

due to the existing opportunities for digital adaptation of the strategy in the current market conditions. It is demonstrated that the development direction of strategic business management has prerequisites for introducing digital adaptation models. A procedural approach and algorithmisation of integration of tools and technologies for digital adaptation of business to modern conditions are proposed, considering the substantive justification of the proposed solutions.

Keywords: competitive strategy, digital transformation, digital adaptation, market activity, business entities, procedural approach, modelling, algorithmisation, efficiency.

Стаття надійшла до редакції 18.11.2023 р.

Бібліографічний опис статті:

Мандич О.В., Малій О.Г., Бірченко Н.О., Петренко О.І. Конкурентні стратегії цифрової адаптації бізнес-процесів. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2023. № 4. С. 23-29.

Mandych O., Maliy O., Birchenko N., Petrenko O. Competitive strategies for digital adaptation of business processes. Actual problems of innovative economy and law. 2023. No. 4, pp. 23-29.

УДК 334:658; JEL classification: F52; M11
DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2023-4-5>

ВЛАСЕНКО Тетяна Анатоліївна, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки підприємства та організації бізнесу, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, <https://orcid.org/0000-0002-9515-2423>

СТЕПАНЕНКО Сергій Віталійович, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економічної кібернетики та управління економічною безпекою, Харківський національний університет радіоелектроніки, <https://orcid.org/0000-0002-6132-328X>

ПОМОГАЛОВА Наталія Валеріївна, асистент кафедри економічної кібернетики та управління економічною безпекою, Харківський національний університет радіоелектроніки, <https://orcid.org/0009-0000-2251-4342>

СТРАТЕГІЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЯК ФАКТОР ВПЛИВУ НА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ОРГАНІЗАЦІЇ

Власенко Т.А., Степаненко С.В., Помогалова Н.В. Стратегія підвищення конкурентоспроможності як фактор впливу на забезпечення економічної безпеки організації.

У статті розглянуто вимоги до надання сучасних конкурентоспроможних послуг, визначено прямий вплив конкурентоспроможності на економічну безпеку організації. Забезпечення економічної безпеки в рамках підвищення конкурентоспроможності вимагає коректування для оптимального функціонування і розвитку інвестиційних потужностей, тобто систему діагностики й аналізу, реагування на актуальні та потенційні зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, що забезпечить сталий рівень конкурентоспроможності. Кожне підприємство зіткнується з різними видами ризиків та загроз протягом усього свого життєвого циклу, які негативно впливають на рівень економічної безпеки в рамках підвищення ефективності конкурентоспроможності. Конкурентоспроможність підприємства є запорукою рентабельності, виживання та адаптації підприємства до різного роду викликів, ризиків та загроз, що потребує пристосування до динамічності та вимогливості споживачів щодо продукції та послуг. Підвищення конкурентоспроможності господарюючого суб'єкта в умовах нестабільного зовнішнього середовища є актуальним, отже, розглянуто загальний підхід до розробки стратегії підвищення конкурентоспроможності, де стійкість і клієнтоорієнтованість визначені суттєвими конкурентними перевагами. Реалізація цієї стратегії сприятиме подальшому зміцненню економічної безпеки організації. Клієнтоорієнтованість є ключовою компетенцією у стратегії досягнення сталого розвитку підприємства. Реалізація такої стратегії спроможна забезпечити постійне посилення економічної безпеки, покращення іміджу та репутації, розширення клієнтської бази та підвищення рівня конкурентоспроможності. Метою статті є визначення та обґрунтування напрямів і пріоритетів післявоєнного розвитку економіки України. Запропоновано елементи стратегії розвитку з урахуванням зовнішніх і внутрішніх чинників конкурентоспроможності. Доведено важливість пошуку інноваційних підходів до управління суб'єктами господарських відносин у повоєнних умовах. Визначено пріоритети досягнення сталого функціонування економіки на основі замкнутого циклу виробництва та досягнення цілей стійкого розвитку. Конкурентоспроможною є клієнтоорієнтована стратегія, що враховує глобалізаційні виклики, орієнтована на подолання структурних диспропорцій та розвиток інноваційних проєктів в межах вітчизняної ресурсної бази. Результати дослідження мають цінність у повоєнній відбудові економіки України.

Ключові слова: конкурентоспроможність, економічна безпека, клієнти, ризики, післявоєнний розвиток, стратегія підвищення конкурентоспроможності, аграрний сектор.

Постановка проблеми в загальному вигляді. Уповільнення економічного зростання, негативні структурні зрушення у функціонуванні фінансових і ресурсних ринків, інфляція, зростаюче безробіття, міграційні процеси, зміна трендів зовнішньоекономічної діяльності, руйнація енергетичної

інфраструктури, накопичення соціальних проблем – усе це свідчить про необхідність розробки парадигми післявоєнного соціально-економічного розвитку. Сьогодні всі зусилля держави спрямовані на пошук окремих рішень чи стимулюючих заходів, що локалізують кризові явища. Проте обов'язково

настане час, і будуть задіяні унікальні, нестандартні напрацювання, моделі та стратегії економічного зростання. Все це актуалізує процеси вибору пріоритетів і прогнозування перспектив розвитку національної економіки в умовах повернення до мирного життя. Створення основ для довгострокового стійкого зростання є кінцевою метою програми відбудови економіки. Це передбачає макроекономічну стабільність, адекватний рівень зайнятості, прийнятний рівень забезпечення соціальними послугами, сильні інститути влади. Вирішення гострих гуманітарних питань і відновлення зруйнованих війною активів пришвидшить запуск економіки на ринкових засадах функціонування.

