

СТРАТЕГІЇ БЕЗПЕКО-ОРІЄНТОВАНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

©2023 МАКАРЕНКО М. М., ШКРЕБЕНЬ Р. П.

УДК 658:005.341
JEL Classification: Q01

Макаренко М. М., Шкребень Р. П.

Стратегії безпеко-орієнтованого розвитку підприємств

Об'єктивна необхідність створення умов безпеки для сталого розвитку вітчизняних підприємств викликана трансформаційними змінами на глобальному та міжнародному рівнях, кризами, зростаючою нестабільністю та невизначеністю подій, війною, що ведеться на території України з 24 лютого 2022 року. Вирішення цих проблем значною мірою залежить від ефективності та якості діючої системи управління розвитком на корпоративному рівні, її сприйняття та адаптації до реальних умов через розширення діапазону можливостей для захисту від загроз і викликів, що постали перед вітчизняними підприємствами. У статті проаналізовано та виділено види стратегій безпеко-орієнтованого розвитку підприємства. Дефіцит капіталу, технологій, кадрового забезпечення, необхідність релокації бізнесу визначають стратегічні пріоритети для вітчизняних підприємств в умовах воєнного стану, обумовлюють розроблення та використання нових підходів, інструментарію управління, методичного забезпечення. За результатами аналізу економічної моделі світового розвитку, що визначається характеристиками циркулярності, зростаючої цифрової трансформації, соціально-екологічної відповідальності бізнесу, виділено безпеко-орієнтований підхід та стратегічні принципи управління розвитком підприємств. Обґрунтовано необхідність дотримання принципу взаємоузгодженості між фінансово-економічними та стратегічними цілями в системі стратегій безпеко-орієнтованого розвитку підприємства. Визначено рівні та критерії безпеки стратегічного розвитку підприємства.

Ключові слова: безпеко-орієнтований розвиток, циркулярність, цифровізація, соціальна та екологічна відповідальність бізнесу, стратегічні принципи, взаємоузгодженість, управлінський інструментарій, критерії, рівні економічної безпеки.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-3-201-207>

Табл.: 3. **Бібл.:** 10.

Макаренко Михайло Михайлович – аспірант кафедри міжнародних економічних відносин, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

Шкребень Роман Петрович – кандидат економічних наук, викладач кафедри міжнародних економічних відносин, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

UDC 658:005.341
JEL Classification: Q01

Makarenko M. M., Shkreben R. P. The Strategies for Security-Oriented Development of Enterprises

The objective need to create security conditions for the sustainable development of domestic enterprises is caused by transformational changes at the global and international levels, crises, growing instability and uncertainty of events, and the ongoing war on the territory of Ukraine since February 24, 2022. The solutions to these problems largely depend on the efficiency and quality of the existing system of development management at the corporate level, its perception and adaptation to real conditions through the expansion of the range of opportunities to protect against threats and challenges faced by domestic enterprises. The article analyzes and allocates types of strategies for security-oriented development of enterprise. The shortage of capital, technology, staffing, and the need to relocate businesses determine strategic priorities for domestic enterprises under martial law, determine the development and use of new approaches, management instruments, and methodological support. Based on the results of the carried out analysis of the economic model of world development, which is determined by the characteristics of circularity, growing digital transformation, social and ecological responsibility of business, a security-oriented approach and strategic principles of enterprise development management are allocated. The necessity of observance of the principle of mutual consistency between financial-economic and strategic goals in the system of strategies of security-oriented development of enterprise is substantiated. The levels and criteria of security of strategic development of enterprise are defined.

Keywords: security-oriented development, circularity, digitalization, social and ecological responsibility of business, strategic principles, coherence, management instruments, criteria, levels of economic security.

Tabl.: 3. **Bibl.:** 10.

