

НАУКОВО-МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНКИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВПЛИВУ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ

Сучасні підприємства функціонують в середовищі, де окрім традиційних ризиків за загроз ринкового середовища, дедалі частіше доєднуються воєнні, інформаційно-психологічні та політичні ризики. Такі поєднання формують новий феномен гібридних загроз, які змінюють напрями стратегічного розвитку підприємств, посилюють невизначеність та знижують адаптивність суб'єктів господарювання в питаннях протидії негативним впливам зовнішнього середовища.

На відміну від класичних кризових факторів, гібридні загрози мають більш слабкий формалізований характер, є більш хвилеподібними та важко ідентифікованими, що ускладнює процес розробки ефективних інструментів їх врахування в стратегіях розвитку підприємств. Тому підходи до оцінки стратегічного розвитку підприємств повинні враховувати вплив таких факторів з метою прийняття ефективних управлінських рішень.

Дослідження впливу гібридних загроз на розвиток підприємств та країни в цілому, висвітлено в працях багатьох вітчизняних та закордонних вчених. Низка вчених А. Близнюк, Г. Гнатієнко, Н. Карачина, В. Скаковський, Є. Мних, І. Нагорна, С. Гришко, Т. Васильців, Г. Козаченко, Т. Полозова та інші досліджують питання розвитку підприємств в умовах ризиків та загроз, в тому числі гібридних, з позиції забезпечення безпеки функціонування суб'єктів господарювання. Враховуючи розвиток цифрових технологій в сфері безпеки,

питання визначення та оцінки впливу гібридних загроз на стратегічний розвиток підприємства є актуальним науковим дослідженням.

У працях Ф. Гофмана щодо теоретичних засад загроз гібридної війни, наголошується на одночасному використанні різних типів засобів впливу від економічних до військових та цифрових. Європейські інституції розглядають гібридні загрози як певне скоординоване застосування державними та недержавними акторами різних економічних, дипломатичних, кіберінструментів, які використовуються для ураження системи нижче порогу відкритої війни. Якщо розглядати Україну, то гібридна агресія має системний характер, безпосередньо впливаючи на економічну безпеку держави та підприємств.

Ураховуючи вищезазначене, сучасні науково-методичні підходи до оцінки стратегічного розвитку підприємства, повинні інтегрувати категорії економічної безпеки, стійкості, адаптивності до такого виду загроз з метою кількісної та якісної оцінки прийнятих стратегічних рішень. Перш ніж визначити підходи до оцінки стратегічного розвитку підприємств, доцільно дослідити сутність стратегічного розвитку. Традиційно ця категорія трактується як цілеспрямована довгострокова зміна бізнес моделі, потенціалу та конкурентних позицій як відповідь на вплив факторів зовнішнього середовища.

Прихильники класичного підходу гуртуються на аналізі ресурсів, компетентностей, конкурентних переваг при визначенні ефективності стратегічного розвитку. У вітчизняній науковій літературі поєднують стратегічний розвиток з економічною безпекою підприємства, що розглядаються як певний стан захищеності від зовнішніх та внутрішніх загроз зі здатністю до стабільного відтворення.

Такі автори як Т. Васильців та Г. Козаченко розглядають економічну безпеку як комплексну характеристику, яка включає виробничу, фінансову, інноваційну, інформаційну складові, які забезпечують безперервність функціонування та розвитку підприємства в довгостроковій перспективі [2; 4].

В умовах гібридних загроз слід враховувати вразливість бізнесу, адаптивність та поведінкові властивості підприємства.

У своїх працях Т. Полозова досліджує забезпечення конкурентоспроможності підприємства за рахунок використання інноваційно-інвестиційного механізму, який включає інноваційно-інвестиційну та еволюційно-поведінкову складові, що на сьогодні розширює методологію дослідження категорій [5].

Колектив авторів серед яких С. Гришко, В. Завгородній, В. Засадко та інші сформувавали в рамках проєкту Erasmus+ проєкту WARN «Академічна протидія гібридним загрозам» – глосарій з гібридних загроз / Erasmus + project WARN «Academic Response to Hybrid Threats» [7], що дозволяє уніфікувати дані категорії для подальшої діагностики.

