 1. Динаміка кількості діючих суб'єктів господарювання роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу Інтернет усього, одиниць**

Джерело: згруповано авторами за даними Державної служби статистики [7]

існує ряд проблем внутрішнього характеру, пов'язаних із залученням та підготовкою відповідних кадрів. Більшість залучених працівників не мають відповідного досвіду в електронній торгівлі, недостатньо знають всі інструменти та як ними користуватися. Все це приводить до невдалих кроків діяльності в електронній комерції.

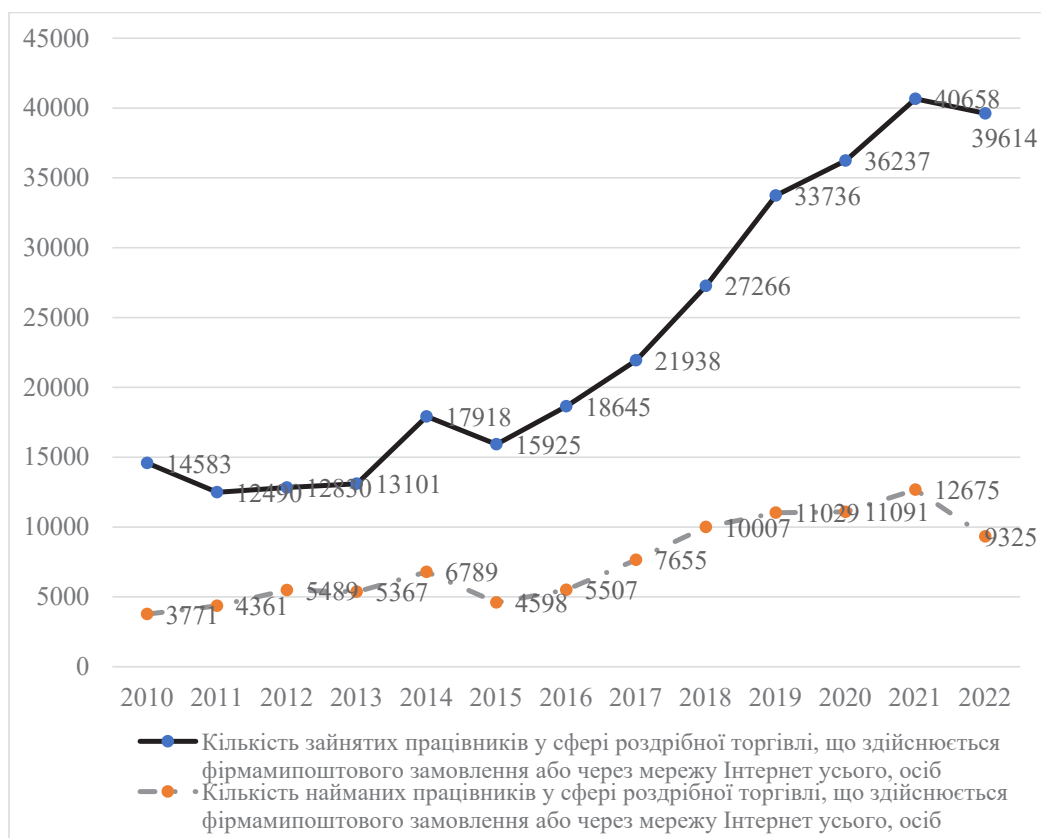
Так, за даними Державної служби статистики України динаміка кількості зайнятих та найманих працівників у сфері роздрібної торгівлі, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу Інтернет за останні десять років збільшилась (рис. 2). Якщо, аналізувати кількість зайнятих працівників у сфері електронної торгівлі, то їх кількість зросла у 3,1 разів, а кількість найманих працівників у 1,7 разів. Не дивлячись на незначне скорочення у 2022 році кількості зайнятих та найманих працівників у сфері електронної торгівлі, можна спрогнозувати тенденцію подальшого зростання за рахунок все більшої популярності та збільшення доступності до інструментів цифрової економіки.

