

УДК 338.439.6(477)
DOI: 10.60022/2(8)-22S

Саад Роман-Рамі Абдо Саїд

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
кафедри менеджменту та маркетингу у видавничо-поліграфічній справі
Національний університет «Львівська політехніка», Україна

Saad Roman-Rami

PhD student

Department of Management and Marketing in Publishing and Printing

Lviv Polytechnic National University, Ukraine

ORCID: 0009-0002-6389-960X

ПОГЛИБЛЕННЯ РОЗУМІННЯ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ ДЛЯ ЦІЛЕЙ БЕЗПЕКОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. Відхід від командної моделі економіки, COVID-19 та військова агресія РФ розглядаються як ключові фактори, що впливають на життєдіяльність українських підприємств. Зосередження уваги виключно на адаптації до вказаних факторів обмежує результативність безпекової діяльності. Причиною є відсутність уваги до усіх тенденцій зовнішнього середовища. З цієї причини і в подальшому дії суб'єктів безпеки визначаються реалізацією рішень з метою ліквідації наслідків впливу загроз, коли вища результативність притаманна для превентивних заходів. Важливим аспектом є індивідуальність зовнішнього середовища підприємства задля відстеження характеру взаємовпливу з наступним реагуванням на ширший перелік загроз та формування підстав для використання нових можливостей. Виконане узагальнення дало змогу уточнити характеристики зовнішнього середовища, які формують орієнтири для осучаснення методичних засад безпекової діяльності підприємства.

Ключові слова: безпекова діяльність підприємства, зовнішнє середовище функціонування, макросередовище, мікросередовище, система.

DEEPENING THE UNDERSTANDING OF THE EXTERNAL OPERATING ENVIRONMENT FOR THE PURPOSES OF ENTERPRISE SECURITY ACTIVITIES

Abstract. The transition from a command economy model, the COVID-19 pandemic, and the military aggression of the Russian Federation are considered key factors influencing the functioning of Ukrainian enterprises. Focusing exclusively on adapting to these factors limits the effectiveness of security activities. The reason lies in the lack of attention to the full range of external environmental trends. Consequently, the actions of security entities are often aimed at eliminating the consequences of threats rather than preventing them – even though preventive measures are inherently more effective.

An important aspect is the individuality of each enterprise's external environment, which enables the monitoring of interaction dynamics, timely responses to a wider range of threats, and the creation of conditions for exploiting new opportunities.

The purpose of the article is to generalize existing approaches to the perception of the external operating environment and to clarify those characteristics that are critical for effective security management within Ukrainian enterprises.

To deepen the understanding of an enterprise's external operating environment, the following methods were applied: induction and deduction, comparison, and systematization – in studying the essential characteristics of the terms “external environment,” “microenvironment,” and “macroenvironment”; synthesis and analysis – to specify the nature of mutual influence between the enterprise and external actors; morphological analysis – to identify environmental characteristics serving as baseline parameters for developing and implementing protective measures in the course of security activities; graphical methods – for visual representation of theoretical and methodological material; and abstract-logical methods – for theoretical generalizations and research conclusions.

The study substantiates the feasibility of perceiving the external operating environment of an enterprise as a sphere of interactions of varying intensity and dynamic change with other systems, aimed at acquiring

resources and offering products to ensure continuity of operations. This requires following the development trends of higher-order systems, particularly through adaptation.

The generalization performed made it possible to clarify the characteristics of the external environment that shape guidelines for updating the methodological foundations of enterprise security activities, especially given the current dominance of the threat of Russian military aggression and the subsequent emergence of new opportunities in the post-war period.

Keywords: *enterprise security activities, external operating environment, macroenvironment, microenvironment, system.*