Узагальнено гібридні загрози стратегічного розвитку підприємств можна поділити на певні групи (рис. 1).



Рисунок 1 – Основні групи впливу гібридних загроз розвитку підприємств

Джерело: сформовано автором на основі [1, 3]

Таке групування є узагальненим та може бути розширеним та доповненим різними групами факторів в залежності від потреб аналізу за наявної інформації. На сьогодні окрім традиційних показників використовують параметри стійкості, адаптивності, гнучкості, компетентності, захищеності критичної інфраструктури тощо.

Науково-методичний підхід до оцінки стратегічного розвитку підприємства в умовах впливу гібридних загроз має ґрунтуватися на поєднанні таких основних принципів:

- системності – який спонукає розглядати підприємство як цілісну соціально-економічну категорію, яка функціонує у взаємодії з багаторівневими гібридними впливами;

- безпекоорієнтованості – відповідно до якого параметри безпеки та розвитку поєднані в єдину систему стратегічних орієнтирів;

- врахування ризиків, який ґрунтується на врахуванні не тільки ймовірності настання загроз та ризиків, але й на їх комплексному синергетичному ефекті, що дозволить більш комплексно проводити оцінку для прийняття управлінських рішень;

- вимірюваності, який ґрунтується на використанні системи кількісних та якісних показників для формалізації впливу гібридних загроз на стратегічні результати діяльності підприємства;

- сценарного оцінювання який заснований на порівнянні стратегічного розвитку підприємств в альтернативних сценаріях інтенсивності впливу гібридних загроз.

Дотримання означених принципів дозволить більш розширено та ефективно діагностувати стан розвитку суб'єкта господарювання та вплив факторів зовнішнього середовища, в тому числі гібридних загроз на його функціонування та розвиток. Реалізація означеного науково-методичного підходу здійснюється в певній послідовності реалізації етапів (рис. 2).

