

УДК 338

DOI: 10.31732/2663-2209-2024-73-132-138

ВПЛИВ ФАКТОРІВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-СТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

Марта Копитко¹, Дмитро Ткачук²

¹Доктор економічних наук, професор, професор кафедри управлінських технологій, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail.: marta_kernytska@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6598-3798>

²Аспірант, кафедра управлінських технологій, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail.: tkachukdv@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-3138-3864>

THE IMPACT OF EXTERNAL ENVIRONMENTAL FACTORS ON THE FORMATION OF A BUSINESS RESILIENCE MANAGEMENT SYSTEM IN ENTERPRISES

Marta Kopytko¹, Dmytro Tkachuk²

¹Doctor of science (Economics), professor, professor of management technologies department, "KROK" University, Kyiv, Ukraine, e-mail.: marta_kernytska@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6598-37982>

²Postgraduate student, Department of the management technologies, "KROK" University, Kyiv, Ukraine, e-mail.: tkachukdv@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-3138-3864>

Анотація. Основною метою дослідження є характеристика особливостей впливу різних факторів зовнішнього середовища на формування системи управління бізнес-стійкістю підприємств в сучасних умовах розвитку. Доведено, що зміни зовнішнього середовища, як економічні коливання, технологічні інновації, екологічні виклики, соціальні та політико-правові зміни, мають глибокий вплив на бізнес-стійкість сучасних підприємств. Вони не тільки створюють ризики та невизначеність, але й відкривають нові можливості для адаптації та інновацій, вимагаючи від компанії гнучкого підходу до управління ризиками, взаємодії з зацікавленими сторонами та дотримання нормативних вимог. Визначено, що ефективне реагування на ці зовнішні впливи є ключовим для забезпечення довгострокової стійкості, збалансування економічних, екологічних та соціальних інтересів підприємства. Виокремлено місце системи управління бізнес-стійкістю підприємства в процесі забезпечення економічної безпеки. Доведено, що у системі забезпечення економічної безпеки, бізнес-стійкість виступає як ще одна лінія захисту від зовнішніх та внутрішніх загроз, забезпечуючи довгострокове виживання та процвітання компанії, тим самим гарантуючи її здатність максимально стійко протистояти економічним коливанням, ринковим викликам і політичній нестабільності. Визначено ключові характеризуючі ознаки сучасної системи управління бізнес-стійкістю підприємства. Встановлено, що зниження кадрового потенціалу має значний вплив на бізнес-стійкість тих підприємств, які продовжують функціонувати. З'ясовано, що ігнорування зовнішніх факторів у сферах економіки, технологій, екології, соціуму та політики може призвести до втрати конкурентоспроможності, ринкової частки, довіри споживачів, а також до правових наслідків та фінансових збитків для бізнесу. Водночас, адаптація до цих змін сприяє підвищенню конкурентоспроможності, інновацій, покращенню корпоративного іміджу, зменшенню впливу на довкілля та створенню більш стабільного і стійкого бізнес-середовища.

Ключові слова: бізнес-стійкість; бізнес діяльність; підприємства; Україна; економічна безпека; зовнішнє середовище

Формули: 0; рис.: 3; табл.: 2, бібл.: 13

Abstract. The primary objective of this study is to characterize the peculiarities of the impact of various external environmental factors on the formation of a business resilience management system for enterprises under contemporary developmental conditions. It is proven that changes in the external environment, such as economic fluctuations, technological innovations, ecological challenges, social and politico-legal changes, have a profound impact on the business resilience of modern enterprises. These changes not only create risks and uncertainties but also open new opportunities for adaptation and innovation, requiring companies to adopt a flexible approach to risk management, stakeholder engagement, and regulatory compliance. It is identified that effective response to these external influences is key to ensuring long-term resilience, balancing the economic, ecological, and social interests of the enterprise. The role of the enterprise's business resilience management system in ensuring economic security is highlighted. It is proven that within the economic security system, business resilience acts as an additional line of defense against external and internal threats, ensuring the long-term survival and prosperity of the company, thereby guaranteeing its ability to robustly withstand economic fluctuations, market challenges, and political instability. Key characteristics of the modern business resilience management system of the enterprise are defined. It is established that the reduction of human resources

significantly impacts the business resilience of those enterprises that continue to function. It is discovered that ignoring external factors in the fields of economy, technology, ecology, society, and politics can lead to a loss of competitiveness, market share, consumer trust, as well as legal consequences and financial losses for businesses. Concurrently, adaptation to these changes promotes increased competitiveness, innovation, improvement of corporate image, reduction of environmental impact, and creation of a more stable and resilient business environment.