Makarenko Mykhailo M. – Postgraduate Student of the Department of International Economic Relations, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

Shkreben Roman P. – Candidate of Sciences (Economics), Lecturer of the Department of International Economic Relations, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

Концептуальний базис безпеко-орієнтованого розвитку складають концепції, що пов'язані з проблемами «сталого розвитку» й «захисту від загроз». Основні положення

виділених концепцій фокусують увагу на протиріччях, що є характерними для ресурсних, екологічних, соціальних аспектів і пов'язані із процесами забезпечення та підтримки

безпеки сучасного етапу світового розвитку: «глобалізації та інтеграції» – між глобальним та локальним; «переходу від індустріально-ринкової до інформаційно-мережевої економіки» – між соціально-економічними та технологічними процесами, стабільністю та мінливістю, відтворенням та інноваціями, динамічністю та стійкістю [1; 2].

Дослідженню проблем безпеки розвитку та їх вирішенню присвячено наукові праці вітчизняних вчених-економістів, таких як: З. Варналій, В. Геєць, Я. Жаліло, В. Забродський, Т. Клебанова, Г. Козаченко, В. Крутов, М. Куркін, О. Ляшенко, В. Лук'янова, І. Отенко, В. Пономаренко, С. Філіпова, Л. Шемаєва. Дослідження, що базуються на захисному підході, де безпека розвитку розглядається з позицій формування та підтримки фінансово-економічного стану захищеності процесів діяльності від загроз і ризиків, представлені в працях М. Бендікова, В. Вітлінського, Т. Гладченко, О. Іляшенко, Д. Ковальова, І. Хома. Результати цих досліджень створюють методологічний базис для побудови системи управління безпеко-орієнтованим розвитком підприємств, за рахунок виділення специфічних функцій управління, організації, контролю, аналізу, обліку та діагностики.

Метою статті є аналіз стратегій та обґрунтування вибору стратегічного інструментарію безпеко-орієнтованого

розвитку підприємств. Управління процесами розвитку пов'язано із вирішенням протиріч і суперечностей, а також з ризиками збільшення небезпеки їх загострення. Чим інтенсивнішими є зміни, тим більш вони створюють умови небезпеки. В інноваційному типі розвитку динамізм змін досягає такого рівня, за якого мінливість починає істотно переважати над стійкістю.

Якісні зміни стають безперервними, а розвиток – неступневим, а безперервним процесом. Динамізм глобалізаційних змін зумовлює різношвидкісний розвиток взаємодіючих технологічних і соціально-економічних процесів, виникнення у зв'язку з цим явищ турбулентності, що періодично і не прогнозовано з'являються у різних точках світового простору.

В таких мінливих умовах модель економічного розвитку все більше набуває ознаки циркулярності, цифровізації, інклюзивності, що змінює цінності компаній, впливає на їх стратегічне бачення та поведінку на ринку.

Таким чином, змінюється концептуальний інструментарій формування стратегії розвитку, який фокусує увагу на створенні умов безпеки для ведення бізнесу, використання технологій циркулярної економіки (4IR), що поділяють на цифрові, фізичні та біологічні (табл. 1).