В першу чергу при розгляді та розробці моделі майбутнього розвитку економічної системи слід акцентувати увагу на внутрішньому потенціалі, концептах, механізмах, інструментах тощо, які не залежатимуть від впливу зовнішнього середовища, в тому числі в політичній площині. Важливим елементом ефективної відбудови післявоєнної економіки є адекватне сильне політичне лідерство людей, готових відстоювати національні інтереси України [1].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання конкурентоспроможності та управління обслуговуванням споживачів розглянуто в працях Б. Бермана, Дж. Еванса, М. Леві, Б. Вейтца, Д. Лемана, Р. Віннера, М. Салівана, Д. Еджока, А. Парасурмана, В. Зейтамла, Л. Беррі; підвищення конкурентоспроможності підприємств: Гамова О., Дибчук Л., Ільченко І., Костриченко В., Мельничук Л., Хізніченко О., Стадник В., Соколюк Г., Шарко В., Манзелла Дж. та ін.

Костриченко В. М. [3] виокремлює три головні підходи при формуванні стратегії підвищення конкурентоспроможності: мінімізація сукупних витрат; диференціація (технологічна перевага, підвищення якості, якісне обслуговування тощо); зосередження (фокусування) на окремій частині ринку (на основі більш якісної продукції та послуг в порівнянні з конкурентами та задоволенні особливих потреб споживачів) та інших. Ракицька С. О., Жусь О. М., Гуцало В. В. сформулювали наступний набір факторів: природничо-географічні, адміністративно-територіальні, соціально-демографічні, виробничо-економічні, інфраструктурні, екологічний стан території [4].

Шейвенс та інші вчені [5] стверджують, що перехід приватних компаній до більш стійких бізнес-моделей є вирішальним кроком для досягнення ЦСР. Циркулярна

економіка є умовою стійкості, що вимагає пошуку шляхів її впровадження за допомогою цифрових екологічних платформ, бізнес-моделей, які будуть поступово змушувати підприємства і галузі відмовлятися від класичних методів виробництва та звернутись до нових вимог ринку, таких як використання інноваційних технологій для досягнення 17 цілей сталого розвитку. Циркулярну економіку було визначено Програмою ООН з навколишнього середовища як економіку, що збалансовує економічний розвиток із захистом навколишнього середовища та ресурсів.

Ковальська Л. Л. пропонує до факторів конкурентоспроможності (конкурентних переваг регіону) віднести природні ресурси та охорону навколишнього середовища; інноваційні, людські ресурси і фінансові ресурси; геополітичне розташування; інфраструктуру регіону [6].

Процес обслуговування – це спосіб побудови довгострокових відносин з клієнтом, вивчення його думок та збір інформації про потреби та задоволення від співпраці, формування суспільної стратегії довгострокової взаємодії на засадах стійкості і циркулярності. Істотним чинником формування уподобань інвесторів є корпоративна звітність зі сталого розвитку. Вона «має бути елементом єдиної архітектури звітності, адже є частиною національної концепції формування, використання та оприлюднення результатів у сфері сталого розвитку національної економіки» [7].

Незважаючи на ряд досліджень, питання розробки стратегії підвищення конкурентоспроможності як чинника впливу на забезпечення економічної безпеки організації потребує подальшої розробки.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є проведення дослідження впливу фінансових технологій на системи стратегічного управління підприємств. Зокрема, дослідження сучасних тенденцій впровадження фінтех-інструментів у стратегічному управлінні, розуміння наявного потенціалу для сприяння прийняттю обґрунтованих стратегічних рішень та підвищення ефективності бізнес-процесів. Крім того, особливу увагу у дослідженні приділено використанню різних фінансових технологій, таких як: блокчейн, аналіз даних та автоматизація процесів, а також формуванню ініціатив зі стратегічного управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. Активізація розвитку соціально орієнтованої системи відносин у всіх сферах господарювання країни потребує економічної,

соціальної та екологічної гармонізації розвитку господарських систем у збалансованому структурному співвідношенні. При цьому кількість трудових ресурсів, наявність значної кількості ресурсів, широка доступність факторів виробництва матимуть другорядне значення. Стратегічною метою розвитку є забезпечення сучасних технологічних та інституціональних змін з метою задоволення потреб населення у продовольстві на основі національного протекціонізму, сприяння впровадженню інноваційних, циркулярних та екологічно сприятливих технологій, що в довгостроковому періоді забезпечить конкурентоспроможність економічних агентів та їх вільний вихід на зовнішній ринок.

Глобальні ініціативи економічної безпеки націлені на виживання людства завдяки підвищенню вимог до якості життєвого циклу, оцінюванню інвестиційних проєктів, їхньої екологічної ефективності. Актуальним завданням є формування стратегії повоєнного економічного розвитку України, орієнтованої на сталість, екологічність, дерегуляцію та демонополізацію галузей [2].

Платформою стратегічного розвитку секторів економіки є досягнення сталих конкурентних переваг, що формуються і розвиваються завдяки інтегрованій взаємодії самостійних економічних одиниць. На перший план виходить управління процесами, а не окремими функціями, що, своєю чергою, висуває завдання формування сукупної конкурентної переваги всіма учасниками інтеграційної взаємодії. Основу парадигми післявоєнного розвитку мають становити не тільки традиційні конкурентні переваги, зокрема ресурсні, а й сучасні – цифрові технології, інтелект, венчурне проєктування інноваційних стартапів, відповідно до яких формуватимуться механізми ефективності.

Конкурентоспроможність забезпечується різними комбінаціями переваг суб'єктів економічних відносин. Для розвитку конкурентоспроможності економічні агенти повинні мати певний набір конкурентних переваг, тобто сукупності елементів і параметрів, які стратегічно важливі для господарювання й домінування у конкурентній боротьбі. Визначальне місце в системі стратегічного управління посідає стратегія. Стратегія післявоєнного розвитку аграрного сектору має забезпечуватися дією важелів економічного механізму, реалізовуватися на основі збалансованого та стабільного законодавства, передбачати чітко визначені завдання, виконання яких покладається на центральні й місцеві органи влади. Вона повинна базуватися на

концепції пріоритету аграрної політики, що ставить за мету гарантування продовольчої безпеки з імплементацією світового досвіду як кращого шляху узгодження екологічних, економічних та соціальних чинників і процесів.