Keywords: business resilience; business activity; enterprises; Ukraine; economic security; external environment.
Formulas: 0; **fig.:** 3; **tabl.:** 2; **bibl.:** 13

Постановка проблеми. На бізнес-стійкість сучасного підприємства істотно впливають зміни зовнішнього середовища, включаючи економічні тенденції, технологічні досягнення, екологічні зрушення, соціальні зміни, і навіть політичні та правові чинники. Ці зовнішні елементи мають вирішальне значення, оскільки вони створюють динамічне середовище, в якому працює бізнес, безпосередньо впливаючи на його безпеку та діяльність. Економічні коливання, наприклад, впливають на купівельну спроможність клієнтів і динаміку ринку, змушуючи підприємства адаптувати свої стратегії сталого розвитку, щоб залишатися фінансово життєздатними. Технологічні зміни можуть зробити існуючі продукти або послуги застарілими, змушуючи підприємства впроваджувати інновації та впроваджувати стійкіші методи, щоб залишатися конкурентоспроможними. Зростання уваги до екологічних проблем, таких як зміна клімату та виснаження ресурсів, вимагає переходу до стійких операцій, щоб уникнути регулятивних санкцій та шкоди репутації. Крім того, соціальні цінності все більше схиляються до стійкості, різноманітності та етичних норм. Політичні та правові зміни, особливо у сфері захисту довкілля та корпоративного управління, вимагають дотримання нових правил, що ще більше формує підхід компанії до безпекового стійкого розвитку.

Таким чином, у відповідь цей зовнішній тиск формування системи управління стійкістю бізнесу стає необхідним. Ця система включає управління ризиками для пом'якшення зовнішніх загроз, інновації та адаптацію, щоб залишатися актуальними і конкурентоспроможними, взаємодія з зацікавленими сторонами для задоволення потреб клієнтів і співробітників, а також дотримання вимог і звітність для

задоволення законодавчих вимог і підтримання прозорості. Отже, зовнішнє середовище як створює проблеми, так й відкриває можливості для сучасного підприємства. Ефективно реагуючі на вплив зовнішніх факторів підприємства можуть уможливити свою довгострокову стійкість, виконуючи свої економічні цілі, одночасно виконуючи екологічні та соціальні зобов'язання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми дослідження управління бізнес-стійкістю було увагою багатьох вчених, зокрема: А. Акмаєв, А. Вакуленко, А. Войчак, О. Гудзинський, Т. Гуренко, Л. Довгань, О. Дуброва, Ю. Іванов, Р. Камишніков, І. Кирчата, М. Коваленко, О. Кузьмін, В. Немцов, О. Николук, Т. Омеляненко, А. Піддубний, М. Портер, М. Саєнко, О. Силкін, Н. Тарнавська, Н. Трусова, В. Чернега, А. Штангрет та ін. Попри це, питання визначення і дослідження нових факторів зовнішнього середовища, що утворилися внаслідок останній подій в Україні, досі залишається актуальним. Це і обумовило вибір тематики.

Формулювання цілей статті. Основною метою дослідження є характеристика особливостей впливу різних факторів зовнішнього середовища на формування системи управління бізнес-стійкістю підприємств в сучасних умовах розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Бізнес-стійкість підприємства є системним компонентом, що забезпечує його економічну безпеку, оскільки вона включає в себе здатність компанії ефективно адаптуватися до змінних умов ринку, екологічних викликів, технологічного прогресу та соціальних змін [1-3]. Відтак, такого роду стійкість передбачає не тільки фінансову стабільність та прибутковість, але й

відповідальне ставлення до екологічних і соціальних аспектів діяльності, що, у свою чергу, зміцнює репутацію підприємства і

довіру з боку споживачів та інвесторів (рис.1).