Карюк В. І. Зазначає, що «свобода підприємницької діяльності та торгівлі, в тому числі електронної, є сьогодні запорукою розвитку як глобальної, так і національних економік. Відповідно забезпечення сприятливого клімату для бізнесу стає неодмінною умовою ефектив-

ного функціонування таких його високотехнологічних сфер, як електронна комерція. Ринок електронної комерції глобальний, тому успішні в своїй країні, але невідомі за кордоном українські маркетплейси і онлайн-магазини виявилися обмеженими національними рамками. Це не дозволяє українському ринку е-комерції вирости. Тому подальше зростання ринку має визначатися: освоєнням нових технологій; виходом на зовнішні ринки; налагодженням систем комунікації з іншими гравцями ринку і учасниками угод. На зростання е-commerce значний вплив може здійснити держава, якщо сконцентрує увагу на розвитку законодавчого регулювання торгівлі в Інтернеті, а також налагодить співпрацю з представниками бізнесу» [9, с. 128]

Саме тому, в умовах прогнозного зростання електронної торгівлі існує необхідність в удосконаленні ролі тактичного управління персоналом при формуванні маркетингової стратегії та забезпеченні системі економічної безпеки суб'єктів е-комерції (рис. 3).

Нами обґрунтовано необхідність при формуванні маркетингової стратегії суб'єктів е-комерції обов'язково враховувати роль тактичного управління персоналом на засадах постійного навчання, перекваліфікації й удосконаленні навиків, що забезпечить, в свою чергу, підвищенню системи економічної безпеки. Запропоновано розроблення програми розви-



**Рис. 2. Динаміка кількості зайнятих та найманих працівників у сфері роздрібної торгівлі, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу Інтернет усього, осіб**

Джерело: згруповано авторами за даними Державної служби статистики [7]

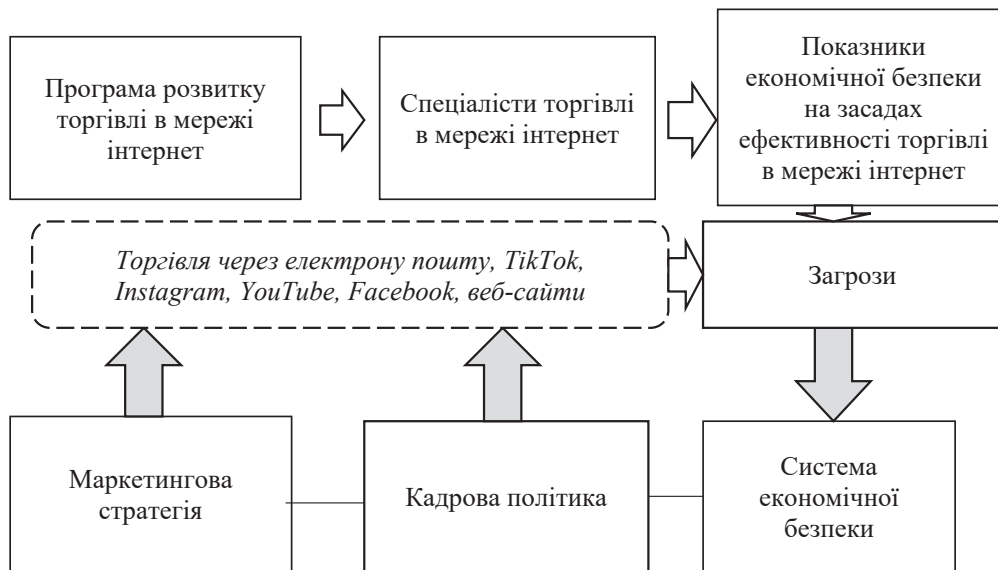


Рис. 3. Роль тактичного управління персоналом у маркетинговій стратегії та системі економічної безпеки суб'єктів е-комерції

Джерело: запропоновано авторами

тку торгівлі в мережі інтернет, що враховує необхідність у спеціалістах торгівлі через електронну пошту, TikTok, Instagram, YouTube, Facebook, веб-сайти. Обов'язковим інструментом оцінювання ефективності програми є визначення показників, що будуть характеризувати ступінь її виконання, а також аналізувати можливий рівень ризику на систему економічної безпеки суб'єктів е-комерції.

Отже, проведено дослідження показала, що з роками електронна торгівля в Україні набуває своєї популярності, саме тому існує необхідність у підготовці, навчанні та перекваліфікації персоналу для забезпечення конкурентоспроможного її розвитку. Належна роль тактичного управління персоналом у формуванні маркетингової стратегії забезпечить сталий розвиток суб'єктів е-комерції та зміцнить захист системи економічної безпеки.

