

Анатолій Григорович Івченко
аспірант

ORCID 0009-0009-3002-471X

e-mail: ivchenkoan63@gmail.com,

*Східноукраїнський національний університет
імені Володимира Даля, м. Київ*

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЕЗПЕКООРІЄНТОВАНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ

Вступ. Сучасні умови функціонування вітчизняних підприємств, зокрема в умовах воєнних дій проти України, істотною мірою актуалізували категорію безпекоорієнтованого розвитку підприємства. Актуальність саме безпекоорієнтованого розвитку підприємства у сучасних умовах діяльності вітчизняних підприємств зумовлена тим, що за певного рівня загроз у зовнішньому середовищі підприємства (що, власне, зараз і відбувається в Україні) інші традиційні орієнтири його діяльності втрачають цінність. Орієнтуватися на розширення ринку, здобуття нових компетенцій, зростання вартості підприємства, навіть на збільшення його прибутку можливо та доцільно за умов захищеності підприємства від фізичної втрати майна. За умови ймовірності реального захоплення підприємств, знищення їхнього майна через воєнні дії проти України всі названі орієнтири, очевидно, стають другорядними порівняно із забезпеченням безпеки підприємства. Логічно, що дохід, прибуток, розширення ринку як орієнтири діяльності підприємства та його розвитку мають цінність після забезпечення підприємства від наявних загроз (наскільки це можливо), а не замість цього. Отже, саме емпіричні умови діяльності підприємств в Україні визначають пріоритет орієнтації розвитку підприємств, у першу чергу, саме на забезпечення їхньої безпеки. Розвиток є іманентною характеристикою будь-якого підприємства. Без нього діяльність підприємства з часом починає стагнувати, а надалі взагалі можливе її припинення. Цілі розвитку підприємств України вирішальною мірою залежать від стану зовнішнього середовища його діяльності, який сьогодні є таким невизначеним, швидкозмінюваним та несприятливим, що примушує орієнтувати розвиток у тому числі на його безпеку (економічну, екологічну, інформаційну тощо), тобто розвиток підприємств вимушений стати безпекоорієнтованим. Забезпечення безпекоорієнтованого розвитку підприємства – це процес ініціювання, розроблення та підготовки до реалізації сукупності ресурсно підкріплених змін в діяльності підприємства різноманітного характеру, здійснення яких на системній основі має сприяти безпечному переходу підприємства до якісно нового стану, головною характеристикою якого є безпека підприємства. Ця сукупність охоплює широкий спектр змін, включаючи стратегічне планування, фінансовий менеджмент, розроблення нових продуктів та послуг, підтримку технологічного зростання, управління, підвищення кваліфікації працівників та маркетингову діяльність. Забезпечення безпекоорієнтованого розвитку підприємства не зводиться лише до формування сукупності різноманітних змін в діяльності підприємства. Велика кількість та розмаїття, просторові та ча-

сові характеристики цих змін вимагають наявності системної теоретичної основи їхнього здійснення – теоретичного базису, узгоджені положення якого спрямовано на пояснення та врахування особливостей саме безпекоорієнтованого розвитку підприємства та використання адекватного інструментарію його забезпечення. Теоретичний базис безпекоорієнтованого розвитку підприємства як систему теоретичних поглядів та його забезпечення доцільно представити у вигляді відповідних концептуальних засад, які виступають одночасно формою й засобом наукового пізнання безпекоорієнтованого розвитку підприємства, науково обгрунтованим та в основному доведеним виразом основного змісту його забезпечення.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Забезпечення безпекоорієнтованого розвитку підприємства ускладнюється масштабністю та багатоаспектністю проблематики розвитку підприємства: наявні численні наукові публікації присвячено або конкретним типам розвитку підприємства (зокрема, сталому, наприклад, [1-4]), або розвитку підприємства з конкретним видом діяльності, наприклад, [5], або способам розвитку, наприклад [6-9].