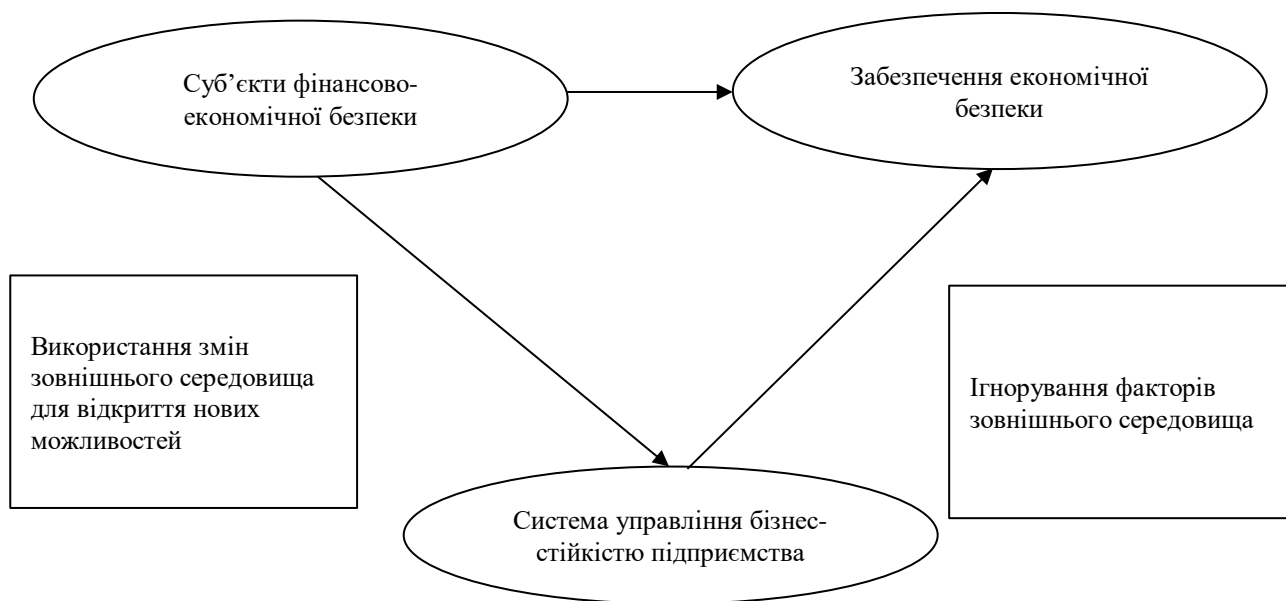


Рис. 1. Місце системи управління бізнес-стійкістю підприємства в процесі забезпечення економічної безпеки

Джерело: сформовано авторами за даним и джерел: [4-6]

У системі забезпечення економічної безпеки, бізнес-стійкість виступає як ще одна лінія захисту від зовнішніх та внутрішніх загроз, забезпечуючи довгострокове виживання та процвітання компанії, тим самим гарантуючи її здатність максимально стійко протистояти економічним коливанням, ринковим викликам і політичній нестабільності. При цьому, саме безпосереднє управління бізнес-стійкістю підприємства - це комплексний підхід, який охоплює стратегічне планування та впровадження практик для забезпечення довгострокової життєздатності та успіху.

Цей процес включає ідентифікацію та управління ризиками, оптимізацію ресурсів, інновації, адаптацію до змін у ринковому середовищі, технологічних трендах, законодавчих нормах, а також врахування екологічних та соціальних факторів. Метою управління бізнес-стійкістю є не тільки забезпечення економічної ефективності та зростання, але й досягнення безпекового балансу між фінансовими інтересами, відповідальністю

перед суспільством і збереженням довілля, що в сукупності сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, зміцненню його репутації та гарантує його стійке майбутнє (табл.1).

Зниження загальної кількості діючих підприємств в Україні за останній рік істотно обумовлене впровадженням воєнного стану. Воєнні дії призвели до значних руйнувань фізичної інфраструктури, переривань у ланцюгах поставок, втрати ринків збуту та кадрових ресурсів через масову міграцію. Також важливим фактором стала невизначеність і зростання ризиків, що ускладнюють проведення бізнесу та залучення інвестицій. Ці умови створюють надзвичайно складне середовище для ведення бізнесу, внаслідок чого багато підприємств або припинили свою діяльність, або були змушені реорганізуватися чи переміститися в безпечніші регіони. Ті підприємства, які продовжують функціонувати в цих умовах, стикаються з викликами, що суттєво впливають на їхню бізнес-стійкість.