**Висновки.** Здійснено аналіз розвитку суб'єктів е-бізнесу в Україні, що показав на зростання динаміки кількості діючих суб'єктів господарювання роздрібна торгівля, кількості зайнятих й найманих працівників, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу Інтернет. Проаналізовано, що за останні десять років кількість діючих суб'єктів господарювання, які займаються електронною комерцією зросла в 4 рази, з 7486 одиниць у 2012 році до 30804 одиниць

у 2022 році. Відповідну тенденцію за цей період має кількість фізичних осіб-підприємців, що у структурі кількості діючих суб'єктів господарювання роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу Інтернет в 2022 році становлять 98,1%. Аналіз кількості зайнятих працівників у сфері електронної торгівлі показав, що їх кількість зросла у 3,1 разів, а кількість найманих працівників у 1,7 разів.

Обґрунтовано, що при формуванні маркетингової стратегії суб'єктів е-комерції обов'язково необхідно враховувати роль тактичного управління персоналом на засадах постійного навчання, перекваліфікації й удосконаленні навиків, що забезпечить, в свою чергу, підвищенню системи економічної безпеки. Запропоновано розроблення програми розвитку торгівлі в мережі інтернет, що враховує необхідність у спеціалістах торгівлі через електронну пошту, TikTok, Instagram, YouTube, Facebook, веб-сайти. Визначено, що обов'язковим інструментом оцінювання виконання програми є формування системи показників ефективності. Відповідні показники ефективності повинні враховувати ступінь ризику та загроз для системи економічної безпеки суб'єктів е-комерції з можливістю їх подальшої мінімізації впливу, що формує напрям подальших досліджень.

#### Список літератури:

1. Гонтарева І. В., Євтушенко В. А., Ковальова В. І. Особливості стратегічного управління персоналом організації в сучасних умовах. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2022. Вип. 3 (36). С. 50–56.
2. Бурко К. В. Взаємодія тактичного менеджменту з обліковою системою підприємства. *Sciences of Europe*. 2020. № 52. С. 17–24.
3. Irtysheva I., Stehnei M., Popadynets N., Bogatyrev K., Boiko Y., Kramarenko I., Senkevich O., Hryshyna N., Kozak I., Ishchenko O. The Effect of Digital Technology Development on Economic Growth. *International Journal of Data and Network Science*. 2021. Vol. 5. No 1. P. 25–36.

4. Іпполітова І. Я. Перспективи розвитку електронної торгівлі в Україні в умовах цифровізації економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-18>
5. Маліцька Г. Г., Мельник О. І. Особливості електронної комерції та стан її розвитку в сучасних економічних умовах України. *Ефективна економіка*. 2018. № 18. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12\\_2018/76.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2018/76.pdf)
6. Kramarenko I., Irtysheva I., Stehnei M., Boiko Ye., Nadtochii I., Pavlenko O., Rakipov V., Hryshyna N., Sirenko I., Ishchenko O., Tubaltseva N. Socio-economic development in conditions of digital transformations: regional features, strategic analysis, and prospects. *7th International Conference on Mathematics and Computers in Sciences and Industry (MCSI)*. 2022. P. 175–186.
7. Державна служба статистики. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>
8. Маловичко С. В. Аналіз сучасних тенденцій та динаміки розвитку електронної торгівлі на підприємствах України. *Проблеми економіки*. 2015. № 2. С. 71–77.
9. Карюк В. І. Перспективи розвитку України на сучасних світових електронних ринках. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2021. № 1(42). С. 118–129. URL: [http://tpe.econom.univ.kiev.ua/data/2021\\_42/zb42\\_10.pdf](http://tpe.econom.univ.kiev.ua/data/2021_42/zb42_10.pdf)