Незважаючи на ту увагу, що приділяється у наукових публікаціях розвитку підприємства, дотепер слід визнати явно неповними системні теоретичні та методичні напрацювання щодо визначення сукупності та системної реалізації змін в умовах воєнних дій в Україні, здійснення яких має забезпечити перехід підприємства до якісно нового стану.

Очевидно, що всі думки науковців з проблематики розвитку підприємства та його забезпечення мають своє обгрунтування. Однак безпекоорієнтований розвиток підприємств України є новим його видом в сучасних умовах, а тому комплексне дослідження, яке б відображало всі аспекти безпекоорієнтованого розвитку підприємств та його забезпечення, ще тільки доведеться провести.

Саме концептуальні засади забезпечення безпекоорієнтованого розвитку підприємств дозволять поєднати воедино результати досліджень різних наукових шкіл з цієї проблематики, які сьогодні є в українській науці. Прихильники кожної з них мають різні погляди на сутність розвитку підприємства, його способи здійснення, мають певні досягнення, але фактично діють автономно. Тому концептуальні засади забезпечення безпекоорієнтованого розвитку підприємства ще можуть сприяти зближенню результатів наявних напрацювань різних шкіл щодо теоретичного, методологічного та інструментального базисів розвитку підприємств.

Метою статті є виклад концептуальних засад забезпечення безпекоорієнтованого розвитку підприємств в Україні шляхом формування сукупності концептів, кожен з яких містить певні логічні утворення щодо окремих аспектів розвитку.

Виклад основного матеріалу. Концептуальні засади забезпечення безпекоорієнтованого розвитку під-

приємств розроблено з використанням конструктивного підходу [10], за яким виділено окремі відносно незалежні концепти певного ідейного змісту у проблемному полі дослідження з подальшою їхньою операціоналізацією. Переваги та обмеження конструктивного підходу у вирішенні завдання забезпечення безпекоорієнтованого розвитку підприємств в Україні надано у табл. 1.

Таблиця 1

Переваги та обмеження конструктивного підходу у вирішенні завдання забезпечення безпекоорієнтованого розвитку підприємств в Україні

Переваги	Обмеження
Можливість поєднання різних за змістом, характером, призначенням, теоретичною базою ідей, інструментів високий рівень абстракції та універсальності пропозицій з можливістю їхньої адаптації до умов діяльності конкретного підприємства (поєднання загального та специфічного)	Певна еkleктичність сформованих концептів, адже конструктивний підхід передбачає різний характер використовуваних концептів, які можуть значно варіювати за змістом, спрямованістю тощо, та непарадигмальне їхнє поєднання
Поєднання ґрунтовної теоретичної та пре-емпіричної бази здійснюваних заходів з конкретними діями для їхнього здійснення	Необхідність особливої уваги до операціоналізації сформованої сукупності концептів, адже традиційною помилкою при використанні конструктивного підходу є велика увага до формування змісту концептів й незначна увага до їхньої операціоналізації, що логічним чином провокує недостатність отриманих результатів, які є наслідком не лише змісту концептів, але й їхньої операціоналізації
Висока адитивність сукупності сформованих концептів, можливість додавання до їхнього складу нових концептів, які виникатимуть у ході імплементації первинно сформованої сукупності концептів	

Джерело: розроблено автором.

Сформовані концепти забезпечення безпекоорієнтованого розвитку підприємств в Україні надано на рис. 1. Логіка сформованих концептів забезпечення безпекоорієнтованого розвитку підприємств є такою.

Перш за все, іманентною характеристикою підприємства, його розвитку, процесів ухвалення управлінських рішень, діяльності підприємства в цілому має стати адаптивність: щоб вижити та продовжувати свою

діяльність підприємство має бути максимально адаптивним. Турбулентність у зовнішньому середовищі українського бізнесу була значною й до 2022 р., але з початком війни проти України така турбулентність стала критичною. Адаптивність має стати постійною характеристикою діяльності українських підприємств, а не тимчасовим орієнтиром.