Таблиця 1. Ключові характеризуючі ознаки сучасної системи управління бізнес-стійкістю підприємства

№	Ознака	Сутність
1	Адаптивність	Сучасна система управління бізнес-стійкістю вимагає гнучкості у стратегічному плануванні та здатності швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Це означає, що підприємства мають бути спроможні ефективно реагувати на такі виклики, як економічні коливання, технологічний розвиток, політичні зміни, та фінансові загрози
2	Інтегрованість	Сучасні системи включають інтеграцію різних аспектів бізнесу, включаючи фінанси, операції, маркетинг, людські ресурси та корпоративну соціальну відповідальність. Це забезпечує всебічне розуміння та управління всіма елементами, що впливають на стійкість підприємства
3	Стратегічність	Сучасна система управління вимагає активного залучення та співпраці з зацікавленими сторонами, включаючи клієнтів, співробітників, інвесторів, постачальників, та громадськість. Це забезпечує збалансоване задоволення інтересів різних груп і сприяє підтримці позитивного іміджу підприємства
4	Безпековість	Висока безпековість є критично важливою характеристикою сучасної системи управління бізнес-стійкістю. Це означає не тільки фізичну безпеку активів і персоналу, але й безпеку даних та інформаційних систем
5	Інноваційність	Направлення на інновації та використання новітніх технологій є важливим для підтримки конкурентоспроможності та ефективності

Джерело: сформовано авторами

З одного боку, це вимагає від них виняткової гнучкості, швидкої адаптації до змінених умов та інноваційного підходу до управління бізнесом. З іншого боку, існує потреба в зміцненні внутрішньої стійкості:

оптимізації витрат, пошуку альтернативних ринків та джерел поставок, а також в розробці стратегій ризик-менеджменту, які враховують нові реалії воєнного часу (рис.2).

