

Тетяна В. Воронько-Невіднича¹, Валерій А. Ільїн²,
Владислав М. Фесенко³, Юрій О. Чабалдін⁴

УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕКОВОЮ СТРАТЕГІЄЮ РИЗИК-ОРІЄНТОВАНОЇ ЕВОЛЮЦІЇ СИСТЕМИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОГО ПІДПРИЄМСТВА

У статті проаналізовані основні засади управління безпековою стратегією ризик-орієнтованої еволюції системи конкурентоспроможного аграрного підприємства та розробка відповідних заходів його впровадження. Доведено, що у нинішніх умовах господарюючим суб'єктам необхідно зосередитися на вирішенні трьох ключових завдань: забезпеченні безперервності діяльності, адаптації до нових ринкових реалій та формуванні стратегії довгострокового розвитку. Обґрунтовано, що сучасною безпековою стратегією окремого підприємства і аграрного сектору в цілому за умов динамічних змін зовнішнього середовища та зростання невизначеності є забезпечення переваги на ринку збуту та активний розвиток власних можливостей. Враховуючи це, проблема забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання є одним із важливих питань їх виживання, результативності функціонування та подальшого розвитку.

Ключові слова: стратегічне управління, фінанси, ризик, стратегія, безпека, конкурентоспроможність.

Рис. 1. Літ. 13.

DOI: 10.32752/1993-6788-2024-1-278-304-310

Tetiana Voronchenko-Nevidnycha, Valeriy Ilin, Vladislav Fesenko, Yuriy Chabalin

MANAGEMENT OF THE SECURITY STRATEGY OF RISK-ORIENTED EVOLUTION OF THE COMPETITIVE ENTERPRISE SYSTEM

The article analyzes the basic principles of managing the security strategy of risk-oriented evolution of the system of a competitive agricultural enterprise and develops appropriate measures for its implementation. It is proved that in the current environment, economic entities need to focus on solving three key tasks: ensuring business continuity, adapting to new market realities, and formulating a long-term development strategy. It is substantiated that the modern security strategy of an individual enterprise and the agricultural sector as a whole, in the context of dynamic changes in the external environment and growing uncertainty, is to ensure an advantage in the sales market and actively develop its own capabilities. Given this, the problem of ensuring the competitiveness of business entities is one of the important issues of their survival, performance and further development.

Keywords: strategic management, finance, risk, strategy, security, competitiveness.

Peer-reviewed, approved and placed: 16.08.2024.

Постановка проблеми. Війна, розпочата та розв'язана росією проти України, спричинила кризу, призвела до зростання цін, коливання виробництва, різкого зростання інфляції, а також посилила пост-пандемічні наслідки на національну економіку, повністю зруйнувала більшість ланцюгів

¹ Poltava State Agrarian University. Ukraine.

² Poltava State Agrarian University. Ukraine.

³ Poltava State Agrarian University. Ukraine.

⁴ Poltava State Agrarian University. Ukraine.

поставок тощо. Єдиний спосіб вийти з цієї ситуації для аграрних підприємств — забезпечити перевагу на ринку збуту та активно розвивати власні можливості. Враховуючи це, проблема забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання є одним із важливих питань їх виживання, результативності функціонування та подальшого розвитку. Таким чином, актуалізація питань безпеки завжди була і залишатиметься важливим аспектом дослідження процесів, які покращують бізнес-діяльність підприємств аграрного сектору.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні умови, в яких працюють вітчизняні підприємства, передбачають значний рівень невизначеності та трансформації, мінливість споживчого попиту, постійні зміни законодавчих та нормативних аспектів та багато ризиків, пов'язаних з бізнес-діяльністю [2; 7; 11; 13]. Тому для оптимального функціонування, розвитку власних можливостей і виходу на нові ринки збуту підприємство повинно мати у своїй структурі систему постійного аналізу та реагування на фактичні та потенційні зовнішні зміни, що забезпечить стабільний рівень конкурентоспроможності. На жаль, значна частина підприємств аграрного сектору не мають достатнього рівня конкурентоспроможності, щоб результативно працювати на сьогодні [1; 3; 8]. Як показує практика, навіть наявність конкурентної продукції не дає підприємствам гарантії процвітання, у разі, якщо поряд з цим вони не приділяють уваги маркетингу та забезпеченню власної безпеки, які є важливими складовими конкурентоспроможності [5; 12].

