

СЕКЦІЯ 1. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА РОЗВИТОК БІЗНЕСУ

Олеся КРАВЦОВА

здобувачка вищої освіти ступеня магістр

програма MBA

Бізнес Школи КРОК

Університету «КРОК»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-0714-5603>

kravtsova.mail@gmail.com



ПРОБЛЕМАТИКА КОНЦЕНТРАЦІЇ КЛІЄНТСЬКОГО ПОРТФЕЛЯ ПОСТАЧАЛЬНИКІВ ПОСЛУГ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТА КОМПЛАЄНСУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Одним з основних чинників стійкості постачальника послуг економічної безпеки та комплаєнсу є структура його клієнтського портфеля. Якщо портфель сформований навколо кількох великих замовників, пов'язаних спільною фінансовою групою, завантаження стає передбачуваним, але потрапляє в пряму залежність від фінансового стану цієї групи.

Якщо бізнес замовника, через військові дії на території України, поступово втрачає свої потужності – така структура клієнтського портфеля сервісної компанії перетворюється на загрозу для її існування.

Незалежно від воєнних чинників, така конфігурація портфеля спричиняє низку управлінських проблем: завантаження залежить від рішень кількох пов'язаних замовників; маркетингова функція обслуговує наявні відносини та не має механізму пошуку зовнішнього попиту; конфіденційність результатів робіт обмежує використання публічних кейсів і референс-маркетингу; рішення на боці клієнта ухвалює кілька ролей із різними критеріями; попит формується регуляторними подіями, які відстежуються несистемно.

Зв'язок між концентрацією замовників і фінансовим результатом постачальника досліджували К. W. Hui, С. Liang та Р. E. Yeung (2019), виявивши негативний зв'язок між концентрацією великих клієнтів і прибутковістю. Концентрація портфеля на кількох замовниках зі сталими контрактами посилює переговорну позицію клієнта, а отже й ціновий тиск на постачальника. Більш того, якщо ці замовники належать до однієї фінансової групи, до цінового тиску додається ще й спільний для всієї групи ризик.

Значна частина попиту на такі послуги виникає у відповідь на регуляторні вимоги. Ціль 16 Порядку денного ООН до 2030 року передбачає скорочення незаконних фінансових потоків, корупції та хабарництва (United Nations, 2015), а настанова Організації економічного співробітництва та розвитку стосовно процедур належної перевірки у практиці відповідального ведення бізнесу (OECD, 2018) визначає належну обачність значно ширшою ніж разова перевірка контрагента – це постійний, ризик-орієнтований та динамічний процес, регуляція якого переглядається швидше за горизонт планування довгострокового контракту.

В українському контексті воєнний стан і санкційні ризики співпраці з підприємствами рф та рб підвищують вимоги до доброчесності наявних і нових контрагентів, а євроінтеграція та майбутня участь міжнародних донорів у відновленні, потреби якого оцінено у 588 млрд

доларів на десятиліття (World Bank Group et al., 2026), супроводжуються вимогами до прозорості й перевірки ланцюгів постачання. Це може формувати ширший попит, ніж той, який обслуговує постачальник із концентрованим портфелем.

Концептуальним підґрунтям для роботи з таким попитом є ринкова орієнтація. А. Kohli та В. Jaworski (1990) визначили її через формування знань про потреби клієнтів, поширення цих знань між підрозділами та управлінські дії; J. Narver, S. Slater та D. MacLachlan (2004) показали значення випереджального виявлення прихованих потреб; В. Hillebrand, R. Kemp та E. Nijssen (2011) – що надмірна орієнтація на чинних клієнтів посилює інерцію компанії.

Окремим аспектом проблематики є перевірка ціннісної пропозиції. За жорстких вимог до конфіденційності постачальник обмежений у використанні референс-маркетингу – інструментів, що спираються на публічні кейси та рекомендації клієнтів.

Варто зазначити, що B2B-рішення щодо співпраці формується кількома ролями в організації-клієнті, кожна з яких застосовує власні критерії (А. Purmonen, Е. Jaakkola та Н. Terho, 2023). Для послуг економічної безпеки такими ролями можуть бути комплаєнс і служба безпеки, закупівлі та керівництво, тому потреби клієнта доцільно досліджувати на рівні конкретних ролей та їх очікувань.