Таблиця 1

Приклади застосування технологій циркулярної економіки провідними підприємствами

Технології 4IR	Приклади реалізації
1	2
Технології Інтернет речей (IoT) складаються з бездротових пристроїв із вбудованими датчиками, які дозволяють встановити ефективний взаємозв'язок активів або продуктів через швидкий та якісний обмін даними	Технологія IoT застосовується Philips для віддаленого моніторингу власних продуктів, що складають активи лікарень – магнітно-резонансна томографія (МРТ), сканери позиційної емісійної томографії (ПЕТ) і обладнання для комп'ютерної томографії (КТ). Це полегшує прогнозування технічного обслуговування та продовжує термін служби виробу, що дозволило Philips реалізувати стратегію «Продукт як послуга», за якою компанія продає послуги, які надають медичні прилади, зберігаючи право власності на продукцію
Машинне навчання та штучний інтелект має величезний потенціал у трансформації всіх бізнес-процесів	Siemens оптимізував процеси згоряння своїх газових турбін завдяки складним нейронним мережам, які навіть перевершують продуктивність експертів-людей. У серії тестів система машинного навчання зменшила викиди оксиду азоту на 20 %
Робототехніка дозволяє значно покращити продуктивність виробничих бізнес-процесів, зменшити відходи виробництва	Розробка транснаціональної технологічної компанії Apple – робот Liam швидко розбирає iPhone 6s. Дві лінії такого робота розбирають 2,4 млн телефонів на рік, дозволяючи Apple відновлювати високоякісні компоненти та матеріали, які за традиційними методами переробки йдуть у відходи
Використання спеціальних матеріалів або обладнання для видобутку, зберігання та постачання енергії	Два провідні технологічні інститути в Сполучених Штатах і Китаї створили «наногенератор», який одночасно використовує вітрову та сонячну енергію та може бути встановлений на даху будинку, живлячи енергоефективні світлодіодні (LED) лампи, а також датчик температури
Використання біометриалів, які можуть виготовлятися з біополімерів та інших природних волокон, створених за рахунок використання рослинної сировини	Японський автовиробник Mazda замість використання традиційного пластику та інших екологічно складних матеріалів для салонів своїх автомобілів перейшов на біопластик. Співпрацюючи з Mitsubishi Chemical Corp., відділом промислових продуктів японської корпорації Mitsubishi, Mazda розробила новий пластик. Цей автовиробник також використовує біотканини, що повністю виготовлені з волокон рослинного походження, для сидінь своїх автомобілів, а також високоміцні, довговічні біопластики для зовнішніх деталей автомобіля
Біоенергетична технологія, що використовується для перетворення природних та органічних речовин в енергію	Enerkem – стартап у Монреалі розробив технологію переробки муніципального сміття в транспортне паливо та інші відновлювані хімічні речовини. На заводі в Роттердамі Enerkem газифікують 300 тис. тонн відходів щорічно для виробництва понад 200 тис. тонн метанолу

1	2
Комбінаторні ефекти від застосування комбінації технологій 4IR для досягнення найкращої продуктивності	Технологічна компанія Winnow, що працює в секторі готельного бізнесу, розробляє інструменти штучного інтелекту для скорочення харчових відходів вдвічі та застосує точну аналітику, що скорочує витрати на їжу на 3–8 % та підвищує рентабельність інвестицій в 10 разів на рік. Використання аеропоніки та прогновної аналітики дозволяє компанії AeroFarms досягати високої продуктивності сільського господарства, зменшувати споживання ресурсів і утворення відходів, одночасно підвищуючи якість продукції

Джерело: розроблено авторами на основі [3–5]

З таких позицій 59 % із 1500 «циркулярних компаній» активно застосовують цифрові технології, 28 % та 13 % – фізичні та біологічні. Вважається, що використання фізичних і біологічних технологій є менш «відпрацьованим» процесом, «частково обмеженим потребою значного капіталовкладення або часових рамок досліджень», «вимагає значних операційних змін для широкого впровадження або дослідження з етичних, нормативних міркувань» [3; 4]. Досвід з використання проривних технологій світовими інноваційними компаніями-лідерами представляє певну базу знань для інших компаній та підвищує рівень вимог до їх впровадження. Використання технологій 4IR відкриває значні можливості для отримання конкурентних переваг для компаній на ринку. Водночас їх застосування підвищує ризики недооцінювання певних факторів: соціального впливу, зростання інвестиційних витрат, навчання та перепідготовки кадрів, захисту інформації, сумісності та конфіденційності даних, складності процесів агрегації та інтеграції даних тощо.

Крім зазначеного, світові компанії-лідери дотримуються стандартів і принципів соціалізації бізнесу. Як приклад, успішним є досвід дотримання принципів со-

ціальної відповідальності міжнародної хімічної компанії Dow Chemical, що виступає лідером промисловості у використанні інноваційних технологій для підвищення безпеки працівників, таких як робототехніка, безпілотні літальні апарати або неруйнівний контроль [6]. Компанія реалізує політику щодо захисту від забруднення природного середовища – виступає провідним інвестором (фонд Circulate Capital) з фінансування проектів зі створення інфраструктури для захисту Світового океану від забруднень (табл. 2).

Dow Chemical бере участь та є партнером у Global Plastic Action Partnership. Ця організація об'єднує зусилля бізнесу, громадянського суспільства, федеральних і місцевих органів влади, представників місцевих громад та професійних експертів для вирішення проблем, що пов'язані із забрудненням навколишнього середовища пластикоміями відходами.