Постановка проблеми. Функціонування підприємства, як складної системи, реалізується згідно закону самозбереження, що визначається намаганням продовжити свої існування через збереження цілісності попри будь-які зміни в середовищі. Для українських підприємств, зважаючи на попередній перехід від командної економіки до поточної трансформаційної її моделі, діяльність у відповідності до вказаного закону є особливо складним. Ще потрібно згадати про COVID-19, коли, на відміну від практики в інших країнах, обсяги державної допомоги бізнесу були обмеженими. Черговий етап військової агресії РФ, який за масштабністю можна зрівняти із ходом другої світової війни, звів нанівець раніше набутий досвід протидії більшості загроз через їх модифікацію, чим зумовив суттєве зниження результативності виконання більшості безпекових заходів. Відтак в поточних умовах продовження функціонування українських підприємств в найбільшій мірі залежне від спроможності осучаснити базові засади безпекової діяльності, вихідним моментом чого повинна стати переоцінка зовнішнього середовища діяльності, що не може відбутися без поглиблених теоретичних розвідок.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На питанні з'ясування умов функціонування такої складної соціально-економічної системи як підприємство свою увагу зосередили Т. Васалатій [10], І. Доценко [7], Д. Зайченко [2], О. Капліна [2], Ю. Ковтуненко [10], С. Комаринець [5; 8], А. Олексійчук [10], Г. Осовська [9], О. Осовський [9], Г. Савіна [4], О. Силкін [6], Т. Скібіна [4], З. Шершньова [3], А. Штангрет [6], Н. Ulrich [1] та інші. Проведені наукові розвідки, на підставі використання системного підходу, дали змогу уточнити характер впливу, що вчиняють суб'єкти зовнішнього середовища на таку систему загалом та її складові. Попри вагомість отриманих результатів, безпековий аспект залишається в недостатній мірі деталізованим, що не сприяє осучасненню безпекової діяльності в умовах українських підприємств.

Мета статті полягає в узагальненні існуючих підходів до сприйняття зовнішнього середовища функціонування з наступним уточненням тих характеристик, які є визначальними для результативного провадження безпекової діяльності в умовах українських підприємств.

Виклад основного матеріалу. Ідею розгляду підприємства як відкритої системи першим висловив Н. Ulrich. Йому також належить першість стосовно конкретизації складових зовнішнього середовища такої системи, до числа яких він відніс «...державні органи, механізми ринкового контролю та його складники, громадські організації та засоби масової інформації» [1, с. 322]. Таку позицію не можна вважати обмеженою, а виключно стартовою для наступних численних наукових розвідок. У публікаціях послідовників міститься цілий ряд уточнень сутності зовнішньої складової середовища функціонування, які нами були згруповані наступним чином:

- зосередження виключно на факторах, які характеризують зміну інтенсивності взаємодії підприємства та його контрагентів [2, с. 28], що можна скоріше розглядати як прояв «ближнього» оточення. Протилежністю є твердження, коли як зовнішнє середовище пропонується розглядати усе без винятку, що оточує підприємство та визначає його діяльність, в тому числі міжнародні інституції, природні умови, прояв соціальних збурень та технологічний поступ;
- не підконтрольність зовнішніх факторів менеджменту підприємства, що скоріше є дискусійним з позиції сили зв'язку, коли новації у фінансній політиці не можуть бути співставлені із пошуком взаємовигідних умов при укладенні договору із постійним контрагентом;
- умови (інколи застосовується термін «сили»), які відмінно визначають хід функціонування підприємства, тобто створюючи додаткові можливості для зростання прибутку [3, с. 67], або провокуючи втрати з занепадом й ліквідацією бізнесу;
- умови і фактори, що, незалежно від адресності впливу, вимагають обов'язково врахування в ході розроблення й виконання управлінських рішень;
- джерело ресурсів, залучення яких сприяє посиленню внутрішнього потенціалу підприємства;

- елементи, які приналежні до інших систем [4], в тому числі вищого та суміжних рівнів, стан й динаміка яких має безпосередній або опосередкований вплив на підприємство;
- відмінність у напрямі взаємодії, коли протилежними є позиції щодо виключно одностороннього впливу складових зовнішнього середовища на підприємство та двосторонності такого зв'язку [5, с. 221]. Ми прихильно ставимо до другого варіанту, беручи в обов'язковому порядку до уваги рівень такої взаємодії та специфіку діяльності самого підприємства. Іншими словами, взаємовплив можливий щодо рівня мікросередовища й залежний від масштабів діяльності підприємства;
- взаємозалежність в динаміці зовнішнього середовища реалізується через зміну впливу одного із складових, що певним чином модифікує взаємодію з іншими через існуючі зв'язки певної сили.

Узагальнюючи можна констатувати, що виконане групування відображає базові засади системного підходу, акцентуючи увагу на окремих важливих моментах, які є визначальними для провадження безпекової діяльності на рівні підприємства: по-перше, будь-які зміни у зовнішньому середовищі потребують уваги не лише в контексті поточного впливу, але й наслідків як для підприємства, так й інших складових цього середовища; по-друге, важливою є класифікація за суттєвістю впливу на стан й діяльність підприємства; по-третє, зрушення у такому середовищі необхідно розглядати як можливі прояви однієї чи кількох загроз, а також нові можливості, використання яких необхідне задля покращення конкурентних позицій; по-четверте, моніторинг зовнішнього середовища повинно формувати інформаційну основу для слідування за змінами шляхом виконання адаптаційних процедур.