Стратегія передбачає побудову відповідних моделей розвитку аграрного сектору економіки, його підсекторів і видів діяльності, використання блоксхеми «дерева цілей» за ієрархічним принципом з розподілом за важливістю сукупності економічних завдань по рівнях («гілках дерева»). Методологічно вершина «дерева цілей» є генеральною метою, якій підпорядковані підрівні першого, другого, третього і наступних рівнів. Стратегічний розвиток аграрного сектору економіки – це інноваційний розвиток. Генеральна мета аграрного сектору в умовах глобалізації – забезпечення продовольчої безпеки країни. Підрівні першого рівня – фундаментальні, другого – прикладні дослідження, третього – техніко-технологічні розробки, четвертого – виробництво нової техніки, п'ятого – забезпечення її реалізації та освоєння, шостого – застосування нової техніки і технологій.

Стратегія є концепцією інтегрального підходу до діяльності і являє собою поєднання ресурсів і навичок організації, з одного боку, і можливостей і ризику, що виходять з навколишнього середовища, з іншого боку, при яких організація сподівається досягти своєї основної мети. Організації необхідно адаптуватися до зовнішніх як сприятливих можливостей, так і до небезпек, виявити відповідні варіанти і забезпечити ефективне пристосування стратегії до навколишніх умов. Стратегічне управління успішної організації має справу зі створенням нових сприятливих можливостей за допомогою розробки більш досконалих управлінських систем, шляхом взаємодії усіх суб'єктів у суспільстві.

Глобальні ініціативи економічної безпеки націлені на виживання людства завдяки підвищенню вимог до якості життєвого циклу, оцінюванню інвестиційних проєктів, їхньої екологічної ефективності. Актуальним завданням є формування стратегії повоєнного економічного розвитку України, орієнтованої на сталість, екологічність, дерегуляцію та демонополізацію галузей [8].

Сталі перетворення вимагають наявності ресурсів, масштабування, координованості та інвестицій, що було проблематичним навіть у мирні часи. Руїнація інфраструктури, відтік людського капіталу та інші пролонговані ризики вимагають стратегії їх подолання, пошуку альтернатив із боку

логістики, політики, державного регулювання каналів підтримки інвестицій, інші регуляторні заходи для розвитку цифрових технологій, а також узгодження податкових і облікових систем у відповідності до політики з досягнення цілей стійкого розвитку.

За дослідженнями KSE Institute, сума прямих збитків інфраструктури України вже зросла до \$113,5 млрд. З них агросектор зазнав \$4,3 млрд збитків [8].

4-5 липня 2022 року у м. Лугано (Швейцарія) відбулась Міжнародна конференція з питань відновлення України (URC 2022), присвячена проблемам української економіки. На конференції Прем'єр-міністром України Денисом Шмигалем було презентовано план відбудови України United 24, над яким два місяці Кабмін та Офіс президента працювали у рамках Національної ради відновлення. План являє собою набір документів, які описують майже всі ключові сфери та галузі української економіки. Орієнтовна вартість його втілення – \$750 млрд до 2032 року [8].

У проєкті передбачено \$37 млрд для інвестицій у аграрний сектор. Заплановано також залучення \$4 млрд інвестицій на будівництво системи іригації на загальній площі

1 млн га, \$7,7 млрд на нарощування виробництва с/г продукції з високою додатковою вартістю, \$1,6 млрд – на рекультивуацію пошкоджених війною земель, \$5,5 млрд на нарощування виробництва продукції тваринництва та \$1 млрд для сприяння переходу українського аграрного сектору до «зеленого» розвитку. За документом, заплановано залучення до 2032 року \$6,5 млрд для відновлення після війни 10,5 тис. українських агропідприємств [9].

Клієнтоорієнтований підхід дозволяє підприємству бути ефективним й конкурентоспроможним, оскільки воно має чітке розуміння того, що клієнти хочуть й потребують. Це допомагає підприємствам залучати та утримувати клієнтів, збільшувати їх задоволеність та лояльність, а також підвищувати свої продажі, прибуток та економічну безпеку. Клієнтоорієнтований підхід передбачає фокусування на задоволенні потреб клієнта та надання йому особливих та/або додаткових послуг. Розглянемо основні положення клієнтоорієнтованого підходу та продукт орієнтованого підходу в таблиці для зручності порівняння.

Таблиця 1

Основні положення клієнтоорієнтованого та продуктоорієнтованого підходів

Клієнтоорієнтований підхід	Продуктоорієнтований підхід
1. Встановлення зв'язку з клієнтом, врахування його бажань, адаптація продукції і доведення його до клієнта в тому вигляді, який актуалізує та зробить більш привабливим для клієнта його цінності	1. Вдосконалення продукції, доведення його до клієнта згідно зі стандартами й ustalеними традиціями, які являють собою цінності, схвалені клієнтом
2. Комплексний продукт (послуги і товари) або процес доведення його до клієнта, які не задовольняють потреб останнього, повинні бути модифіковані за умови, що цей клієнт входить до цільової аудиторії	2. Клієнт, який не в змозі оцінити готовий продукт, який йому пропонують – поганий клієнт
3. Індивідуальне прохання клієнта про внесення змін до продукту і його зміна – перевага для підприємства, особливо в порівнянні з конкурентами, оскільки це дозволяє вивчити потреби клієнта та задовольнити їх	3. Індивідуальне прохання клієнта про внесення змін до продукту і його зміна – недолік. Скарги чи незадоволення клієнта даним продуктом розглядаються як недооцінювання запропонованого продукту

Поняття клієнтоорієнтованості у забезпеченні економічної безпеки підприємства тісно пов'язане із поняттям конкурентоспроможності підприємства. Проте якщо під конкурентоспроможністю мається на увазі відповідність бізнесу кон'юнктурі ринку в цілому, то поняття клієнтоорієнтованості відображає ступінь відповідності підприємства очікуванням споживачів. Під клієнтоорієнтованістю також розуміють стратегічний підхід до розвитку підприємства, який забезпечує підвищення його конкурентоспроможності та зростання рівня прибутковості за умови мобілізації всіх ресурсів для виявлення, залучення та утримання найбільш прибуткових клієнтів. Задоволення потреб клієнтів краще за конкурентів та підвищення якості їх обслуговування є визначальним для впровадження

клієнтоорієнтованого управління підприємством.