Рис. 1. Концепти забезпечення безпекоорієнтованого розвитку українських підприємств

Адаптивність як концепт забезпечення безпекоорієнтованого розвитку підприємства безпосередньо пов'язана з принциповим вибором організації його подальшої діяльності. Принциповий вибір українських підприємств після початку війни у 2022 р. фактично зводиться до чотирьох варіантів (рис. 2).

Варіант перенесення діяльності на територію інших держав виглядає привабливим через можливість подолання воєнних ризиків та доступу до інших рин-

ків (наприклад, ринку країн ЄС), але через низку причин насправді такий варіант є принципово можливим для порівняно незначної кількості підприємств (як правило, це малі підприємства ІТ-галузі, підприємства сфери послуг тощо). Винятком є хіба що Нова пошта [11], яка активно виходить на ринки інших країн. Але навіть для Нової пошти діяльність за кордоном не замінює діяльності в Україні, а лише доповнює її.

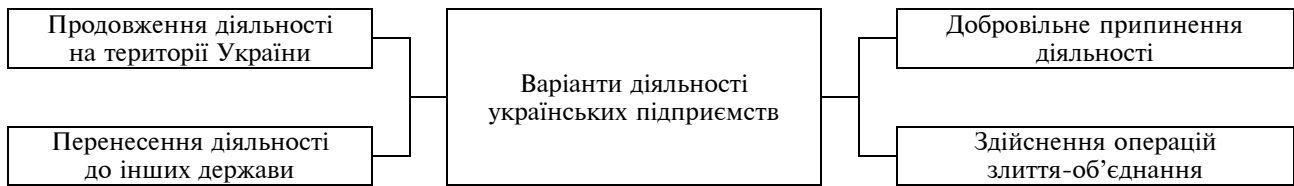


Рис. 2. Принциповий вибір українських підприємств в контексті забезпечення їхнього безпекоорієнтованого розвитку

Станом на літо 2022 р. за даними [12] зі 104 респондентів, що здійснювали релокацію через війну, лише 11% українських підприємств повністю «перейшли» за кордон, 72% залишилися в Україні, хоча й здійснили внутрішню релокацію. Найбільш популярним напрямом релокації підприємств є країни Євросоюзу (62% респондентів), а з країн Євросоюзу – Польща та Німеччина (відповідно 63 та 25% з тих, хто здійснив релокацію). Зрозуміло, що така вибірка не є репрезентативною щодо українських підприємств в цілому, але й навіть вона показує, що порівняно незначна кількість підприємств орієнтована на релокацію за кордон.

Станом на літо 2023 р. у Польщі було більше 24 тис. підприємств з українським капіталом, що складало майже половину із загальної кількості іноземних підприємств у Польщі. За даними галузевої асоціації IT Ukraine, вже більше 50% IT-підприємств з України мають представництва та/або офіси у Польщі [13]. Але IT-галузь має свою специфіку й не може бути репрезентативною щодо релокації українських підприємств за рубіж в цілому.

Отже, попри привабливість перенесення діяльності на територію інших країн, такий сценарій залишається для українських підприємств, радше, винятком, є доступним небагатьом з них. Домінуюча кількість українських підприємств можливості перенесення своєї діяльності на територію інших країн не має. Здійснення діяльності в інших країнах слід розглядати як розширення діяльності українських підприємств, а не як її перенесення, адже все одно домінуюча частина доходу, ресурсів, персоналу знаходяться на території України і перемістити їх на територію інших держав майже неможливо (або вкрай складно).

Так само операції злиття-об'єднання доступні далеко не для всіх підприємств, але з іншої причини: більш-менш успішні учасники ринку, яким вдалося зберегти діяльність, не потребують таких операцій, а учасники ринку на межі банкрутства або з фінансовими проблемами не є привабливими для таких операцій. Тому масових операцій злиття-поглинання в Україні за умов війни немає. Безумовно, операції злиття-поглинання в Україні не припинилися навіть і з війною, але їхня кількість значно скоротилася, і вони сконцентровані на декількох сегментах ринку. Так, за даними інвестиційно-консалтингової компанії InVenture, з лютого 2022 р. домінуюча кількість угод злиття-поглинання в Україні відбулася у сегменті «ІТ та телекомунікації» і лише поодинокі угоди – у сегментах «сільське господарство», «харчова промисловість», «видобувна промисловість» тощо [14]