Компанія Dow інвестує в рециклінг і контроль за переробкою відходів: займається просуванням нових комерційних бізнес-моделей рециклінгу і розробкою стратегій, спрямованих на монетизацію переробки потоків пластикових відходів у всьому світі [6].

Таблиця 2

Перелік завдань соціально-екологічної відповідальності компанії Dowchemical

Перелік завдань	Стратегічні заходи
1. Захист клімату	До 2030 року знизить кількість щорічних чистих викидів вуглецю на 5 мільйонів тонн, або на 15 % порівняно з базовим рівнем 2020 р.
2. Розробка та впровадження інноваційних вуглецево-нейтральних технологій	До 2050 року, відповідно до Паризької угоди, має намір стати вуглецево-нейтральною компанією: зобов'язується впроваджувати і просувати технології виробництва продукції з використанням меншої кількості ресурсів, що також допоможе замовникам зменшити їх вуглецевий слід
3. Зупинити забруднення пластикоміями відходами	До 2030 року планує зібрати, повторно використовувати або переробити 1 млн. тонн пластику завдяки своїм власним діям, а також ініціативам партнерів. Dow інвестує в ключові технології та інфраструктуру, а також співпрацює з іншими компаніями з метою значного збільшення обсягів переробки у світовому масштабі
4. Інвестування в рециклінг і контроль за переробкою відходів	До 2035 року Компанія Dow допоможе «замкнути цикл», забезпечивши 100 % продукції, що продається в пакувальному секторі, для повторного використання і переробки. Розроблено проект для багаторазового використання або вторинної переробки пакування. Розроблено нову лінію механічно перероблених полімерів для застосування у гнучкому та жорсткому пластиковому пакуванні, яка здатна зменшити вуглецевий слід застосування на 20–30 %

Цифрова трансформація всіх бізнес-процесів впливає на процеси стратегічного управління розвитком підприємств, фокусуючи увагу на безпеко-орієнтованому під-

ході, основних компонентах розроблення та формування загальної стратегії принципах, стратегічному баченні, місії, цінностях, цілях (табл. 3).

Таблиця 3

Стратегічні принципи безпеко-орієнтованого підходу до розвитку підприємства

Типові протиріччя процесів розвитку промислових підприємств	Стратегічні принципи безпеко-орієнтованого підходу
Між цілями та обмеженнями зовнішнього середовища, коли політика підприємства не відповідає вимогам зовнішнього середовища	Проблема вирішується через дотримання принципів адаптації до змін та узгодженості між довгостроковими та короткостроковими цілями. Адаптивність реалізується через проведення екологічного моніторингу, аудиту та розробку заходів з корпоративної та соціальної відповідальності, необхідності впровадження ресурсозберігаючих технологій й дотримання екологічних стандартів у виробничих процесах
Між цілями та інтересами стейкхолдерів, коли важливі стратегічні рішення приймаються без урахування інтересів ключових груп-учасників корпоративних відносин	Вирішується дотриманням принципу гармонізації цілей та інтересів методами комунікації, узгодження, веденням переговорів та досягненням консенсусу при прийнятті важливих стратегічних рішень
Між підтримкою стабільної ефективності та інноваційним оновленням бізнес-процесів, оскільки необхідність реалізації інновацій, модернізації бізнес-процесів пов'язана з ризиками втрати їх безперервності та ефективності	Вирішується через реалізацію принципу збалансованості між цілями оновленням та задачами ефективного функціонування за рахунок використання методів рефреймінгу, реінжинірингу та модернізації бізнес-процесів
Між інструментальними цілями та наявними організаційними можливостями, що визначаються невідповідністю організаційної структури цілям, конфліктністю завдань та організаційних функцій	Застосовується принцип організаційної узгодженості функцій, структури та зв'язків за рахунок використання організаційних способів, технік, форм (реструктуризації, реконструкції, трансформації, реінжинірингу), формуванням стану готовності для реалізації та підтримки персоналом організаційних змін, мотивацією на навчання та розвиток
Між цілями та достатністю матеріальних ресурсів	Вирішується через реалізацію принципів аналізу, оцінювання та обліку достатності фінансово-економічних ресурсів та створенням необхідного їх резерву для безперервності бізнес-процесів підприємства
Між швидкістю, терміновістю та обмеженістю у часі щодо вирішення проблем, що характеризуються наростанням темпів змін у зовнішньому середовищі або організаційної складності внутрішнього середовища	Викликано необхідністю домінування над обставинами через використання нестандартних засобів управління, але несвоечасність розпізнавання проблеми або обмеженість існуючих методів організації та управління не дозволяють впливати на обставини. Вирішується дотриманням принципу створення та розвитку бази стратегічних знань на підприємстві