Клієнтоорієнтованість може також бути визначена як набір поведінкових індикаторів підприємства з концентрацією на інтересах клієнта та його потребах для досягнення довготривалої задоволеності споживача і, таким чином, підтримання довготривалої лояльності до підприємства у вигляді повторних покупок та звернень. Б. Рижковський дає таке визначення цьому поняттю: «клієнтоорієнтованість – це інструмент управління взаємовідносинами з клієнтами, який націлений на отримання стійкого прибутку у довгостроковому періоді та базується на трьох критеріях: ключова компетенція, цільові клієнти та рівність позицій (або партнерство)».

Конкуренція – є ключовим поняттям, що виражає саму суть ринкових відносин. Готовність суб'єктів економіки до конкурентної боротьби залежить від усвідомлення природи конкуренції, форм її прояву, методів конкурентної боротьби та чинників, що визначають ефективність господарювання суб'єктів економіки в такій боротьбі.

Поряд з поняттям «конкуренція» доцільно розглядати поняття «конкурентоспроможність». Конкурентоспроможність виявляється лише за допомогою конкуренції й у відповідних умовах. У країнах з ринковою економікою конкурентоспроможність підприємства є наслідком взаємодії факторів, що виник в результаті об'єктивного розвитку продуктивних сил, що знаходять своє відображення у політиці компаній з питань покращення товарів і підвищення їх якості, боротьбі за частку ринку та отримання прибутку. Конкурентоспроможність є багатоаспектним поняттям, що часто використовується в практиці та теорії економічного аналізу.

Оцінюючи конкурентоспроможність продукції, споживач враховує свої потреби і ступінь їх задоволення цим товаром. Раціональний споживач, маючи певні обмежені можливості (фінансові, часові, тощо), намагається максимізувати корисність від споживання продукції.

Економічні відносини, які створюються на засадах сучасної інформаційної економіки, зумовлюють потребу в якісному й ефективному управлінні на всіх ієрархічних рівнях від підприємств, фірм до державного рівня. Це зумовлює суттєве зростання ролі галузей інфраструктури, які створюють необхідні, загальні для виробничої та невиробничої сфер діяльності умови функціонування. Задоволення клієнта – найголовніша ціль. Щоб її досягти, потрібно надавати послуги відповідної якості.

Суб'єктами, що реалізують клієнтоорієнтований підхід в організації, є її персонал. Неможливо стати клієнтоорієнтованою організацією без формування відповідних підходів роботи співробітників з клієнтами. Якість сервісу визначає конкурентоспроможність підприємства на ринку в умовах зростання вимог споживачів та потреб до якості.

Лояльність – характеристика, яка визначає майбутні доходи компанії та можливість їх утримання. Сервіс та лояльність взаємопов'язані: задоволений сервісом клієнт отримує позитивний досвід взаємодії, що визначає подальші відносини з компанією.

Негативний досвід взаємодії приводить до відсіювання клієнтів та потреби

підприємств у пошуках альтернативних конкурентних переваг. Зважаючи на це, компанії здійснюють автоматизацію клієнтського досвіду, що зумовило розвиток різновидів цифрових моделей бізнесу.

Концепція обслуговування на основі клієнтського досвіду передбачає додаткову цінність продукту для клієнта у вигляді сервісу, що має на увазі також сервіс при користуванні та володінні продуктом. Формування такої цінності належить до функцій маркетингу. За умови, що попит на продукт сформовано, компанія формує корисність часу та місця, що передбачає логістичний сервіс, доставку продукту до клієнта в певний час і певне місце, що забезпечує просторову та часову реалізацію попиту.

Зовнішня інформаційна діяльність перш за все спрямована на задоволення потреб вже існуючого або потенційного клієнта (вирішення технічних та інформаційних питань, продаж товарів, послуг чи власне інформації).

Зовнішню інформаційну діяльність підприємство може здійснювати за такими основними напрямками:

- консультативний;
- за технічною ознакою;
- посередницький;
- інформативний.

Консультативну інформаційну діяльність забезпечують працівники відділу зв'язків з громадськістю, оператори та технічні працівники call-центрів. Тут задовольняються потреби в отриманні відповідей на запитання, що виникають перед клієнтом, допомога в технічному супроводі, також це допомагає продати товар, послугу чи інформацію як існуючому клієнту, так і налагодженню зв'язків з потенційним.

Внутрішня інформаційна діяльність спрямована на організацію інформаційних потоків в середині підприємства та залежить від організаційної структури компанії.

При організації внутрішньої інформаційної діяльності підприємства топ-менеджмент повинен передбачити можливість переміщення інформаційних потоків по ієрархічному дереву як від директора до рядового працівника через керівників підрозділів, так і в зворотному порядку, а також надати можливість працівникам вільно генерувати ідеї та висловлювати свої думки без прив'язки до свого статусу на даній фірмі.

Перспективи організації інформаційної діяльності на підприємствах України залежать від створення цілісних інформаційних систем організації, де потоки інформації

будуть спрямовані по векторах, які нададуть можливість забезпечити головну ціль - отримання прибутку. Отже, для досягнення максимальної ефективності роботи компанії першочерговим завданням є комплексна, виважена, забезпечена технічним та людським ресурсом організація інформаційної діяльності підприємства.