За оцінками [15], в 2022 р. в Україні всього здійснено 106 угод злиття-поглинання (на 48% менше, ніж у 2021 р.), що є найнижчим показником з 2018 р. Загальна вартість здійснених у 2022 р. в Україні угод

злиття-поглинання склала більш ніж \$300 млн, що складає лише 12% від аналогічного показника 2021 р. При цьому більше третини угод у 2022 р. (36%) завершено до 22 лютого 2022 р., що також явно свідчить про падіння у цьому сегменті разом з початком повномасштабних воєнних дій. Частина угод злиття-поглинання, які готувалися з 2021 р., у 2022 р. у зв'язку з початком воєнних дій скасовано.

Отже, сегмент злиття-поглинання в Україні суттєво скоротився з початком війни, й тому такий вибір може бути доцільним та можливим для окремих українських підприємств, але явно недоступним більшості з них.

Фактично принциповий вибір щодо діяльності для більшості українських підприємств насправді має два варіанти: припинити свою діяльність або спробувати продовжувати її, вижити та розвиватися навіть за умов війни. Якщо підприємство вибирає припинення діяльності, то його подальші дії очевидні. Якщо ж підприємство має намір продовжувати діяльність, то для нього актуальним стає концепт пріоритизації безпекоорієнтованого розвитку. За цим концептом безпекоорієнтований розвиток підприємства має розглядатися як єдино можливий шлях виживання завдяки набуттю необхідних компетенцій, пошуку або створенню нових можливостей для подолання негативного впливу об'єктивних для українських підприємств сьогодні загроз. Пріоритизація безпекоорієнтованого розвитку підприємства має знайти відображення у внутрішніх нормативних та інструктивних документах, але у першу чергу, здійснена реально, шляхом спрямування щоденних дій та зусиль саме на такий вид розвитку.

Важливим для забезпечення безпекоорієнтованого розвитку підприємства є концепт цільової типізації розвитку. Опис змісту цього концепту за окремими класифікаційними або типологічними ознаками розвитку є необхідним і доцільним для українських підприємств саме зараз. Адже безпекоорієнтований характер розвитку підприємства визначає його спрямованість, але не розкриває його сутність. Тому у табл. 2 надано цільову типізацію безпекоорієнтованого розвитку в Україні, яку сформовано з використанням наявних критеріїв типізації розвитку [16–19].

Значна кількість використаних критеріїв забезпечила максимально повне розкриття якісних характеристик безпекоорієнтованого розвитку підприємства, що, у свою чергу, закладає підґрунтя його цільового забезпечення та підтримки. Цільова типізація фактично є критерієм ухвалення управлінських рішень щодо безпекоорієнтованого розвитку підприємства у контексті відповідності здійснюваного розвитку визначеним типам розвитку.

Після визначення цільової типізації безпекоорієнтованого розвитку підприємства, яка визначає за

різними ознаками його характер, наступним концептом є цільова векторизація розвитку, яка має встановити шляхи здійснення відповідного типу розвитку. Якщо типізація безпекоорієнтованого розвитку підприємства визначає пріоритетний тип розвитку, який визнано доцільним, то його векторизація – шляхи

здійснення такого типу розвитку та набуття його найважливіших результатів – стійкості діяльності та конкурентоспроможності.

Можливу векторизацію безпекоорієнтованого розвитку підприємств в Україні надано на рис. 3.