Дослідження питань управління безпековою стратегією ризик-орієнтованої еволюції системи конкурентоспроможного підприємства є складним явищем, який вимагає подальшого дослідження та конкретизації набутих знань. Незважаючи на велику кількість праць та публікацій, існують недостатньо розроблені аспекти цієї проблеми. Подальше дослідження має на меті розкриття ключових аспектів пов'язаних з детальним визначенням забезпечення управління безпековою стратегією аграрного підприємства необхідно зосередитися на вирішенні трьох ключових завдань: забезпеченні безперервності та їх необхідності негайного вирішення питань щодо адаптації у ринкових реаліях та формуванні стратегії довгострокового розвитку, що є актуальним і потребує подальших досліджень.

Мета дослідження — розглянути актуальні засади управління безпековою стратегією ризик-орієнтованої еволюції системи конкурентоспроможного аграрного підприємства та розробка відповідних заходів його впровадження.

Основні результати дослідження. Безпека є необхідною умовою виживання та розвитку. Очевидно, що підприємства аграрного сектору сьогодні працюють як відкриті системи, що характеризується значним рівнем невизначеності, ризику та нестабільності. Сучасні умови становлять загрозу для оптимальної бізнес-діяльності, адже якщо управління безпековою стратегією конкурентоспроможності є недостатнім, то наслідками виявляться негативні впливи на функціонування підприємства. Крім того, суб'єкти господарювання, які не мають дієвої системи безпеки, змушені приділяти значну частину своїх ресурсів на усунення загроз або нівелювання інших негативних чинників, при цьому, жертвуючи якістю та продуктивністю

функціонування, що призводить до втрати конкурентних переваг та зниження конкурентоспроможності.

Повномасштабне вторгнення в Україну, наслідками якого є руйнування, збитки та втрати у поєднанні з довоєнними проблемами незбалансованого, ресурсовитратного управління, все нагальніше визначають необхідність у радикальному перегляді стратегій розвитку, аграрних підприємств, зокрема [3; 7]. Аграрний сектор України, безперечно, є одним із найбільш постраждалих від російської агресії. Його ключова роль в економіці країни та експортному потенціалі робить вразливим до будь-яких потрясінь, тим паче таких, як повномасштабна війна. Війна в Україні стала додатковим ударом по світовій економіці, яка ще не відновилася після пандемії COVID-19. Висока інфляція у США, Китаї та ЄС, спричинена низкою факторів, включаючи війну, значно погіршила фінансові умови та призвела до прогнозованого МВФ різкого сповільнення світового економічного зростання. Протягом воєнних дій Україна, український бізнес щодня зазнають величезних втрат, які вже сягнули десятків мільярдів доларів. Зокрема, за розрахунками Київської школи економіки станом на початок 2024 р. прямі збитки аграрного сектору економіки склали \$10,3 млрд, найбільшу частку з яких становлять збитки через пошкодження та пошкодження сільгосптехніки. Орієнтовні збитки сільгоспвиробників становлять понад \$5,8 млрд. Друга за величиною категорія – збитки через пошкодження та крадіжку виробленої продукції, загальна вартість пошкодженої і вкраденої продукції оцінюється в \$1,9 млрд. Інфраструктура для зберігання виробленої сільськогосподарської продукції також зазнала значних збитків. Загальна виробнича потужність зруйнованих зерносховищ становить 11,4 млн т, а ємність пошкоджених зерносховищ – 3,3 млн т потужностей одночасного зберігання. Вартість відновлення зруйнованих об'єктів оцінюється в \$1,8 млрд на сьогодні [4].