Часто для невеликих підприємств, що належать до категорії тих, що виживають, низька ціна є єдиним, чим вони можуть привабити клієнта, тому використання демпінгових тарифів на послуги є на сьогодні визнаною проблемою вітчизняного ринку аутсорсингових call-центрів. Проте, на думку експертів, на такі заходи реагують здебільшого ті замовники, які самі перебувають не в найкращому фінансовому становищі, а тому не можуть представляти інтересу як замовники послуг у довгостроковій перспективі.

Можна сказати, що конкурування лише на основі ціни не забезпечує підприємству формування клієнтського капіталу. Більш дієвим інструментом, результативність застосування якого відчутна не лише у короткостроковій, але й у довгостроковій перспективі, є розробка та реалізація відповідної системи управління обслуговуванням, що забезпечує впровадження та підтримку високої якості обслуговування за прийнятних витрат та одночасного задоволення економічних інтересів власників підприємства.

У розвинених західних країнах питання підтримки та вдосконалення якості сервісу в компаніях, що визнають пріоритетність якості обслуговування, вирішуються з використанням концепції сервіс-менеджменту (Service Level Management, SLM). В Україні останнім часом також зріс інтерес бізнес-структур до впровадження міжнародних стандартів якості та активізувалася робота щодо їх впровадження.

Кінцевою метою взаємодії бізнесу з людиною є не продати щось, а зробити її постійним і соціально відповідальним клієнтом. Аби покупцеві хотілося повернутися, необхідно залучити його чимось, крім продукту. Відмінний клієнтський сервіс формує високу лояльність клієнтів. Клієнтський сервіс має змотивувати клієнта добровільно повернутися. Аналогічний продукт можуть пропонувати і конкуренти, проте не вийде відтворити продумані до дрібниць правила клієнтського сервісу. Оскільки сервіс побудований на людях, які його надають. Проте, щоб запровадити якісний клієнтський сервіс у своїй компанії, важливо знати, яким безпечним і відповідальним він має бути. Починати

впроваджувати клієнтський сервіс у свою організацію необхідно з виокремлення наступних пунктів, що допомагають зрозуміти принципи клієнтського сервісу для керівників компанії та її співробітників:

- цінності компанії. Турбота про сервіс має бути вплетена у ДНК компанії, це невід'ємна частина її внутрішніх стандартів. І відповідність цінностям є одним із критеріїв при виборі співробітників. Звичайно, це не означає, що вам необхідно терміново змінити весь персонал, але змінити тактику відбору нових кандидатів доведеться. Принаймні тих, хто спілкується з клієнтами, оскільки працівники, які безпосередньо спілкуються з покупцем, є обличчям вашої компанії;

- правила та стандарти. На всі звернення клієнта до співробітника вашої компанії – продавця або адміністратора зміни – можна відповісти по-різному. Саме від цієї відповіді та того, наскільки він допоміг покупцеві, залежить його ставлення до вашої компанії. Необхідно скласти набір правил, що регламентуватимуть поведінку кожного співробітника при різних ситуаціях, та прописати скрипти розмови. Простою ввічливістю тут не відбутися;

- клієнтоорієнтованість. Якщо співробітник спочатку не орієнтований на клієнта, непередбачувана ситуація виб'є його з колії: він або не зрозуміє, що сказати поза скриптом, або відповідь не так. Таких ситуацій уникнути не вийде: по-перше, неможливо врахувати в правилах одразу все, по-друге, покупці бувають дуже винахідливі. Клієнтський сервіс – це стратегія на довгострокову перспективу. Якщо не маєте наміру будувати бізнес на роки та десятиліття, то й вибудовувати принципи клієнтського сервісу ні до чого. Однак якщо є бажання та амбіції рухати свій бізнес уперед, то це просто необхідно. І тут вже немає значення, скільки людей працюють у вашій організації.

Здійснюючи обслуговування споживачів, керівництво підприємства повинно враховувати, що процес обслуговування споживачів має як економічне, так і соціальне значення. З економічного боку неякісне надання послуг споживачеві призведе до збільшення матеріальних, трудових і фінансових витрат, які додатково змушене буде понести підприємство при виправленні допущених помилок (невірна відправка замовлення або його втрата, збільшення часу на обслуговування одного споживача, повторне обслуговування споживача). Однак невдоволення споживачів може призвести і до відмови від отримання послуг чи продукту

підприємства, що при ігноруванні такого факту може призвести до скорочення загальної кількості замовлень, погіршення іміджу на ринку та втрати конкурентоспроможності

Цілі управління обслуговуванням складаються із забезпечення цілей щодо якості, ефективності та конкурентоздатності системи обслуговування, а визначення бажаного стану системи обслуговування полягає в обґрунтуванні цільових кількісних параметрів системи та типу їх динаміки. Для досягнення намічених цілей потрібно сформувати комплекс заходів впливу на об'єкт управління з урахуванням визначених цільових настанов. Залежно від типу та ступеня розбіжностей між фактичним та бажаним станом системи обслуговування комплекс таких заходів може містити рішення оперативного та стратегічного спрямування щодо впливу на різні складові системи обслуговування. Наприклад, збереження, заміну або розширення існуючого асортименту основних та додаткових послуг, зміни в цінній політиці, впровадження нових методів обслуговування, оцінки та мотивації персоналу щодо підвищення якості обслуговування та продуктивності праці тощо.

Використання клієнтоорієнтованого підходу дозволяє підприємству впроваджувати інноваційні ESG рішення; покращувати систему управління взаємовідносинами з контрагентами; максимально використовувати свої сильні сторони з метою задоволення клієнтських потреб та отримання прибутку; виявляти свої «слабкі місця» по відношенню до клієнтів та ефективно їх нівелювати; підвищувати свою конкурентоспроможність та розвивати наявний потенціал підприємства; налагоджувати систему комунікацій та покращувати синергію всередині підприємства; навчатися швидко реагувати на зміни ринку, потреби клієнтів, дії конкурентів, краще взаємодіяти із зовнішнім середовищем.