#### References:

1. Hontareva I. V., Yevtushenko V. A., & Koval'ova (2022) Osoblyvosti stratehichnoho upravlinnia personalom orhanizatsii v suchasnykh umovakh [Peculiarities of strategic personnel management of the organization in modern conditions]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia – Eastern Europe: Economy, Business and Management*, vol. 3 (36), pp. 50–56. (in Ukrainian)
2. Burko K. V. (2020) Vzaiemodiia taktychnoho menedzhmentu z oblikovoioiu systemoiou pidpriemstva [Interaction of tactical management with the accounting system of the enterprise]. *Sciences of Europe – Sciences of Europe*, no. 52, pp. 17–24. (in Ukrainian)
3. Irtysheva I., Stehnei M., Popadynets N., Bogatyrev K., Boiko Y., Kramarenko I., Senkevich O., Hryshyna N., Kozak I., & Ishchenko O. (2021) The Effect of Digital Technology Development on Economic Growth. *International Journal of Data and Network Science*, vol. 5, no. 1, pp. 25–36.
4. Ippolitova I. Ya. (2023) Perspektyvy rozvytku elektronnoi torhivli v Ukraini v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky [Prospects for the development of e-commerce in Ukraine in the conditions of digitalization of the economy]. *Ekonomika ta suspil'stvo – Economy and society*, no. 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-18> (in Ukrainian)
5. Malits'ka H. H., & Mel'nyk O. I. (2018) Osoblyvosti elektronnoi komertsii ta stan ii rozvytku v suchasnykh ekonomichnykh umovakh Ukrainy [Peculiarities of electronic commerce and the state of its development in modern economic conditions of Ukraine]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, no. 18. Available at: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12\\_2018/76.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2018/76.pdf) (in Ukrainian)
6. Kramarenko I., Irtysheva I., Stehnei M., Boiko Ye., Nadtochii I., Pavlenko O., Rakipov V., Hryshyna N., Sirenko I., Ishchenko O., & Tubaltseva N. (2022) Socio-economic development in conditions of digital transformations: regional features, strategic analysis, and prospects. *7th International Conference on Mathematics and Computers in Sciences and Industry (MCSI)*, pp. 175–186.
7. Derzhavna sluzhba statystyky [The State Statistics Service]. Available at: <https://www.ukrstat.gov.ua>
8. Malovychko S. V. (2015) Analiz suchasnykh tendentsij ta dynamiky rozvytku elektronnoi torhivli na pidpriemstvakh Ukrainy [Analysis of modern trends and dynamics of e-commerce development at Ukrainian enterprises]. *Problemy ekonomiky – Problems of the economy*, no. 2, pp. 71–77. (in Ukrainian)
9. Kariuk V. I. (2021). Perspektyvy rozvytku Ukrainy na suchasnykh svitovykh elektronnykh rynkakh [Prospects for the development of Ukraine in modern global electronic markets]. *Teoretychni ta prykladni pytannia ekonomiky – Theoretical and applied issues of economics*, no. 1(42), pp. 118–129. Available at: [http://tpe.econom.univ.kiev.ua/data/2021\\_42/zb42\\_10.pdf](http://tpe.econom.univ.kiev.ua/data/2021_42/zb42_10.pdf) (in Ukrainian)

## TACTICAL PERSONNEL MANAGEMENT IN THE SYSTEM OF ECONOMIC SECURITY OF E-COMMERCE ENTITIES

*The purpose of writing the article is the formation of tactical personnel management in the system of economic security of e-commerce entities when developing a marketing strategy. An analysis of the development of e-business entities in Ukraine was carried out, which showed an increase in the dynamics of the number of active retail business entities, the number of employed and hired workers, which is carried out by mail order firms or via the Internet. It was analyzed that over the past ten years, the number of active economic entities engaged in electronic commerce has increased 4 times, from 7,486 units in 2012 to 30,804 units in 2022. The corresponding trend for this period is the number of individual entrepreneurs, in the structure of the number of active business entities, retail trade carried out by mail order firms or via the Internet in 2022 will make up 98.1%. Analysis of the number of employed workers in the field of e-commerce showed that their number increased by 3.1 times, and the number of hired workers by 1.7 times. Despite a slight reduction in the number of employed and hired workers in the field of e-commerce in 2022, a further growth trend can be predicted due to the increasing popularity and increased availability of digital economy tools. It is substantiated that when forming the marketing strategy of e-commerce entities, it is necessary to take into account the role of tactical personnel management on the basis of constant training, retraining and improvement of skills, which, in turn, will ensure the improvement of the*

*economic security system. It is proposed to develop a program for the development of trade on the Internet, which takes into account the need for trade specialists through e-mail, TikTok, Instagram, YouTube, Facebook, and websites. It was determined that the formation of a system of performance indicators is a mandatory tool for evaluating the implementation of the program. Appropriate performance indicators should take into account the degree of risk and threats to the system of economic security of e-commerce entities with the possibility of their further minimization of the impact, which forms the direction of further research.*

**Key words:** *tactical management, personnel management, economic security, tools, digital economy and society, e-commerce.*