Практичне значення для безпекової діяльності має характеристики зовнішнього середовища, які визначаються сукупністю параметрів (рис. 1).

Нами поставлено акцент лише на ключових параметрах, які сформовані на підставі об'єднання й групування існуючих поглядів на природу такої надскладної системи. Попри отриманий результат для безпекової діяльності важливою є й відома практика класифікації з метою більш раціонального використання ресурсної основи провадження відповідних заходів.

Загальноприйнятою є практика класифікації із виділенням двох складових, тобто макро- та мікросередовища [6, с. 230], коли визначальною ознакою є сила взаємодії підприємства з відповідними складовими систем вищого порядку. Варіативність знайшла відображення в уточненні цієї базової позиції. Так, І. Доценко обґрунтовує необхідність додаткового групування макросередовища, беручи за основу ознаку систематичності взаємодії відповідних елементів з підприємством. До систематичних дослідник відніс «...економічну ситуацію, політико-правові обставини в країні, кон'юнктуру ринку, рівень інфляції» [7, с. 228], коли несистематичні представлені «...технологічним середовищем, соціально-культурним розвитком країни, демографічною ситуацією, географічним середовищем, економічною обставиною» [7, с. 228].



Рис. 1. Характеристики зовнішнього середовища функціонування як основа для формування завдань в безпековій діяльності підприємства

Джерело: сформовано автором

На нашу точку зору, зважаючи на зміст класифікаційної ознаки, такий поділ є недостатньо аргументованим. Дискусійним можна вважати несистематичність демографічної ситуації чи географічного середовища, як і відмінність їх за рівнем впливу від політичної ситуації в країні. Вважаємо, що така класифікація є обмежено корисною в практиці безпекової діяльності. Іншою дискусійною варіацією є спроба розгляду мікросередовища як поєднання безпосереднього зовнішнього оточення підприємства з його внутрішніми складовими [8, с. 40]. Такий підхід як суперечить засадам системного підходу, так й ускладнює процес розроблення рішень суб'єктами безпеки, зокрема в частині розрізнення й протидії загрозам.

Окрім базової класифікації сьогодні відома ще кілька, які заслуговують на увагу з позиції ретельності підготовки й виконання суб'єктами безпеки захисних й адаптаційних заходів. Г. Осовська пропонує розглядати зовнішнє середовище підприємства у розрізі функціональних сфер, при цьому деталізуючи такі складові як «...політичне, соціальне, ресурсне, технологічне і економічне» [9, с. 19]. Розробка є цікавою на предмет додаткового налаштування параметрів системи моніторингу, коли можливим є встановлення рівня впливу у розрізі функціональних сфер з наступним уточненням існування й доцільності використання можливостей чи швидкості реагування на процес поширення певної загрози. Відштовхуючись від секторального поділу на макро- та мікросередовище, Ю. Ковтуненко [10, с. 58] розглядає доцільність розгляду факторів прямої та непрямої дії. Ретельне ознайомлення із запропонованим типовим варіантом такого розподілу вказує на його певну цінність в частині конкретизації об'єктів моніторингу, але в умовах будь-якого підприємства такі налаштування мають індивідуальний характер, що нівелює значення цього варіанту класифікації як традиційного й загальноприйнятого.

Висновки. У формі узагальнення доцільно наголосити, що ключовою особливістю зовнішнього середовища є його обмежена підконтрольність підприємством. Якщо на складові мікросередовища можна впливати в ході безпосередньої взаємодії, прикладом чого можуть бути ділові стосунки з споживачами й постачальниками, то макросередовище визначає умови, які вимагають адаптації для продовження функціонування, зокрема в частині дії в правовому полі. Важливо взяти до уваги, що уже у 50-х роках, згідно висловлювань Е. Елінга, підприємства були змушені ретельно стежити за зовнішнім оточенням бізнесу через його швидку зміну. М. Хаммер і Дж. Чампі обґрунтували, що технологічний поступ 70-х років спровокував зростання швидкості таких змін, зокрема в частині необхідності відмови від масового виробництва на користь особистого підходу у задоволенні потреб споживача з відповідним посиленням нестабільності через значно більшу кількість компонентів, які характеризуються відмінною інтенсивністю взаємодії з підприємством. Викладені аргументи стали підставою для авторського сприйняття зовнішнього середовища функціонування підприємства як місця різної за інтенсивністю й динамічно змінної взаємодії з іншими системами з метою отримання ресурсів та пропозиції власного продукту задля продовження функціонування, що вимагає слідування тенденціям розвитку систем вищого порядку, зокрема шляхом адаптації.