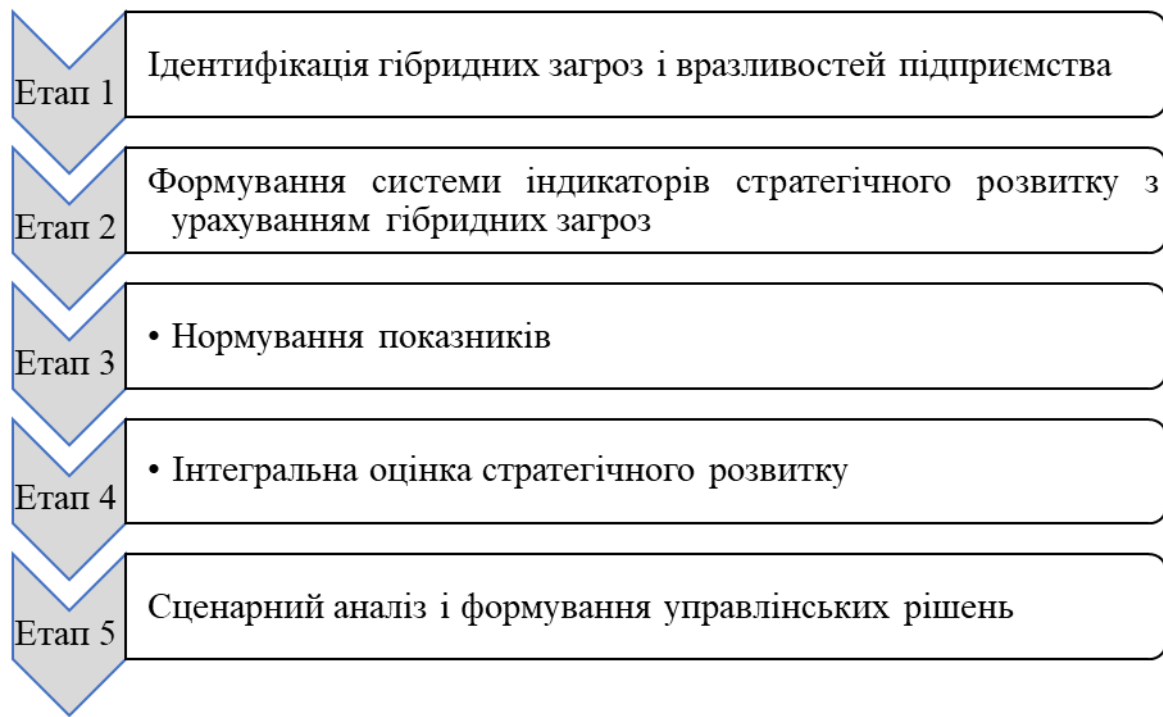


Рисунок 2 – Основні етапи реалізації науково-методичного підходу щодо оцінки стратегічного розвитку підприємств в умовах гібридних загроз

Джерело: узагальнено автором на основі [8-9]

На першому етапі здійснюється ідентифікація гібридних загроз на основі аналізу зовнішнього середовища з урахуванням специфіки галузі дослідження. Для більш повноцінної оцінки доцільно визначити критичні функції бізнесу які формують ланцюги постачання, канали збуту, порушення яких може привести до втрати стійкості бізнесу. Результатом проведення цього етапу є формування відповідної карти гібридних загроз, які виступають підґрунтям для подальшої кількісної та якісної оцінки їх впливу.

На другому етапі здійснюється формування системи індикаторів , яка може включати певні блоки показників, такі як фінансово-економічні, виробничо-операційні, інноваційні, інформаційні, організаційно-управлінський та блок забезпечення безпеки. Обрані індикатори повинні відображати як поточний стан функціонування підприємства так і його спроможність до розвитку під посиленням впливу гібридних загроз.

Третій етап характеризується формуванням аналітичного базису для подальшої оцінки, на якому здійснюється нормування показників для їх подальшого математичного використання. Показники які складно визначити, їх вплив доцільно аналізувати за допомогою методу експертних оцінок, матричних методів тощо.

На четвертому етапі здійснюється інтегральна оцінка стратегічного розвитку підприємства на основі сформованого аналітичного базису з урахуванням вразливості гібридних загроз. Таке врахування дозволить підприємству оцінити баланс розвиток/безпека для подальшого розроблення стратегічних рішень.

На п'ятому етапі здійснюється розробка сценарного моделювання зміни інтегрального індексу стратегічного розвитку за різними сценаріями (посилення впливу гібридних загроз, нейтральний рівень, зниження впливу гібридних загроз). Результати такого моделювання використовуються для визначення «вузьких місць» в діяльності підприємства та формування його стратегічних орієнтирів. Здійснюється ранжування пріоритетності заходів за критеріями витрати/ефективність.

Використання такого науково-методичного підходу слід адаптувати до галузевих особливостей функціонування підприємства, зміни зовнішнього середовища. Поєднання індикаторного підходу з моніторингом гібридних впливів є ефективним методом вчасного реагування на ймовірні негативні зміни, для швидкої реакції на них. Чим швидше підприємство спроможне реагувати на зміни зовнішнього середовища, тим більш гнучким та адаптивним є його бізнес процеси.

Використання інтегральних індексів для оцінки стратегічного розвитку підприємства в умовах гібридних загроз дозволяє більш оперативно порівнювати стратегічний розвиток в динаміці. Такий підхід в сучасних умовах дозволяє виокремити джерела зростання прибутковості та

конкурентоспроможності підприємств з метою подальшого їх ефективного використання.

Вплив гібридних загроз на стратегічний розвиток підприємства на основі використання запропонованого підходу дозволить прискорити реакцію на зміни, які можуть відбуватися тим самим підвищувати адаптивність підприємства. Такі напрями стратегічного розвитку повинні знайти своє відображення в загальній стратегії розвитку підприємства. Проведення процедури моніторингу дозволяє на кожному етапі контролю визначати стан відповідності означених індикаторів нормативному або бажаному значенню. В результаті відхилень, доцільно вчасно змінити або удосконалити стратегічний інструмент за результати моніторингу якого і було встановлено не відповідність.