Ще одним проблемним питанням є організаційна спроможність відстежувати зміни. Концепція динамічних спроможностей D. Teece (2007) виокремлює здатність виявляти можливості й загрози, використовувати їх і перебудовувати ресурси, а G. Day (2011) доповнює її необхідністю систематичного випробування нових рішень. Для компанії таке випробування обмежене людськими та фінансовими ресурсами, тому відбір задач стає окремим управлінським рішенням.

Практична значущість цієї проблематики пов'язана з потребою збереження висококваліфікованих спеціалістів компанії ТОВ «Бізнес Сек'юріті Груп» через ризики втрати наявних контрактів.

Таким чином, проблематика концентрації клієнтського портфеля постачальників послуг економічної безпеки та комплаєнсу охоплює залежність завантаження від обмеженого кола пов'язаних замовників, регуляторне походження попиту та його мінливість, обмеженість перевірки ціннісної пропозиції через конфіденційність результатів і розподіл рішення між кількома ролями на боці клієнта.

Отже, зважаючи на специфіку B2B-послуг, а також проблематику концентрації клієнтського портфеля, компаніям, які надають послуги економічної безпеки та комплаєнсу, слід розглядати залучення зовнішніх клієнтів як напрям організаційних змін, що підвищує стійкість компанії в умовах воєнного стану.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Day, G. S. (2011). Closing the marketing capabilities gap. *Journal of Marketing*, 75(4), 183–195. <https://doi.org/10.1509/jmkg.75.4.183>
2. Hillebrand, B., Kemp, R. G. M., & Nijssen, E. J. (2011). Customer orientation and future market focus in NSD. *Journal of Service Management*, 22(1), 67–84. <https://doi.org/10.1108/09564231111106929>
3. Hui, K. W., Liang, C., & Yeung, P. E. (2019). The effect of major customer concentration on firm profitability: Competitive or collaborative? *Review of Accounting Studies*, 24(1), 189–229. <https://doi.org/10.1007/s11142-018-9469-8>

4. Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1–18. <https://doi.org/10.1177/002224299005400201>
5. Narver, J. C., Slater, S. F., & MacLachlan, D. L. (2004). Responsive and proactive market orientation and new-product success. *Journal of Product Innovation Management*, 21(5), 334–347. <https://doi.org/10.1111/j.0737-6782.2004.00086.x>
6. OECD. (2018). *OECD Due Diligence Guidance for Responsible Business Conduct*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/15f5f4b3-en>
7. Purmonen, A., Jaakkola, E., & Terho, H. (2023). B2B customer journeys: Conceptualization and an integrative framework. *Industrial Marketing Management*, 113, 74–87. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.05.020>
8. Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
9. United Nations. (2015). *Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development* (A/RES/70/1). United Nations.
10. World Bank Group, Government of Ukraine, European Commission, & United Nations. (2026). Ukraine: Fifth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA5). <https://www.undp.org/ukraine/publications/ukraine-fifth-rapid-damage-and-needs-assessment-rdna5-february-2022-december-2025>

Юрій ОЛІЙНИК

здобувач вищої освіти ступеня магістр

програма MBA

Бізнес Школи КРОК

Університету «КРОК»

OliinykYM@krok.edu.ua



СТРАТЕГІЯ МАСШТАБУВАННЯ МЕРЕЖІ ПРИВАТНИХ МЕДИЧНИХ ЦЕНТРІВ В УМОВАХ ВОЄННОЇ ТА ПІСЛЯВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Забезпечення міцного здоров'я і добробуту для всіх (Ціль сталого розвитку 3) залишається одним із визначальних глобальних викликів сучасності. Для України ця проблема має особливу гостроту: п'ять основних груп неінфекційних захворювань спричиняють близько 84% усіх смертей (World Health Organization, 2019); 69% хворих вдаються до самолікування, не звертаючись по допомогу до лікарів (Кабінет Міністрів України, 2020); близько половини поточних витрат на охорону здоров'я (45-51% упродовж 2016-2021 років) становлять прямі витрати домогосподарств (World Bank, n.d.). Міжнародні оцінки прогресу за Цілями сталого розвитку фіксують суттєве відставання України за індикаторами здоров'я, поглиблене повномасштабною війною (Sachs et al., 2024).

В умовах воєнної економіки система охорони здоров'я зазнала руйнування частини інфраструктури, масштабної міграції пацієнтів і медичного персоналу, енергетичних та безпекових ризиків. Водночас реформа фінансування галузі (Закон України № 2168-VIII, 2017)