Цілеполягання виступає основною функцією системи стратегій й не закінчується на етапі постановки загальних цілей, тому постає необхідність у забезпеченні взаємоузгодженості між корпоративною стратегією (рівень відповідальності корпоративного менеджменту), бізнес-стратегією (рівень відповідальності вищого керівництва), функціональними стратегіями (рівень функціональних сфер діяльності – НДКР, маркетинг, виробництво, фінансово-інвестиційна, кадри), операційними стратегіями, що відповідають рівню відповідальності керівників підприємств, регіональних представництв та лінійного менеджменту [2]. Найбільш конфліктними на практиці вважаються фінансово-інвестиційні та стратегічні цілі [7]. Дотримання принципів фінансово-економічної стійкості підприємства створює впевненість у кредиторів, інвесторів, партнерів щодо фінансування нових ініціатив [8]. Водночас досягнення стратегічних цілей забезпечує зміцнення конкурентоздатності та стратегічної позиції на ринку в довгостроковій перспективі. Взаємозалежність між фінансови-

ми та стратегічними цілями визначається за параметрами: зростання доходів – збільшення частки ринку; зростання прибутку – скорочення періоду між розробкою та виведенням на ринок нового товару; збільшення дивідендів – перевага над конкурентами за якістю товару; підвищення рентабельності – перевага над конкурентами за витратами; збільшення доходності на вкладений капітал – перевага над конкурентами за асортиментом; підвищення надійності облігацій та покращення кредитної історії компанії – доставка точно в строк; стійке фінансове положення компанії на міжнародних ринках – перевага над конкурентами за глобальним розподіленням товарів та можливостями їх просування й т.д.

Користуючись зазначеними критеріями відповідності між стратегічними та фінансово-економічними цілями, дослідники [1; 8; 9] виділяють такі рівні безпеки стратегічного розвитку:

- «підтримуючий» або «мінімальний» – характеризується фінансово-економічною нестійкістю, коли

підприємство перебуває на межі втрати економічної безпеки. Такий рівень виступає «гальмом розвитку, оскільки при затягуванні періоду перебування на межі втрати прибутку не виключений стан занепаду або регресу». Вважається, що розвиток за такого рівня є ускладненим;

- «низький», «дуже низький» – умови ресурсної підтримки дозволяють зберегти займану ринкову позицію в поточному періоді. Розвиток гальмується через нестачу ресурсів, застарілість активів;
- «достатній», «середній», «необхідний» – темпи відтворення капіталу носить нормативний характер, обсяг ресурсної підтримки дозволяє зберегти ринкову позицію в поточному періоді та середньостроковій перспективі, а також закласти фундамент конкурентних переваг. Процеси розвитку є стабільними, є всі ознаки прогресу. Рівень економічної безпеки виступає гарантією стійкості стратегічного розвитку;
- «високий», «дуже високий» – ресурсна підтримка розвитку здійснюється з урахуванням практично всіх вимог ринку, що дозволяє підприємству мати значні конкурентні переваги й стати лідером ринку. В такому випадку рівень економічної безпеки виступає гарантією сталого розвитку, коли підприємство може знизити темпи розвитку без втрати конкурентних переваг.