Особливо постраждали мікро-, малі та середні господарюючі суб'єкти, орієнтовані на внутрішній ринок, з нижчим фінансовим станом міцності. Варто зазначити, що протягом багатьох років співіснували два різні способи виробництва: великий індустріальний агробізнес та сімейні ферми. Сільськогосподарські підприємства контролюють 53,9% ріллі та забезпечують 54,5% валового внутрішнього продукту України, спеціалізуються переважно на виробництві зернових та олійних культур на експорт. Іншу частку сільськогосподарського виробництва, 46,1%, забезпечують різноманітні малі та середні сімейні та особисті селянські господарства, які обробляють 45,5% землі та вирощують картоплю, овочі, фрукти, зернові, виробляють молочні та м'ясні продукти, продуктів для особистого споживання та продажу на внутрішньому ринку [1; 11].

Справді, війна завдала значної шкоди аграрному виробництву і сільським територіям України, особливо дрібним та середнім підприємствам. Їх менша фінансова стійкість зробила їх більш вразливими до наслідків бойових дій, руйнування інфраструктури та логістичних перебоїв. В умовах нестабільності та постійних змін, викликаних війною, здатність агроформувань швидко адаптуватися стає вирішальною для її виживання та подальшого розвитку. Ефективна адаптація підприємства можлива лише за умови формування

стратегічної поведінки, яка враховує як зовнішні зміни, так і внутрішні особливості компанії, а також розробки відповідної бізнес-стратегії, спрямованої на довготривале виживання та розвиток.

С. Михайловська [8] зауважує, що «...відновлення навіть базової роботи компаній зараз є складним завданням в умовах розірваних виробничих та логістичних ланцюжків, фізичної та матеріальної шкоди, заподіяної активам бізнесу, масовому виїзду людей за кордон».

Дослідження [6] показують, що основними перешкодами для відновлення та функціонування господарюючих суб'єктів, які мають бути враховані, є наступні складові: брак платоспроможних споживачів на внутрішньому ринку; непередбачуваність розвитку ситуації на українському та внутрішньому ринку; непередбачені дії держави, які можуть погіршити умови ведення бізнесу; відсутність достатнього капіталу, ресурсів (зокрема, кредитних); проблеми із розрахунками за товари, послуги тощо. Відтак, у нинішніх умовах господарюючим суб'єктам необхідно зосередитися на вирішенні трьох ключових завдань: забезпеченні безперервності діяльності, адаптації до нових ринкових реалій та формуванні стратегії довгострокового розвитку. Для досягнення цих цілей підприємства повинні розробити та впровадити ефективні управлінські рішення, сфокусовані на забезпечення безпекової стратегії.

Науковці [2] зауважують, що «...успіхи на економічному фронті значною мірою залежать від спроможності управлінців різних рівнів сформувати адекватні стратегічні плани та забезпечити ефективність їх практичної реалізації, включаючи своєчасне виконання окреслених прикладних завдань». У контексті цієї думки можна стверджувати, що успішність вирішення цих завдань безпосередньо залежить від типу стратегічної поведінки, який обирає кожна конкретний суб'єкт господарювання.

Ефективна стратегія – це не просто документ, а дієвий інструмент, який допомагає підприємству досягати своїх цілей. Вона є основою для прийняття управлінських рішень, залучення інвестицій та довгострокового успіху. Наразі, створення детально розробленої стратегії має бути одним з пріоритетів для тих суб'єктів господарювання, що планують залучити кошти із зовнішніх джерел, (гранти, кредити).

Топ-менеджмент повинен приймати стратегічні рішення, спрямовані на трансформацію господарюючого суб'єкту, щоб не просто вижити, а стати більш конкурентоспроможним в нових умовах. Стратегія має бути гнучкою та адаптуватися до змін зовнішнього середовища, відповідаючи на виклики кожного етапу розвитку аграрного бізнесу.