Найбільш перспективним сектором економіки України залишається аграрний. З 41,5 млн га сільськогосподарських угідь, що займають 70 % території країни, сільське господарство є найбільшою експортною галуззю України. У 2021 році частка сільського господарства склала понад 10 % ВВП України. Виробництво аграрного сектору переважно розподіляється між двома групами – сільськогосподарськими підприємствами та домогосподарствами. Перша група виробляє 55 % валової продукції і налічує 45 тис. підприємств. Другу групу становлять понад 4 млн домогосподарств, які обробляють у середньому 1,23 га землі, виробляючи майже 45 %

валової продукції сільського господарства [10]. Аграрний сектор є однією з системоформуючих галузей національної економіки. У 2021 році 40 % від загального експорту України становила агропродукція. Україна є одним з найбільших світових експортерів зернових, соняшника, соняшникової олії. Сталі рішення для агровиробництва, підвищення якості та безпечності продукції відповідно до вимог міжнародних стандартів. Великі промислові агровиробництва сфокусовані на зернових та технічних культурах, що далі використовуються як паливо та корм для тваринництва. Великі тваринницькі та птахівничі комплекси є об'єктами підвищеної екологічної безпеки зі значними викидами у повітря, воду й ґрунти та інших відходів.

Загальний напрям агровиробництва повинен зосередитися на сталих та кліматично дружніх рішеннях, а саме надання переваг агроекологічним практикам: точному землеробству, використанню сівозмін та біологічно різноманітного полікультурного підходу у рослинництві; дрібномасштабному тваринництву з високими стандартами добробуту тварин; застосування технологій та практик для скорочення викидів парникових газів, зменшення та переробки сільськогосподарських та харчових відходів. Окрім того, українські фермерські господарства демонструють великий потенціал для розвитку органічного землеробства. Побудова принципово нової системи управління аграрним сектором та державної підтримки. В основі управлінської ієрархії центром її уваги повинні бути інтереси селянина, виконання державних функцій має здійснюватися через громадські й фахові об'єднання. Потребують перегляду підходи до кадрового забезпечення системи управління аграрним сектором як на макро-, так і мезорівнях. Держава має створити умови для залучення висококваліфікованого персоналу в аграрний сектор: менеджерів, IT-спеціалістів, науковців та вузькопрофільних аграрних спеціалістів; розробити та впровадити комплекс заходів щодо створення нових робочих місць та розвитку соціальної інфраструктури сільських територій; адаптувати виробництва аграрного сектору України до вимог Європейського Союзу. Державна підтримка має бути націлена в першу чергу на розвиток малого фермерства, сприяння роздрібним торговцям до внутрішньої заготівлі фруктів та овочів, нішевих культур; диджиталізацію аграрного сектору; створення умов для переходу аграрного сектора до сталого виробництва. Розвиток сільських територій є важливою частиною

Спільної сільськогосподарської політики ЄС, яка зміцнює соціальну, екологічну та економічну стійкість сільських територій. Для розв'язання соціально-економічних питань та екологічних проблем сільських місцевостей необхідні альтернативи щодо можливостей – зайнятості, ведення бізнесу, кооперації та загалом успішного існування сільських громад. Тому важливо розробити і реалізувати післявоєнну національну стратегію сільського розвитку. Реформи повинні супроводжуватися адекватними змінами соціальної сфери. Лише через послідовне поліпшення життя селян можна досягти бажаного ефекту від економічних реформ. Соціальні перетворення на селі мають відбуватися у напрямі забезпечення високого рівня життя всіх верств сільського населення, нормалізації демографічної ситуації, розвитку сільської інфраструктури. Забезпечення збереження екосистем та природного багатства України. Екосистеми відіграють важливу роль у пом'якшенні наслідків та адаптації до змін клімату, підтриманні здоров'я нації, формуванні продовольчої безпеки. Важливо зберегти обсяг екосистем у стані не гіршому, ніж до повномасштабного вторгнення. Бойові дії відбуваються в межах території 900 об'єктів природно-заповідного фонду, що становить близько третини площі природно-заповідного фонду України. Усе це середовища існування для тисяч видів рослин і тварин. Ці території мають важливу роль для захисту біорізноманіття та збереження клімату. Стан цих екосистем після бойових дій має бути негайно обстеженим та для кожної території має бути розроблений план з подолання наслідків.

Етап відбудови країни несе великі загрози природним екосистемам через потенційне зростання видобутку ресурсів для потреб будівництва – піску, щебню, деревини. Саме тому є важливим збереження процедури оцінки впливу для цих категорій робіт та відповідного контролю за виконанням. Сільське господарство є однією з найбільш вразливих галузей до зміни клімату, і якщо не вжити заходів якомога швидше, то ми матимемо велику загрозу в продовольчій та економічній безпеці.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Довоєнні проблеми економічного розвитку підприємств, такі як невідповідність міжнародним стандартам якості та безпеки, низький рівень інвестування, корупційні ризики, неадаптовані законодавчі акти України до вимог ЄС, нестача інтелектуального капіталу, низький рівень інноваційної активності тощо доповнюються воєнними небезпеками (руйнація повністю або частково основних фондів, логістичних ланцюгів, часткова втрата виробничих потужностей, енергетична криза, нестача досвідчених працівників, загострення в окремих регіонах екологічних проблем тощо). У реаліях ведення бізнесу найважливішою умовою ефективного довгострокового розвитку в умовах жорсткої конкуренції та ризиків, що спостерігаються в даний час, є вибудовування довгострокових партнерських відносин зі споживачами. Зазначимо, що ключові компетенції організації зміщуються від масованої взаємодії зі споживачами до виявлення цільової комунікації, фокусного залучення та стабільності в утриманні прибуткових клієнтів. Щоб вирішити ці завдання, варто переходити на клієнтоорієнтовану стратегію через формування системи управління взаємовідносинами, розроблення та запровадження клієнтоорієнтованої стратегії сталого розвитку. Зазначені напрями та пріоритети післявоєнного розвитку належить розглядати як систему концепцій і принципів, орієнтирів та положень, способів та методів, які теоретично і практично можуть забезпечувати процес подальшого конкурентоспроможного та ефективного функціонування підприємств є підвищення впливу зовнішнього середовища на ефективність їх діяльності. Мінливість зовнішнього середовища виявила проблему якості та ефективності управлінських рішень щодо передбачення та нейтралізації негативних наслідків впливу ризиків зовнішнього середовища. Посилення конкурентоспроможності можливе за умови поєднання новітніх технологічних розробок та організаційно-економічних умов, де мають бути враховані заходи майбутнього післявоєнного відродження та розвитку економічної безпеки нашої держави.