Подальші наукові розвідки доцільно виконувати з метою уточнення таких параметрів нестабільності зовнішнього середовища як складність, динамічність та невизначеність в контексті оновлення методичних засад безпекової діяльності українських підприємств.

Література

1. Ulrich H. Grundlagen der allgemeinen Unternehmenslehre. Bern, Stuttgart, 1970. P. 322.
2. Капліна О., Зайченко Д. Оцінка конкурентоспроможності підприємства на основі процесного підходу. *Маркетинг*. 2005. № 4. С. 24–38.
3. Шершньова З. Є. Стратегічне управління. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.
4. Савіна Г. Г., Скібіна Т. І. Фактори зовнішнього та внутрішнього впливу на ефективність управління підприємством комплексу комунальних послуг. *Ефективна економіка*. 2016. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua> (дата звернення 07.11.2025)
5. Комаринець С. О. Оцінювання нестабільності зовнішнього економічного середовища підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2012. Вип. 22.4. С. 220–226.
6. Штангрет А. М., Силкін О. С. Безпекові аспекти управління персоналом підприємства в умовах гіпердинамічного зовнішнього середовища. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. №9(37). С. 227–237.
7. Доценко І. О. Вплив зовнішніх і внутрішніх факторів загроз на рівень економічної безпеки підприємства. *Вісник ЖДТУ*. 2010. № 4 (54). С. 227–230.

8. Комаринець С. О. Аналізування нестабільності зовнішнього економічного середовища. *Інвестиції: практика та досвід*. 2011. №8. С. 40–44
9. Осовська Г. В., Осовський О. А. Основи менеджменту. Київ: Кондор, 2006. 664 с.
10. Ковтуненко Ю. В., Олексійчук А. Г., Васалатій Т. М. Фактори зовнішнього середовища, які впливають на вибір стратегію виробничого підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. №11. С. 55–58.

References

1. Ulrich H. (1970) Grundlagen der allgemeinen Unternehmenslehre. Bern, Stuttgart, 1970. P. 322.
2. Kaplina O., Zaïchenko D. (2005) Otsinka konkurentospromozhnosti pidpriemstva na osnovi protsesnoho pidkходу [Assessment of the competitiveness of an enterprise based on a process approach]. *Marketynh* [Marketing], no. 4, pp. 24–38.
3. Shershnova Z. Ye. (2004) *Stratehichne upravlinnia* [Strategic management]. Kyiv : KNEU. (in Ukrainian)
4. Savina H. H., Skibina T. I. (2016) Faktory zovnishnoho ta vnutrishnoho vplyvu na efektyvnist upravlinnia pidpriemstvom kompleksu komunalnykh posluh [Factors of external and internal influence on the efficiency of management of a utility complex enterprise]. *Efektivna ekonomika* [Efficient economy], no. 12. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua> (accessed 07 November 2025).
5. Komarynets S. O. (2012) Otsiniuvannia nestabilnosti zovnishnoho ekonomichnoho seredovyscha pidpriemstva [Assessment of the instability of the enterprise's external economic environment]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy* [Scientific Bulletin of the NLTU of Ukraine], vol. 22.4, pp. 220–226.
6. Shtanhret A. M., Sylkin O. S. (2024) Bezpekovi aspekty upravlinnia personalom pidpriemstva v umovakh hiperdynamichnoho zovnishnoho seredovyscha [Security aspects of enterprise personnel management in a hyperdynamic external environment]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii* [Scientific innovations and advanced technologies], no. 9(37), pp. 227–237.
7. Dotsenko I. O. (2010) Vplyv zovnishnikh i vnutrishnikh faktoriv zahroz na riven ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [The influence of external and internal threat factors on the level of economic security of an enterprise]. *Visnyk ZhDTU* [Bulletin of ZhDTU], no. 4 (54), pp. 227–230.
8. Komarynets S. O. (2011) Analizuvannia nestabilnosti zovnishnoho ekonomichnoho seredovyscha [Analysis of the instability of the external economic environment]. *Investytsii: praktyka ta dosvid* [Investments: practice and experience], no. 8, pp. 40–44.
9. Osovska H. V., Osovskiy O. A. (2006) *Osnovy menedzhmentu* [Management Fundamentals]. Kyiv: Kondor. (in Ukrainian).
10. Kovtunenکو Yu. V., Oleksiichuk A. H., Vasalatii T. M. (2016) Faktory zovnishnoho seredovyscha, yaki vplyvaiut na vybir stratehiiu vyrobnychoho pidpriemstva [Фактори зовнішнього середовища, які впливають на вибір стратегію виробничого підприємства]. *Investytsii: praktyka ta dosvid* [Investments: practice and experience], no. 11, pp. 55–58.