Таблиця 2

Цільова типізація безпекоорієнтованого розвитку підприємств в Україні

№ з/п	Критерій типізація розвитку підприємств	Необхідний тип безпекоорієнтованого розвитку підприємства
1	Характер змін	Револьюційний
2	Спрямованість змін	Екстенсивний та інтенсивний
3	Джерело або першопричина розвитку	Екзогенний та ендогенний
4	Масштаб та складність об'єкта	Індивідуальний
5	Форма	Лінійно-поступальний
6	Наявність суб'єкта розвитку	Суб'єктний
7	Просторові зміни	Експансія у зовнішнє середовище
8	Домінуючі перетворення	Субстратний та організаційний
9	Механізм розвитку	Детермінований
10	Усвідомлення мети розвитку	Цілеусвідомлений
11	Можливість цілеспрямованого впливу на розвиток	Керований
12	Вихідна база розвитку	Прожективний
13	Наявність вектору	Векторний
14	Кількість виділених векторів	Одновекторний або багатовекторний
15	Динаміка та якість змін	Прогресія
16	Характер розвитку	Сталий
17	Мета змін	Розширений
18	Складність змін	Системний
19	Масштаб змін	Загальний
20	Об'єкт змін	Організаційний, техніко-технологічний або економічний
21	Природа ключового критерію	Абсолютний
22	Рівень невизначеності процесів	Планований та ймовірно-прогнозований
23	Середовище	Внутрішній та зовнішній
24	Час	Перспективний
25	Рівень стабільності	Ситуаційний
26	Рівень циклічності	Нециклічний
27	Першопричина	Цілеспрямований
28	Непереривність	Безперервний
29	Спрямування	Моновекторний
30	Здатність пристосування до змін середовища	Активний та проактивний
31	Унікальність змін	Типовий та специфічний
32	Часовий горизонт планування	Стратегічний та тактичний
33	Збалансованість змін	Збалансований
34	Гармонійність розвитку	Узгоджений

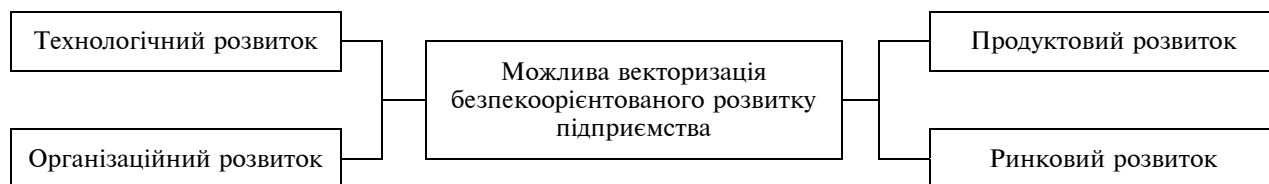


Рис. 3. Вектори безпекоорієнтованого розвитку підприємств в Україні

Характеристику та опис наданих векторів безпекоорієнтованого розвитку підприємств в Україні надано у табл. 3 та 4.

Технологічний вектор безпекоорієнтованого розвитку підприємства, як правило, потребує достатньо значних витрат, пов'язаних з оновленням обладнання, впровадженням та опануванням нової технології, навчанням персоналу тощо. Майже схожі характерис-

тики має продуктивний вектор розвитку. А організаційний та ринковий вектори безпекоорієнтованого розвитку підприємства у цьому контексті відрізняються: вони, з одного боку, є менш контрольованими з боку підприємства, тому що більше залежать від дій суб'єктів середовища підприємства, проте водночас витрати на розвиток за такими векторами розвитку є меншими.

Характеристика векторів безпекоорієнтованого розвитку підприємств в Україні

Вектор безпекоорієнтованого розвитку підприємства	Контрольованість з боку підприємства	Витрати на зміни	Наочність
Технологічний	Висока	Високі	Висока
Продуктовий	Висока	Високі або середні	Висока
Організаційний	Середня	Низькі	Низька
Ринковий	Середня	Середні	Середня