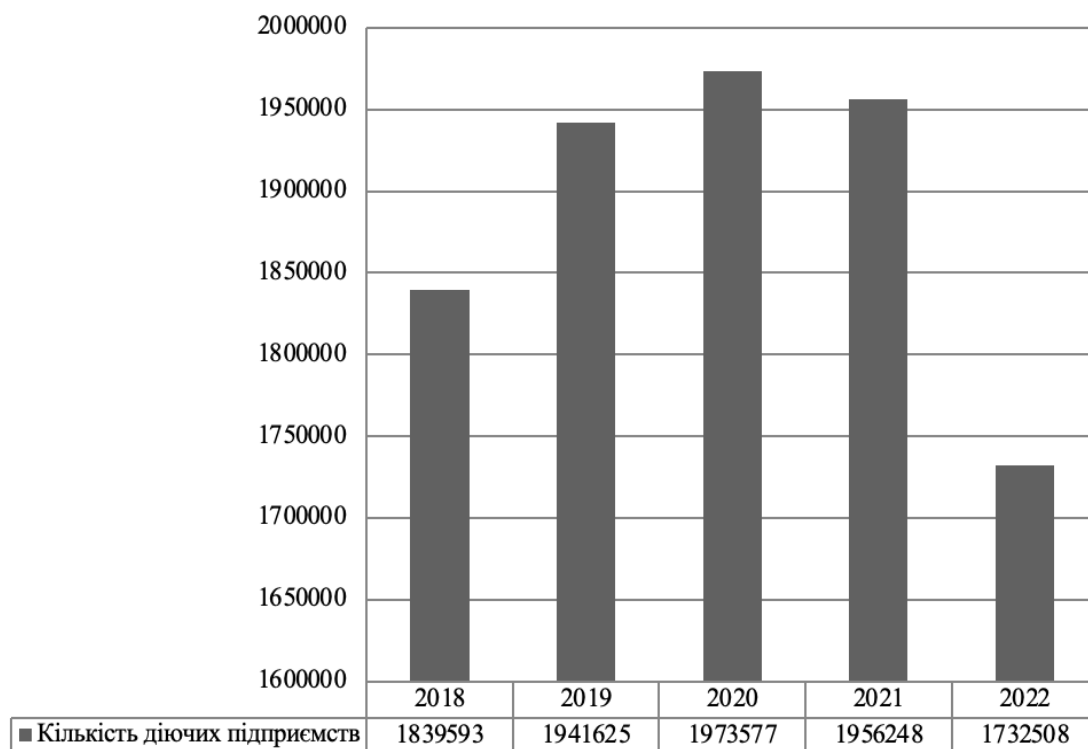


Рис. 2. Тенденційний аналіз кількості діючих підприємств України за 2018-2022 рр., од.
 Джерело: сформовано авторами за даним и джерел: [7]

Зниження загальної кількості найманих працівників на українських підприємствах за останній рік можна обґрунтувати кількома ключовими факторами, пов'язаними з впровадженням воєнного стану.

По-перше, масова міграція населення, викликана воєнними діями, призвела до значної втрати робочої сили. Багато працівників були змушені залишити свої місця роботи та емігрувати за кордон або переміститися в більш безпечні регіони України. По-друге, воєнний стан також призвів до закриття або припинення діяльності численних підприємств, що додатково знизило попит на робочу силу. Це зниження кадрового потенціалу має

значний вплив на бізнес-стійкість тих підприємств, які продовжують функціонувати.

З одного боку, дефіцит кваліфікованих працівників може ускладнювати підтримку нормальних операційних процесів, знижувати продуктивність та обмежувати можливості для розширення та інновацій. З іншого боку, підприємства стикаються з необхідністю шукати нові підходи до управління персоналом, включаючи інвестування в автоматизацію, перенавчання та розвиток існуючих співробітників, а також приваблення нових талантів (рис.3).

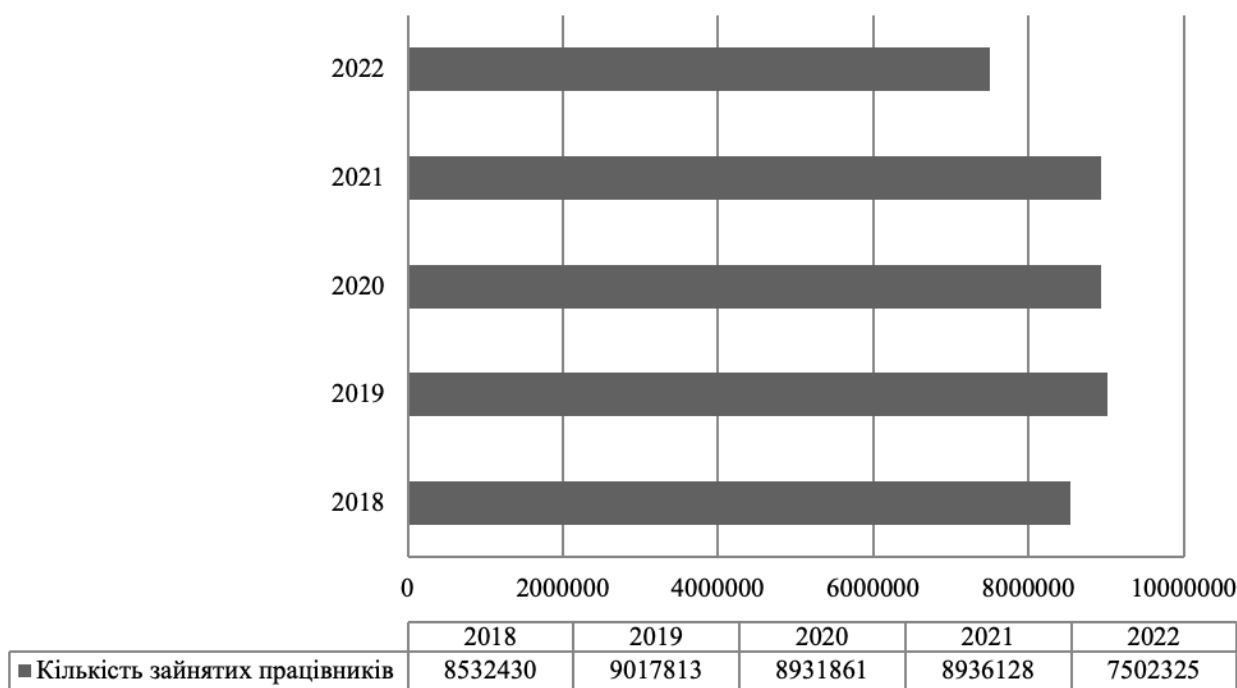


Рис. 3. Тенденційний аналіз кількості зайнятих працівників на підприємствах України за 2018-2022 рр., од.