Слушною є думка експертів [12, с. 155], які під безпековою діяльністю в умовах підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства пропонують розуміти чітке усвідомлення керівництва та суб'єктів безпеки щодо безпекової дійсності, яке передбачає розуміння самої безпекової культури для впровадження будь-яких модифікацій у конкурентному середовищі.

Стратегічна поведінка підприємства формується в процесі взаємодії з оточуючим середовищем, її сутністю є сукупність елементів такої взаємодії.

Насправді середовище розвитку аграрного підприємства має враховувати все, що є всередині формування та за його межами і що впливає на його поведінку (рис. 1).

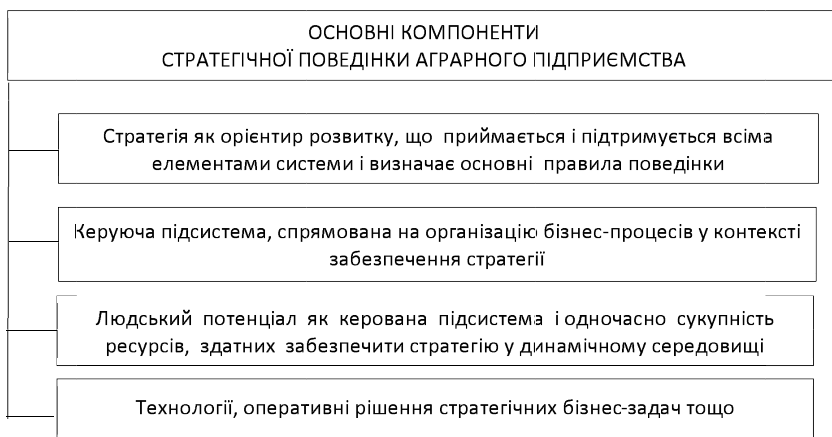


Рис. 1. Основні компоненти стратегічної поведінки в контексті управління безпековою стратегією конкурентоспроможності аграрного підприємства
[Доповнено за 1; 9; 10; 13]

Вочевидь, за сучасних умов безпрецедентних викликів зовнішнього середовища, стратегічна поведінка аграрного підприємства, в контексті згаданої стратегії, повинна враховувати адаптацію до змін у зовнішньому середовищі (агроформування повинне бути готовим до швидких змін); антикризове управління; підвищення результативності управління (результативність господарювання і конкурентоспроможність підприємства є наслідками ефективного впровадження сучасних методів управління, підвищення кваліфікації персоналу, моніторингу діяльності та систематичне використання аналітики тощо); екологічна стійкість (забезпечення екологічної стійкості агровиробництва); сталість і розвиток виробництва (розробка стратегії забезпечення сталості виробництва та раціонального використання ресурсів є ключовим аспектом успішного управління підприємством); ефективне використання технологій (використання сучасних технологій є важливим для підвищення урожайності, продуктивності, оптимізації витрат та удосконалення виробничих процесів тощо); розвиток ринків збуту та маркетинг (активний розвиток ринків збуту аграрної продукції, їх диверсифікація, вивчення споживчого попиту, удосконалення маркетингової стратегії), фінансову спроможність тощо.

Ефективна безпекова стратегія сприяє аграрному підприємству в адаптації до змін навколишнього середовища, максимізації конкурентних переваг та забезпеченню сталого розвитку. Ключові кроки цієї стратегії включають аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, встановлення та виконання цілей шляхом ефективного управління ресурсами та систематичної комунікації зі

стейхолдерами. Управління безпековою стратегією вимагає гнучкості та постійного моніторингу для забезпечення конкурентоспроможності агроформування на ринку в довгостроковій перспективі.

Висновки. Питання результативного управління безпековою стратегією конкурентоспроможності підприємства в умовах активної інтернаціоналізації та глобалізації є основними принципами виживання та подальшого розвитку функціонування. Проблема дослідження шляхів підвищення рівня конкурентоспроможності аграрних підприємств, є особливо актуальною з огляду на те, що аграрний сектор має ключове значення для економіки України. Відтак, головним завданням сучасної стратегії розвитку вітчизняного аграрного сектору є забезпечення збереження його стабільності, гнучкості, стійкості та високого рівня конкурентоспроможності всіх учасників аграрного ринку.