Таблиця 4

Опис векторів забезпечення безпекоорієнтованого розвитку підприємств в Україні

Вектори	Основний напрям забезпечення безпеки	Ключові елементи	Ключові внутрішні стейкхолдери
Технологічний	Нова, унікальна або удосконалена технологія, яка надає підприємству переваги, що складно скопіювати	Технологія, обладнання, спосіб виробництва	Технологічні та фінансовий підрозділи
Продуктовий	Унікальний продукт, затребуваний споживачами, є більш привабливим, ніж аналогічні продукти конкурентів підприємства	Продукція, бренд	Конструкторсько-технологічні, виробничі підрозділи, відділи маркетингу та матеріального постачання
Організаційний	Способи організації діяльності підприємства та комбінування зусиль та ресурсів його підрозділів. Способи побудови відносин всередині підприємства та між підприємством та агентами зовнішнього середовища	Внутрішні комунікації, знання та компетенції персоналу, стратегічні партнери, екосистема підприємства	Орган операційного управління, вище керівництво підприємства, підрозділи управління кадрами, маркетингу, власники підприємства
Ринковий	Позиціонування підприємства на ринку, формування надійних каналів просування продукції, адекватне ціноутворення, грамотна реклама	Контакти та комунікації на ринку, імідж підприємства, канали просування, компетенції у позиціонуванні підприємства	Підрозділи маркетингу та збуту

Слід чітко розрізняти технологічний та продуктивний вектори безпекоорієнтованого розвитку підприємства. Хоча обидва вони позитивно впливають на продукцію підприємства, їхній зміст та характер впливу є суттєво різними: технологічний розвиток спрямований на впровадження та використання нової технології та/або обладнання, що дозволяє зменшувати брак, нарощувати обсяг виробництва продукції, здешевлювати одиницю продукції, покращувати її експлуатаційні характеристики, але центральним його елементом залишаються все ж такі технологія та/або обладнання. Основу продуктового вектору безпекоорієнтованого розвитку підприємства становить постійне удосконалення продукції підприємства, її «доведення» під вимоги конкретних споживачів, авторський унікальний характер такої продукції тощо.

Отже, технологічний вектор безпекоорієнтованого розвитку підприємства явно не є аналогічним його продуктовому вектору, тому що удосконалення технології, звичайно, може вести до покращання продукції, але водночас можна виробляти ту саму продукцію з використанням нової технології (технологічний вектор), й можна без зміни технології покращувати якісні характеристики продукції та доводити їх до вимог конкретного споживача (продуктивний вектор).

Так само, в окремих моментах можуть бути схожими організаційний та ринковий вектори безпекоорієнтованого розвитку підприємства – за рахунок побудови стосунків із суб'єктами зовнішнього середо-

вища. Водночас ринковий вектор передбачає акцент на класичних складниках маркетинг-мікс, у той час як організаційний вектор – увагу до побудови ефективних комунікацій та відносин всередині підприємства, між підприємством й окремими агентами зовнішнього середовища – ключовими партнерами, учасниками інтегрованого ланцюжка постачань тощо. Крім того, організаційний вектор безпекоорієнтованого розвитку підприємства спрямований у тому числі на елементи внутрішнього середовища (хоча й не обмежується ними), а ринковий – на суб'єктів зовнішнього середовища.

Виділення векторів безпекоорієнтованого розвитку підприємства логічним чином породжує запитання: чи може підприємство одночасно здійснювати розвиток за декількома векторами, тим більш, що цільова типізація безпекоорієнтованого розвитку для українських підприємств (див. табл. 2) передбачає можливість й багатовекторного розвитку. Для конкретного підприємства можливе поєднання двох векторів з числа виділених, але при цьому все одно якийсь з них з них буде основним (домінуючим). Кожні два з векторів розвитку поєднуються між собою і не суперечать один одному. Водночас прагнення поєднати три або всі чотири вектори безпекоорієнтованого розвитку підприємства навряд чи можна вважати вдалим, бо таке прагнення, радше, призведе до протиріч у діяльності підприємства, аніж до паралельного багатовекторного розвитку.

Очевидно, що технологічний безпекоорієнтований розвиток, крім іншого, спрямований на формування операційної досконалості підприємства за рахунок впровадження нових технологій, використання нового обладнання тощо. Тісно з операційною досконалістю пов'язаний і організаційний безпекоорієнтований розвиток підприємства, але між цими двома векторами розвитку є змістова відмінність в контексті впливу на операційну досконалість підприємства й, зрештою, на його конкурентоспроможність: за вектором технологічного розвитку основою операційної досконалості є виробництво, використання нового обладнання та нових технологій, а за організаційним розвитком операційну досконалість забезпечують кому-

нікації та компетенції. Продуктовий безпекоорієнтований розвиток підприємства вочевидь прямо відповідає лідерству за продукцією, а ринковий – за близькістю до споживача.