Корпоративна (загальна) стратегія диверсифікованої компанії визначена цілями досягнення бажаних позицій в кожній з галузей та підходами до управління окремими видами діяльності. Характеристиками корпоративної (загальної) стратегії виступають: масштаби диверсифікації (вузька або широка); характер диверсифікації; рівень діяльності компанії (національний, мультинаціональний, глобальний); зміцнення позиції підрозділів за рахунок придбань; освоєння нових галузей за рахунок придбань або злиттів, створення нових компаній, об'єднань з іншими компаніями; відмова від неприбуткових або непривабливих підрозділів; використання між фірмовою стратегічною відповідністю; розподіл інвестицій та ресурсів між підрозділами.

Розподіл стратегій корпоративного рівня на стратегії зовнішнього та внутрішнього зростання відповідає напрямкам змін і виділяє організаційні засоби, якими вони реалізуються. При цьому слід зазначити, що стратегії зовнішнього зростання (горизонтальна інтеграція, вертикальна інтеграція, концентрична та конгломератна диверсифікація) реалізуються через різноманітні організаційні форми об'єднань, приєднань, угод за рахунок придбання, злиття та створення спільних підприємств, а також придбання або домовленості з компаніями, які знаходяться з початку або в кінці ланцюга створення цінності даної компанії – від виробників сировини до кінцевих споживачів. Характерним засобом реалізації стратегій зовнішнього зростання виступає реорганізація або її форми – перетворення та реструктуризація. Розрізняють такі напрямки реорганізації: укрупнення діючого підприємства (злиття, приєднання, поглинання); подрібнення діючого підприємства (поділ підприємства або виділення окремого підрозділу); пере-

творення підприємства (зміни розмірів підприємства не передбачаються).

Стратегії інтеграції розподіляють на два типи стратегій – горизонтальна та вертикальна. Стратегія горизонтальної інтеграції здійснюється, коли відбувається придбання або злиття з підприємством або основним конкурентом, що діє в іншому сегменті ринку. Стратегія вертикальної інтеграції свідчить, що підприємство розширюється в напрямках діяльності, що пов'язані з просуванням товару на ринок.

Стратегії диверсифікації характеризуються розширенням існуючого портфеля продукту та ринку та реалізуються за рахунок внутрішнього та зовнішнього зростання. Стратегіями диверсифікації зовнішнього зростання виступають: концентрична, яка використовується через придбання підприємства, що виробляє подібні товари та послуги; конгломератна – придбання підприємства, що не пов'язано виробництвом товарів та послуг. Підприємство може обрати стратегію диверсифікації внутрішнього зростання за рахунок реалізації змін у виробництві продукції, технології, мережі збуту.

Стратегії внутрішнього зростання представляють собою розвиток ринку або розвиток продукту, одночасно або послідовно за рахунок внутрішніх можливостей підприємства. Всі стратегії внутрішнього зростання пов'язані між собою та реалізуються за рахунок змін у продуктах (модифікація/інновація), ринку (розширення / розвиток), в організації (реконструкція / реструктуризація/ модернізація), технології (реінжиніринг / інновація), персоналі (навчання/ мотивація). Окремим питанням постає визначення стратегії «без змін», що притаманні підприємствам з тривалим життєвим циклом продукції, наприклад, для підприємств важкого машинобудування.

Залежно від характеру дій та їх впливу на процеси розвитку стратегії розподіляються на реактивні та проактивні. Реактивні стратегії мають на меті здійснити частковий перетворення, являють собою фрагментарні заходи і спрямовані на відновлення попереднього стану; проактивні – такі, що дозволяють за рахунок стратегічних заходів уникнути погіршення становища, призупинення розвитку, сприяють не тільки збереженню, а й подальшому підвищенню його темпів. За такою логікою реактивні стратегії є «стратегіями відбудови / виходу з кризового стану» або «стратегіями пожевогасіння / уникнення кризи» й передбачають застосування точкових, локальних заходів у короткостроковому періоді, переважно «аварійної, ліквідуючої» спрямованості. Проактивні (радикальні) стратегії представляють стратегії переорієнтації (зміна напрямків діяльності) та трансформації (принципові зміни в межах існуючого набору напрямків діяльності), де акцент робиться на стратегічний потенціал напрямків діяльності, перспективні можливості на певних ринках, стратегічне бачення. Слід зазначити, що такий розподіл дає підстави для визначення відповідного стратегічного інструментарію для управління безпекою-орієнтованим розвитком. Залежно від вибору моделі конкурентної поведінки на ринку характер стратегічних дій може бути: «наступальним» або «оборонним», «комбінацією наступальних та оборонних дій», «активним, ризикованим», «обережним» слідуванням за лідером.