Існуючі процеси, виклики, ризики та загрози зазнають постійних трансформацій та посилень. Все це актуалізує проблему управління безпековою стратегією конкурентоспроможності, в межах якою розробляються комплексні підходи до підвищення рівня конкурентоспроможності. Ці заходи дозволять зміцнити позиції господарюючого суб'єкта на ринку в умовах агресивного зовнішнього середовища. Безумовно, аграрний сектор України зазнав колосальних втрат внаслідок російської агресії. Відновлення цього сектору буде тривалим і складним процесом, який потребуватиме значних інвестицій та міжнародної підтримки. В результаті проведеного аналізу можна відзначити, що український бізнес демонструє вражаючу стійкість та адаптивність, продовжуючи працювати навіть в умовах повномасштабної війни. Це відкриває нові перспективи для розвитку та відновлення. Однак, для успішної реалізації стратегічних планів, українським господарюючим суб'єктам необхідно розробити ефективні функціональні стратегії, які дозволять їм не лише вижити, а й процвітати в довгостроковій перспективі. Це завдання потребує подальших наукових досліджень та розробок.

1. Березіна Л.М., Воронько-Невіднича Т.В., Логінська І.Я., Шкурупій К.Є. Ключові аспекти управління розвитком агропродовольчої сфери в межах національної економічної стратегії — 2030. *Modern Economics*. 2021. № 30(2021). С. 34-38. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V30\(2021\)-05](https://doi.org/10.31521/modecon.V30(2021)-05).

2. Борщевський В., Куропась І., Микита О. Економіка війни та повоєнний економічний розвиток України: проблеми, пріоритети, завдання. Громадська організація «Громадський простір». 2022. URL: <http://surl.li/cdvgi>.

3. Воронько-Невіднича Т.В., Черних О.В. Застосування концепції резильєнтності для забезпечення функціонування підприємств агропродовольчої сфери у повоєнний період. Якість та безпечність продукції у внутрішній і зовнішній торгівлі й торговельне підприємництво: сучасні вектори розвитку і перспективи: Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (заочна форма), ПДАУ, 15 лютого 2023 року. 352 с. С. 50-52.

4. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії росії проти України станом на початок 2024 року. Київська школа економіки. 2024. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/04/01.01.24_Damages_Report.pdf.

5. Клименко С.М., Омеляненко Т.В., Барабань Д.О. та ін. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посібн.; вид. 2-ге, без змін. К.: КНЕУ, 2009. 520 с.

6. Ключові результати дослідження стану та потреб українського бізнесу. Центр розвитку інновацій. 2024. URL: <https://cid.center/key-results-of-the-study-of-the-state-and-needs-of-ukrainian-business/>