Джерело: сформовано авторами за даним и джерел: [7]

Зауважимо, що зовнішні фактори вносять значний вплив на формування сучасної системи управління бізнес-стійкістю, виступаючи одночасно як джерела можливостей та нових загроз. Відтак, економічні коливання, технологічний прогрес, зміни у законодавстві та соціальні тренди можуть відкривати нові можливості для інновацій, розширення ринків та підвищення

ефективності [8-11]. Наприклад, цифрова трансформація та зростання екологічної свідомості можуть спонукати компанії до розробки нових продуктів та послуг, що відповідають сучасним вимогам ринку. З іншої сторони, фактори можуть створювати значні ризики, як-от невизначеність у глобальній економіці, політичні конфлікти або технологічні зміни, що можуть застаріти існуючі бізнес-моделі.

Таким чином, зовнішні фактори вимагають від підприємств постійної готовності до адаптації, прогнозування майбутніх тенденцій та реагування на поточні виклики для забезпечення їх безпекового розвитку. В результаті,

виокремимо ключові сучасні фактори зовнішнього середовища, що суттєво впливають сьогодні на систему управління бізнес-стійкістю українського підприємства (табл.2).

Таблиця 2. Основні поточні фактори зовнішнього середовища, що суттєво впливають сьогодні на систему управління бізнес-стійкістю українського підприємства

№	Фактори	Характеристика
1	Впровадження воєнного стану	В умовах воєнного стану українські підприємства стикаються з рядом викликів, які включають логістичні перешкоди, переривання ланцюгів поставок, ризики для фізичної інфраструктури та зміни у правовому середовищі.
2	Масова трудова міграція	Велика кількість населення, яке емігрує або переміщується внаслідок війни, веде до втрати робочої сили та споживачів, що створює додаткові виклики для управління персоналом та збуту продукції
3	Зниження купівельної спроможності	Через економічні труднощі та інфляцію, купівельна спроможність українського населення знижується, що безпосередньо впливає на попит на товари та послуги. Підприємства повинні переглядати свої цінові стратегії та пропозиції, щоб залишатися конкурентоспроможними
4	Нові технологічні зміни	Швидкий розвиток технологій накладає додатковий тиск на українські компанії щодо цифрової трансформації та інновацій. Необхідність інтегрувати новітні технологічні рішення, такі як автоматизація, штучний інтелект, та цифровий маркетинг, є ключовою для підтримки конкурентоспроможності та ефективності

Джерело: сформовано авторами

Слід зазначити, що впровадження воєнного стану в Україні мало багатогранний вплив на бізнес-стійкість українських підприємств. Відтак, це спричинило значну невизначеність та ризики, які включали фізичне пошкодження активів, перерви в ланцюжках поставок, втрату ринків збуту та зміну споживчих моделей. Такі умови вимагають від підприємств адаптації їхньої бізнес-моделі, зокрема швидкого переосмислення стратегій ведення бізнесу, зміцнення цифрової та технологічної інфраструктури, а також пошуку альтернативних ринків та джерел поставок.