Наступним концептом забезпечення безпекоорієнтованого розвитку підприємства є шляхи реагування на загрози. Об'єктивна наявність загроз у зовнішньому середовищі українських підприємств спонукає їх до безпекоорієнтованого розвитку, тобто до розвитку за умов врахування наявності таких загроз та наслідків їхньої реалізації. Принципово можливі три шляхи реагування на загрози діяльності та розвитку підприємств в Україні (рис. 4).

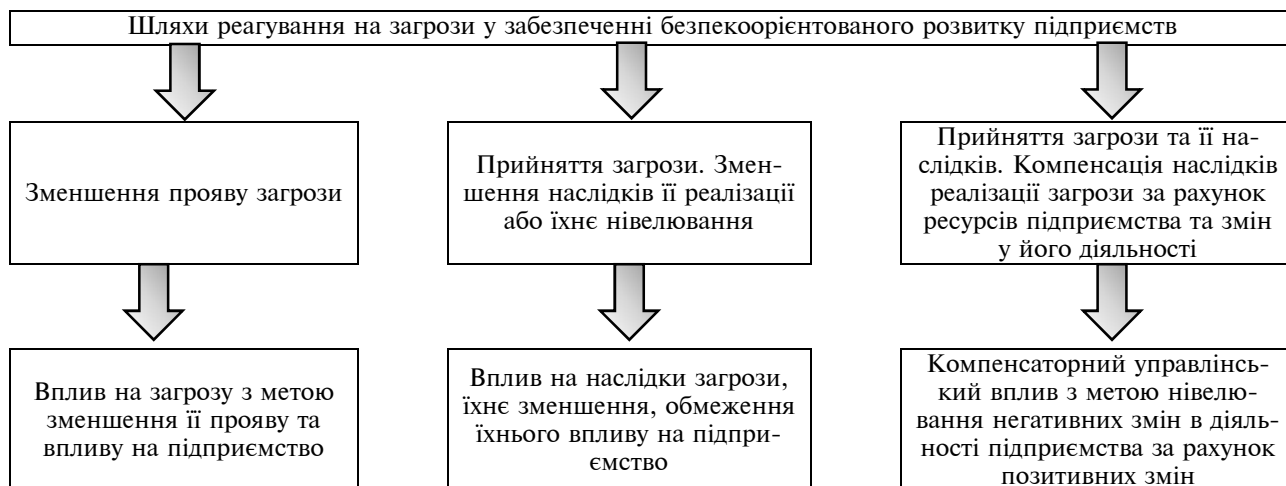


Рис. 4. Шляхи реагування на загрози у забезпеченні безпекоорієнтованого розвитку підприємств в Україні

З числа шляхів реагування на загрози у забезпеченні безпекоорієнтованого розвитку підприємства найбільш доцільним є зменшення прояву загрози, але його принципово неможливість використати щодо загроз, джерела яких походять із зовнішнього середовища і визначаються діями інших суб'єктів господарювання або державних органів. Прийняття загрози та зменшення впливу наслідків її реалізації є доцільним вибором у ситуації, якщо підприємство безпосередньо не може вплинути на саму загрозу. Прийняття загрози

та наслідків її реалізації можливе за рахунок раніше сформованих резервів підприємства є найбільш універсальним, але на практиці саме він призводить до невиправданих витрат підприємства.

Шляхи реагування на загрози у забезпеченні безпекоорієнтованого розвитку підприємства можуть варіювати щодо окремих загроз: для окремих загроз можна вибирати, який зі шляхів реагування є найбільш доцільним або доступним для підприємства (табл. 5).