7. Козлова І.М., Велика О.Ю., Козлов Н.В. Особливості стратегічного розвитку підприємств в умовах воєнного стану. *Бізнес Інформ*. 2023. № 5. С. 134–140.
 8. Михайловська С. Як держава може допомогти бізнесу. *Економічна правда*. 2022. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/08/8/690156/>
 9. Мікловда В., Кубіній В. Стратегічна поведінка економічних систем в умовах глобалізації. *Геополітика України: історія і сучасність*. 2019. Вип. 1 (22). С. 153–165. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/25768>.
 10. Могильна Л.М. Вдосконалення стратегічного управління сільськогосподарським підприємством. *Економіка та суспільство*. 2018. № 15. С. 428–424. URL: http://economyandsociety.in.ua/journal/15_ukr/64.pdf.
 11. Українське сільське господарство у воєнний час. Transnational Institute. 2023. URL: <https://www.tni.org/uk/article/ukrainian-agriculture-in-wartime>.
 12. Франчук В., Пригунов П., Мельник С. Безпекова діяльність: системний підхід. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2017. № 1. С. 154–163. URL: <http://journals.lvduvs.lviv.ua/index.php/economy/article/view/781/769>.
 13. Mayovets, Y., Vdovenko, N., Shevchuk, H., Zos-Kior, M., & Hnatenko, I. (2021). Simulation modeling of the financial risk of bankruptcy of agricultural enterprises in the context of COVID-19. *Journal of Hygienic Engineering and Design*. 2021. Vol. 36. P. 192–198. URL: <http://socrates.vsau.org/repository/getfile.php/30390.pdf>.
-
1. Berezina L.M., Voronko-Nevidnycha T.V., Lohinska I.Ya., Shkurupii K.Ye. (2021). Key aspects of managing the development of the agri-food sector within the framework of the National Economic Strategy – 2030. *Modern Economics*. № 30. Pp. 34–38. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V30\(2021\)-05](https://doi.org/10.31521/modecon.V30(2021)-05).
 2. Borshchevskiy V., Kuropas I., Mykyta O. (2022). The War Economy and Postwar Economic Development of Ukraine: Problems, Priorities, and Tasks. *Hromadska orhanizatsiia «Hromadskiy prostir»*. URL: <http://surl.li/cdvgi>.
 3. Voronko-Nevidnycha T.V., Chernykh O.V. (2023). Application of the concept of resilience to ensure the functioning of agri-food enterprises in the postwar period. *Yakist ta bezpechnist produktsii u vnutrishnii i zovnishnii torhivly i torhovelne pidpriemnytstvo: suchasni vektory rozvytku i perspektyvy: Materialy II Mizhnarodnoi nauково-praktychnoi konferentsii (zaachna forma), PDAU, 15 liutoho 2023 roku*. 352 p. Pp. 50–52.
 4. Zvit pro priami zbytky infrastruktury vid ruinuvan vnaslidok viiskovoi ahresii rosii proty Ukrainy stanom na pochatok 2024 roku. Kyiv School of Economics. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/04/01.01.24_Damages_Report.pdf.
 5. Klymenko S.M., Omelianenko T.V., Baraban D.O. ta in. (2009). *Upravlinnia konkurentospromozhnosti pidpriemstva: navch. posibn.; vyd. 2- he, bez zmin.* K.: KNEU. 520 s.
 6. Kliuchovi rezultaty doslidzhennia stanu ta potreb ukraïnskoho biznesu. (2024.) *Tsentr rozvytku innovatsii*. URL: <https://cid.center/key-results-of-the-study-of-the-state-and-needs-of-ukrainian-business/>
 7. Kozlova I.M., Velyka O.Yu., Kozlov N.V. (2023). Peculiarities of strategic development of enterprises under martial law. *Business Inform*. Vol. 5. Pp. 134–140.
 8. Mykhailovska S. (2022). How the state can help businesses. *Ekonomichna pravda*. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/08/8/690156/>
 9. Miklovda V., Kubinii V. (2019). Strategic behavior of economic systems in the context of globalization. *Heopolityka Ukrainy: istoriia i suchasnist*. Vol. 1(22). Pp. 153–165.
 10. Mohylina L.M. (2018). Improving the strategic management of an agricultural enterprise. *Ekonomika ta suspilstvo*. № 15. Pp. 428–424.
 11. Ukrainke silske hospodarstvo u voiennyi chas. Transnational Institute. 2023. URL: <https://www.tni.org/uk/article/ukrainian-agriculture-in-wartime>.
 12. Franchuk V., Pryhunov P., Melnyk S. (2017). Security activities: a systematic approach. *Naukovyi visnyk Lvivskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav*. №1. Pp. 154–163. URL: <http://journals.lvduvs.lviv.ua/index.php/economy/article/view/781/769>
 13. Mayovets Y., Vdovenko N., Shevchuk H., Zos-Kior M., & Hnatenko, I. (2021). Simulation modeling of the financial risk of bankruptcy of agricultural enterprises in the context of COVID-19. *Journal of Hygienic Engineering and Design*. 2021. Vol. 36. Pp. 192–198. URL: <http://socrates.vsau.org/repository/getfile.php/30390.pdf>.