Висновки. Підсумовуючи, слід ще раз наголосити, що ігнорування негативного впливу зовнішніх факторів може мати серйозні наслідки для системи управління бізнес-стійкістю. Відтак, підприємства які не адаптуються до змін у економіці, технологіях, екології, соціумі та політиці, ризикують залишитися позаду конкурентів, втратити частку ринку та довіру споживачів. Неврахування ряду тенденцій може привести до правових наслідків та штрафів, а ігнорування

соціальних змін – до втрати талантів і зниження моралі співробітників. Така недбалість може призвести до фінансових збитків і, у крайньому випадку, до зниження економічної безпеки. З іншого боку, позитивні наслідки реагування на зовнішні впливи включають підвищення конкурентоспроможності, створення інноваційних продуктів і послуг, які відповідають потребам сучасного ринку. Також це може призвести до покращення корпоративного іміджу та довіри споживачів, а також до зменшення впливу на довкілля та покращення взаємовідносин з зацікавленими сторонами. Адаптація до змін у соціальній та політичній сферах сприяє встановленню етичних стандартів і забезпеченню більш стабільного і стійкого бізнес-середовища. Перспективи для подальших досліджень у цій галузі можуть включати аналіз зарубіжних стратегій, які ефективно впроваджують системи управління бізнес-стійкістю. Важливо дослідити, як ці компанії адаптуються до швидкозмінних зовнішніх умов, а також як вони інтегрують стійкість у свої бізнес-моделі.

Література:

1. Alazzam, F. A. F., Tubishat, B. M. A.-R., Savchenko, O., Pitel, N., & Diuk, O. Formation of an innovative model for the development of e-commerce as part of ensuring business economic security. *Business: Theory and Practice*, 24(2), 2023, 594–603.
2. Sylkin, O., Shtangret, A., Ogirko, O., & Melnikov, A. Assessing the financial security of the engineering enterprises as preconditions of the application of anti-crisis management: Practical aspect. *Business and Economic Horizons (BEH)*, 14(4), 2018, 926–940.
3. Žaptorius, J., & Garbanovas, G. Riskiness and interdependencies of business value variables. *Business: Theory and Practice*, 8(3), 2007, 166-175.
4. Al-edenat, M., & Alhawamdeh, N. Reconsidering individuals' competencies in business intelligence and business analytics toward process effectiveness: mediation-moderation model. *Business: Theory and Practice*, 23(2), 2022, 239–251.
5. Kopytko, M., Fleychuk, M., Vereskliia, M., Petryshyn, N., & Kalynovsky, A. Management of security activities at innovative-active enterprises. *Business: Theory and Practice*, 22(2), 2021, 299-309.
6. Grizovska, L. A. Factors of motivation in increasing the efficiency of innovative activities of an enterprise. *Khmelnitsky National University Bulletin*, 2, 2014, 90–94.
7. State Statistics Service. URL : <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 17.02.2024)
8. Gurieva, L. K., Akhmetshin, E. M., Savicheva, A. N., Kataeva, V. I., & Norkina, A. N. (2016). Theoretical foundations of management of the organization: development, types of structures, management methods of control. *International Business Management*, 10(22), 2016, 5406–5416.
9. Ivashchenko, T., Chornodid, I., & Ivashchenko, A. The business assistant service as one of the promising areas for the adoption of AI technologies in the enterprise. *Business: Theory and Practice*, 21(2), 2020, 588-597.
10. Farshidi, S., Kwantes, I. B., & Jansen, S. Business process modeling language selection for research modelers. *Software and Systems Modeling*. 2023, <https://doi.org/10.1007/s10270-023-01110-8>
11. Alazzam, F. A. F., Tubishat, B. M. A.-R., Storozhuk, O., Poplavska, O., & Zhyvko, Z. Methodical approach to the choice of a business management strategy within the framework of a change in commercial activities. *Business: Theory and Practice*, 25(1), 2024, 1–10.
12. Litvin, N., Grabar, N., Tymofeev, S., Harasym, P., & Myshchysyn, O. (2021). ASSESSMENT OF THE LEVEL OF ECONOMIC SECURITY OF INNOVATIVELY ACTIVE ENTERPRISES AS THE BASIS OF THE MANAGEMENT PROCESS WITHIN THE FINANCIAL AND LEGAL FIELD. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 4(39), 209–215. <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v4i39.241310>
13. L. G. Shemayeva, I. P. Mihus, V. M. Shemayev, V. V. Shemayev, & L. M. Melnyk. (2021). APPLICATION OF THE MODEL OF CROSS-OPTIMIZATION OF FINANCIAL AND MATERIAL FLOWS IN THE MECHANISM OF PROVISION OF FINANCIAL SECURITY. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2(33), 400–410. <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v2i33.207078>