Операційна стратегія відповідає за вирішення операційно важливих завдань і виступає основою для всієї ієрархії корпоративної (загальної) стратегії. За дослідженнями стану та потреб українського бізнесу під час воєнного стану, що було проведено у 2022 р. Центром розвитку інновацій та Офісу з розвитку підприємництва та експорту [10] (опитано 877 власників та CEO бізнесів), було виявлено, що 46,8 % підприємств зупинені або майже зупинені, 12,4 % не змінили або збільшили обсяги робіт порівняно із попереднім періодом за 3 місяці. За узагальненою самооцінкою бізнесу прямі втрати за три місяці активної фази війни склали близько 85 млрд дол.; середній очікуваний обсяг реалізованої продукції склав 48 % від запланованого на 2022 р. Відповідно до стратегічних планів – 43,6 % бізнесу зорієнтовані на розвиток експорту; щодо наявності стратегій розвитку та адаптації до «шоку війни»: 33,4 % вже адаптувалися та мають стратегію дій (цей показник складають: 6 % – мають адаптовану стратегію та бізнес-план, 20,4 % – таких, що мають стратегію та гнучко адаптують свої плани дій, 7 % – мають стратегію та налагодили базові елементи планування, зокрема фінансового); 50,5 % – у процесі обдумування та інтуїтивного управління; 11,1 % і не бачать сенсу в розвитку бізнес-стратегій та бізнес-планів з урахуванням нових реалій.

Рейтинг перешкод [10], що заважають розвиватися вітчизняному бізнесу, складають: відсутність достатньої кількості платоспроможних клієнтів на внутрішньому ринку – 62 %; не прогнозованість розвитку ситуації в Україні та на внутрішньому ринку – 48 %; відсутність достатнього капіталу – 43 %; непередбачувані дії держави, що можуть погіршити стан бізнесу, – 29 %; недоступність кредитних коштів, зокрема програми «5-7-9», кредитів «під 0» тощо – 28 %; зруйнованість ланцюгів постачання – 26 %; неефективна, довга, дорога логістика – 23 %. Зазначені результати опитування свідчать про недостатній рівень цифровізації бізнесу, а тим більш менеджменту. Тому значну увагу слід приділити системним взаємозв'язкам між довгостроковими стратегічними інструментами та методами, техніками оперативного менеджменту, криза-менеджменту.

Висновки. Результати аналізу розвитку високотехнологічних компаній-лідерів визначили їх найбільш пріоритетні цілі: формування безпеко-орієнтованого стратегічного інструментарію менеджменту; реалізація трансформаційних змін у бізнес-процесах управління; мотивація на розвиток професійних знань і вмінь; розробка та впровадження продуктивних, технологічних, ринкових та управлінських інновацій; формування нових моделей бізнесу, які ґрунтуються на довгостроковому партнерстві. Для реалізації безпеко-орієнтованого розвитку вітчизняних підприємств постає необхідність у формуванні широкого арсеналу стратегічних інструментів – від проникнення сучасних інформаційних технологій, де знання та технічний досвід сприймаються всією економікою в цілому через заходи, вжиті на рівні форми або організації, щоб експлуатувати економічні вигоди від інформаційної, техніко-технологічної інновації до впровадження організаційних передових практик, технік оперативного менеджменту, криза-менеджменту світових компаній, що мають стратегічний успіх на міжнародних ринках.