Література.

1. *Danylyshyn B.* The post-war economy of the winner. 2022. URL: <https://zn.ua/ukr/macrolevel/postvojenna-ekonomika-peremozhtsja.html>.
2. *Замлинський В.А., Герецький Р.В., Фірта Д.Р., Степаненко С.В.* Посилення економічної безпеки через концепцію zero waste у сталому бізнесі. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 4. С. 139-149. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-4-22>.
3. *Костриченко В.М.* Практичні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Вісник НУВГП Економічні науки*. 2019. Випуск 1 (85). С. 90-103.

4. Ракицька С.О., Жусь О.М., Гуцало В.В. Конкурентна стратегія регіонального розвитку. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2020. № 6(117). URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/6_2020/22.pdf.
5. Scheyvens R., Banks G., Hughes E. The private sector and the SDGs: The need to move beyond 'business as usual'. *Sustainable Development*. 2016. № 24(6). P. 371-382.
6. Ковальська Л.Л. Конкурентні переваги регіону як передумова забезпечення його стійкого економічного розвитку. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/214866434.pdf>.
7. Kryukova I., Zamlynskyi V., Pavlova H., Volchanska L., Nahorniak H. Corporate Architecture of Sustainable Development Reporting as a Tool Market Capitalization of Agrarian Business of Ukrainian Companies. *Review of Economics and Finance*. 2023. Vol. 21. № 1. P. 393-404.
8. У Лугано ухвалили підсумкову декларацію Конференції щодо відновлення України. URL: <https://forbes.ua/news/u-lugano-ukhvalili-pidsumkovudeklaratsiyu-konferentsii-shchodo-vidnovlennya-ukraini-proekt-planu-viznaliramkovim-dokumentom-05072022-6988>.
9. Як відбудували агросектор після війни Німеччина, Італія та Велика Британія URL: <https://latifundist.com/spetsproekt/980-vidbuduyemo-yak-vidbudovuvaliagrosektor-pislya-vijni-nimechchina-italiya-ta-velika-britaniya>.
10. Негрей М.В., Тараненко А.А., Костенко І.С. Аграрний сектор України в умовах війни: проблеми та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-38>.

References.

1. Danylyshyn, B. (2022). The post-war economy of the winner. Available at: <https://zn.ua/ukr/macrolevel/postvojenno-ekonomika-peremozhtsja.html>.
2. Zamlyns'kyj, V.A., Herets'kyj, R.V., Firs, D.R., Stepanenko S.V. (2023). «Strengthening economic security through the concept of zero waste in sustainable business». *Ukrains'kyj zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*. Vol. 8. № 4. pp. 139-149. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-4-22>.
3. Kostrychenko, V.M. (2019). «Practical aspects of increasing the competitiveness of the enterprise». *Visnyk NUVHP Ekonomichni nauky*. Issue 1 (85). pp. 90-103. Available at: <https://visnyk.nuwm.edu.ua/index.php/econ/article/view/ve1201910/623>.
4. Rakyts'ka, S.O., Zhush, O.M., Hutsalo, V.V. (2020). «Competitive strategy of regional development». *Derzhava ta rehiony. Seriya: Ekonomika ta pidpriemnytstvo*. No 6(117). Available at: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/6_2020/22.pdf.
5. Scheyvens, R., Banks, G., Hughes, E. (2016). «The private sector and the SDGs: The need to move beyond 'business as usual'». *Sustainable Development*. № 24(6). pp. 371-382.
6. Koval's'ka, L.L. Konkurentni perevahy rehionu iak peredumova zabezpechennia yoho stijkoho ekonomichnoho rozvytku. [Competitive advantages of the region as a prerequisite for ensuring its sustainable economic development]. Available at: <https://core.ac.uk/download/pdf/214866434.pdf>.
7. Kryukova, I., Zamlynskyi, V., Pavlova, H., Volchanska, L., Nahorniak, H. (2023). «Corporate Architecture of Sustainable Development Reporting as a Tool Market Capitalization of Agrarian Business of Ukrainian Companies». *Review of Economics and Finance*. Vol. 21. № 1. pp. 393-404. Available at: <https://refpress.org/ref-vol21-a40/>.
8. У Лугано ухвалили підсумкову декларацію Конференції щодо відновлення України. [The final declaration of the Conference on the restoration of Ukraine was adopted in Lugano]. Available at: <https://forbes.ua/news/u-lugano-ukhvalili-pidsumkovudeklaratsiyu-konferentsii-shchodo-vidnovlennya-ukraini-proekt-planu-viznaliramkovim-dokumentom-05072022-6988>.
9. Як відбудували агросектор після війни Німеччина, Італія та Велика Британія [How Germany, Italy and Great Britain rebuilt the agricultural sector after the war]. Available at: <https://latifundist.com/spetsproekt/980-vidbuduyemo-yak-vidbudovuvaliagrosektor-pislya-vijni-nimechchina-italiya-ta-velika-britaniya>.
10. Nehrej, M.V., Taranenko, A.A., Kostenko, I.S. (2022). «The agrarian sector of Ukraine in the conditions of war: problems and prospects». *Економіка та суспільство*. № 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-38>.