Проте, сучасний глобальний розвиток характеризується значною мінливістю та невизначеністю, що значно ускладнює можливість врахування відповідних факторів впливу. В таких ситуаціях, коли підприємство не спроможне визначити та оцінити вплив загроз, залишається варіант їх прийняття та адаптації до нових умов при мінімальних витратах ресурсів зі збереженням прибутковості.

Слід зазначити, що формування бази індикаторів повинно спиратися на умови функціонування підприємств як зовнішні так і внутрішні з урахуванням їх бажаного значення. В умовах несприятливої економічної та безпекової ситуації в Україні, більшість підприємств намагаються врахувати вплив факторів зовнішнього середовища для їх подальшого врахування в напрямках адаптації. Чим швидше підприємство спроможне реагувати на такі зміни, тим більша ймовірність налагодження його виробничого потенціалу для подальшого розвитку. Особливо гостро з цим постає питання в релокованих підприємствах, які повинні кардинально змінювати свою стратегію з урахуванням нових умов функціонування, починаючи від виробничих потужностей, налагодження технологічних процесів, формування ланцюгів постачання та розширення або відновлення каналів збуту.

Реалізація таких змін повинні відбуватися на основі маркетингового підходу, який враховує наявність сегментів попиту та пропозиції продукції підприємства. Для формування нових логістичних та комунікаційних зав'язків які орієнтовані на європейський ринок, більшість підприємств вимушені адаптувати не лише організаційно-управлінські процеси, але й технологічне та технічне оснащення виробництва до вимог країн ЄС. Трансформація таких процесів потребує часу та фінансових ресурсів, яких в умовах кризи у підприємств як власних джерел може не бути, що потребуватиме залучення інвестиційних коштів.

Таким чином, можна зробити висновок, що гібридні загрози на сьогодні змінюють традиційні уявлення про стратегічний розвиток підприємства змінюючи фокус уваги від фінансового результату, до аспектів адаптивності, гнучкості, стійкості.

Реалізація означеного науково-методичного підходу до оцінки стратегічного розвитку підприємств повинна враховувати принципи системності, безпекоорієнтованості, врахування ризиків, сценарної та використання індексних методів. Запропонована послідовність реалізації етапів дозволяє формалізувати складні впливи гібридного середовища на спроможність підприємства до стратегічного розвитку. В подальшому слід провести практичну апробацію даного підходу на підприємствах різних галузей економіки для розробки галузевих індикаторів та еталонів оцінки впливу гібридних загроз.

Перелік джерел посилання

1. Акімова Л. М. Аналіз гібридних загроз економічній безпеці України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 22. С. 110-115. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/22_2018/20.pdf
2. Васильців Т. Г. Економічна безпека підприємництва України: стратегія та механізми зміцнення: монографія. Львів: Арал, 2008. 384 с.

3. Волошин В. І. Інструменти мінімізації гібридних загроз економічній безпеці України. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2018. Вип. 1. С.17-21.
4. Козаченко Г. В., Пономарьов В. П., Ляшенко О. М. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення: монографія. К.: Лібра, 2003. 280 с.
5. Полозова Т. В. Організаційно-економічний механізм управління інноваційно-інвестиційною спроможністю підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2017. № 23. Ч. 1. С. 123-131.
6. Hoffman F. Conflict in the 21st Century: The Rise of Hybrid Wars. Potomac Institute for Policy Studies, 2007. URL: <http://www.potomacinstitute.org/>.
7. Hybrid Threats Glossary. Academic Response to Hybrid Threats. 2024. URL:http://ds.forlan.org.ua/bitstream/handle/123456789/631/WARN_Glossary_2024.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
8. Kuzmynchuk N. Kutsenko T. Pysarevska H. Organizational and economic mechanism for adapting a company's marketing strategy in the digital environment. *Law and innovative society*. 2025. № 1(24). pp. 99-109. DOI [https://doi.org/10.37772/2309-9275-2025-1\(24\)-9](https://doi.org/10.37772/2309-9275-2025-1(24)-9).
9. Mazur I. Hybrid Threats and Economic Development: Challenges and Responses in the Context of Digital Transformation. 2025. pp. 13-25. <https://doi.org/10.36690/2674-5208-2025-3-13-25>.