ЛІТЕРАТУРА

1. Отенко І. П., Комарков Д. В., Шкребень Р. П. Стратегічний інструментарій безпеко-орієнтованого розвитку підприємства. *Проблеми економіки*. 2018. № 2. С. 235–241. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2018_2_33
2. Parkhomenko N., Otenko I. Strategies of business systems development in global environment. *Scientific Annals of Economics and Business*. 2019. Issue 66 (2). P. 153–166. URL: <http://saeb.feaa.uaic.ro/index.php/saeb/article/view/343>(Scopus, Web of Science)
3. Проривні технології циклічної економіки. URL: <https://icoola.ua/blog/proryvni-tekhnologiyi-tyklichnoyi-ekonomiky/>
4. Модель циркулярної економіки. URL: <https://business.dii.gov.ua/handbook/impact-investment/model-cirkularnoi-ekonomiki>
5. Цифрова економіка: тренди, ризики та соціальні детермінанти. URL: https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020_digitalization.pdf
6. Dow Chemical // Вікіпедія – вільна енциклопедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Dow_Chemical_Company
7. Parkhomenko N., Otenko I. Mechanism of determining competitive advantages of business systems in global environment. *Ікономічески изследвания (Economic Studies)*. 2018. Issue 4. P. 33–48. URL: <https://ideas.repec.org/a/bas/econst/y2018i4p33-48.html>
8. Отенко І. П., Комарков Д. В., Шкребень Р. П. Організація фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів інноваційного розвитку підприємства. *Бізнес Інформ*. 2017. № 10. С. 144–149. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2017_10_23.
9. Кріпкий А. Ю. Методичний підхід до забезпечення корпоративної безпеки організаційного розвитку підприємства. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. Т. 6, № 2, С. 211–217.
10. Введення воєнного стану: заборони та обмеження. URL: <https://cid.center/the-state-and-needs-of-business-in-war-time-survey-results/>.

REFERENCES

- "Dow Chemical". *Wikipediia - vilna entsyklopediia*. https://uk.wikipedia.org/wiki/Dow_Chemical_Company
- Kripyki, A. Yu. "Metodychnyi pidkhdid do zabezpechennia korporativnoi bezpeky orhanizatsiinoho rozvytku pidpriemstva" [A Methodical Approach to Ensuring Corporate Security of the Enterprise's Organizational Development]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky*, vol. 6, no. 2 (2021): 211-217.
- "Model tsyrkuliarnoi ekonomiky" [Circular Economy Model]. <https://business.dii.gov.ua/handbook/impact-investment/model-cirkularnoi-ekonomiki>
- Otenko, I. P., Komarkov, D. V., and Shkreben, R. P. "Orhanizatsiia finansovo-ekonomichnoi bezpeky biznes-protseviv innovatsiinoho rozvytku pidpriemstva" [Organizing the Financial and Economic Security of Business Processes of Innovation Development of Enterprise]. *Biznes Inform*. 2017. http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2017_10_23
- Otenko, I. P., Komarkov, D. V., and Shkreben, R. P. "Stratehichnyi instrumentarii bezpeko-orientovanoho rozvytku pidpriemstva" [A Strategy Toolkit Aimed at Ensuring Safe Development of an Enterprise]. *Problemy ekonomiky*. 2018. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2018_2_33

“Proryvni tekhnologii tsyklichnoi ekonomiky” [Break-through Technologies of the Cyclical Economy]. <https://icoola.ua/blog/proryvni-tekhnologiyi-tsyklichnoyi-ekonomiky/>

Parkhomenko, N., and Otenko, I. “Mechanism of determining competitive advantages of business systems in global environment”. *Ikonomicheski izsledvaniia (Economic Studies)*. 2018. <https://ideas.repec.org/a/bas/econst/y2018i4p33-48.html>

Parkhomenko, N., and Otenko, I. “Strategies of business systems development in global environment”. *Scientific Annals of Economics and Business*. 2019. <http://saeb.feaa.uaic.ro/index.php/saeb/article/view/343>

“Tsyfrova ekonomika: trendy, ryzyky ta sotsialni determinanty” [Digital Economy: Trends, Risks and Social Determinants]. https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020_digitalization.pdf

“Vvedennia voiennoho stanu: zaborony ta obmezhenia” [Introduction of Martial Law: Prohibitions and Restrictions]. <https://cid.center/the-state-and-needs-of-business-in-wartime-survey-results/>

Стаття надійшла до редакції 16.08.2023 р.

■