Abstract

Vlasenko T., Stepanenko S., Pomohalova N. *The strategy of increasing competitiveness as a factor of influence on ensuring the economic security of the organization.*

The article considers the requirements for the provision of modern competitive services and determines the direct impact of competitiveness on the economic security of the organization. Ensuring economic security within the framework of increasing competitiveness requires adjustment for optimal functioning and development of investment capacity, that is, a system of diagnostics and analysis, response to actual and potential changes in the external and internal environment, ensuring a stable level of competitiveness. Each enterprise faces various risks and threats throughout its life cycle, which negatively affect economic security within the framework of increasing the effectiveness of competitiveness. The enterprise's competitiveness is the key to profitability, survival, and adaptation to various challenges, risks, and threats, which requires adaptation to the dynamism and demandingness of consumers regarding products and services. Increasing the competitiveness of a business entity in the conditions of an unstable external environment is relevant. Therefore, a general approach to developing a strategy for increasing competitiveness is considered, where stability and customer orientation are defined as significant competitive advantages. The implementation of this strategy will contribute to the further strengthening of the organization's economic security. Customer orientation is a critical competence in achieving sustainable development of the enterprise. Implementing such a strategy ensures a constant strengthening of economic security, improvement of image and reputation, expansion of

the client base, and increased competitiveness. The article aims to define and substantiate the directions and priorities of Ukraine's post-war economic development. The development strategy's elements are proposed, considering external and internal factors of competitiveness. The importance of finding innovative approaches to managing subjects of economic relations in post-war conditions is proven. The priorities of achieving sustainable functioning of the economy based on a closed production cycle and achieving sustainable development goals have been determined. The client-oriented strategy that considers globalization challenges focuses on overcoming structural disparities and develops innovative projects within the domestic resource base is competitive. The study results have value in the post-war reconstruction of Ukraine's economy.

Keywords: competitiveness, economic security, clients, risks, post-war development, strategy for increasing competitiveness, agricultural sector.

Стаття надійшла до редакції 05.11.2023 р.

Бібліографічний опис статті:

Власенко Т.А., Степаненко С.В., Помогалова Н.В. Стратегія підвищення конкурентоспроможності як фактор впливу на забезпечення економічної безпеки організації. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2023. № 4. С. 29-38.

Vlasenko T., Stepanenko S., Pomohalova N. The strategy of increasing competitiveness as a factor of influence on ensuring the economic security of the organization. Actual problems of innovative economy and law. 2023. No. 4, pp. 29-38.

УДК 332.8; JEL classification: Q10

DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2023-4-6>

ЛІСНЯК Галина Григорівна, аспірантка зі спеціальності 051 Економіка, Державний біотехнологічний університет, <https://orcid.org/0009-0005-1354-6517>

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Лісняк Г.Г. Удосконалення процесу управління економічною безпекою аграрного підприємства.

Пріоритетність питань ефективної системи управління економічною безпекою сучасних підприємств зумовлюється посиленням рівня конкурентоспроможності у світовій економіці, виникненням стратегічних ризиків, що сприяють посиленню світової економічної кризи, а також інших загроз, що зумовлюють процеси інформатизації, глобалізації економіки як окремо взятої країни, так і світової економіки. У режимі стійкого функціонування підприємство при вирішенні завдань своєї економічної безпеки акцентує головну увагу на підтримці нормального ритму виробництва та збуту продукції, на запобіганні матеріальним та/або фінансовим збиткам, на недопущенні несанкціонованого доступу до службової інформації та на протидії недобросовісній конкуренції. Для забезпечення економічної безпеки підприємству необхідно здійснювати комплексне управління цим процесом, перебіг якого передбачає протистояння загрозам діяльності підприємства шляхом узгодження інтересів, носіями яких є суб'єкти як зовнішнього, так і внутрішнього середовища та використання ресурсів, необхідні для зазначених цілей. Ставши об'єктом управління, економічна безпека підприємства набуває характерних ознак керованості, які в сучасній економічній та управлінській науках є практично не вивченими. Оцінка стану, рівня економічної безпеки підприємства має ґрунтуватися на комплексному, багатofакторному та системному підході, що передбачає розробку нових способів оцінки економічної безпеки підприємства з урахуванням впливу на них галузевої та організаційної структури, стадій життєвого циклу, системи оплати праці, корпоративної культури та ін. Тільки за рахунок чітко організованої системи економічної безпеки підприємства зможуть ефективно розвиватися, сплачувати податки, створювати нові робочі місця, бути конкурентоспроможними та робити свій внесок у розвиток галузі та держави в цілому. Проаналізовано особливості забезпечення економічної безпеки аграрних підприємств та визначено основні напрями їх розвитку. Зазначено, що при розробці окремих управлінських рішень необхідно враховувати різні варіанти та стратегії можливих дій, що свідчить про необхідність диференційованих підходів до вирішення завдань забезпечення ефективного управління економічною безпекою підприємства.

Ключові слова: безпека, аграрне підприємство, процес, управління, принципи.

Постановка проблеми в загальному вигляді. Процес управління економічною безпекою підприємства зачіпає багато аспектів діяльності господарюючого суб'єкта, у тому числі виробничу, ринкову, фінансову, кадрову, податкову та інші, тому є комплексною проблемою та потребує системного підходу. Фахівцями в галузі економічної безпеки наголошується, що сутність цього поняття полягає у забезпеченні сприятливих умов функціонування та розвитку бізнесу, а також нейтралізації загроз та ризиків.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання забезпечення економічної безпеки підприємств широко досліджуються серед науковців. Сформовано велику кількість визначень, принципів, методів, інструментів, що розкривають повне уявлення про управління системою економічної безпеки.

Д.Й. Никифорчук та С.І. Ніколаюк [1] виокремлюють економічну безпеку підприємства як стан юридичних та виробничих відносин та організаційних зв'язків, інтелектуальних та матеріальних ресурсів, щодо яких гарантується прогресивний соціальний