Таблиця 5

Можливість використання шляхів реагування на загрози у забезпеченні безпекоорієнтованого розвитку підприємств в Україні

№ з/п	Загроза	Шляхи реагування на загрози		
		Зменшення прояву загрози	Прийняття загрози. Зменшення наслідків її реалізації або їхнє нівелювання	Прийняття загрози та її наслідків. Компенсація наслідків реалізації загрози за рахунок ресурсів підприємства та змін у його діяльності
1	2	3	4	5
1	Зменшення кількості та якості робочої сили	+	+	+
2	Зростання вартості енергетичних ресурсів		+	+
3	Ймовірнісне зростання податків в Україні			+
4	Зменшення доступності використовуваних ресурсів		+	+
5	Недостатня якість податкового адміністрування в Україні			+
6	Падіння попиту на продукцію підприємства	+	+	+

1	2	3	4	5
7	Нестабільний характер преференцій на зовнішніх ринках		+	+
8	Ймовірність втрати майна підприємства через воєнні дії			+
9	Неможливість залучення додаткових фінансових ресурсів для фінансування підприємства	+	+	+
10	Недостатня конкурентоспроможність по заробітній платі порівняно із іншими працевдавцями	+	+	+
11	Зменшення ліквідності споживачів		+	+
12	Зменшення інтеракційної привабливості підприємства	+	+	+
13	Відсутність доступу до необхідної інфраструктури через її руйнування		+	+
14	Забруднення території			+

Важливим концептом забезпечення безпекоорієнтованого розвитку підприємства є ресурсне базування. У цьому концептові заявлено про доцільність та можливість вибору відповідного вектору розвитку шляхом якнайкращого використання наявних можливостей безпекоорієнтованого розвитку підприємства, їхнього створення та/або посилення. Було б нелогічним та навіть абсурдним рішенням відкинути наявні у

підприємства можливості та прагнути забезпечення безпекоорієнтованого розвитку з нуля. І навпаки цілком виправданим є вмліє цільове розпорядження наявними можливостями з їхнім нарощуванням за необхідності.

Зв'язок впливу наявних можливостей щодо безпекоорієнтованому розвитку підприємства та його векторів показаний у табл. 6.

Таблиця 6

Вплив можливостей безпекоорієнтованого розвитку Українських підприємства на вибір їхніх векторів

№ з/п	Можливості безпекоорієнтованого розвитку підприємства	Технологічний	Організаційний	Продуктовий	Ринковий
1	Стала ресурсна база	X		X	X
2	Унікальна використовувана технологія	X	X		X
3	Стабільність попиту на продукцію та/або послуги підприємства			X	X
4	Напрацьовані унікальні ноу-хау, які відрізняють підприємство від конкурентів	X	X		
5	Високопродуктивне використовуване обладнання	X	X	X	
6	Висококваліфікований персонал	X	X	X	
7	Швидке та порівняно легке масштабування діяльності			X	X
8	Сформована стала клієнтська база			X	X
9	Унікальний профіль діяльності на ринку	X			X
10	Відома на локальному ринку торгівельна марка			X	X
11	Статус природного або штучного монополіста або квазі-монополіста				X
12	Відома на закордонних ринках торгівельна марка			X	X
13	Вдале географічне розташування				X
14	Доступ до секторальних преференцій				X

Висновки. Для формування концептуальних засад забезпечення безпекоорієнтованого розвитку підприємства використано конструктивний підхід з урахуванням його переваг та обмежень.

До складу концептів увійшли адаптивність як іманентна характеристика підприємства, принциповий вибір діяльності підприємства, пріоритизація безпекоорієнтованого розвитку підприємства, цільова типізація розвитку, цільова векторизація розвитку, шляхи реагування на загрози, ресурсне базування та стратегічний підхід. Зміст концептів розкрито з метою

їхньої подальшої операціоналізації, яка дозволить перевести ідеї концептів у площину їхнього практичного використання за допомогою відповідного інструментарію.

Результати операціоналізації концептів забезпечення безпекоорієнтованого розвитку підприємства мають бути ув'язувані та узгоджені в узагальнюючому внутрішньокорпоративному документові, яким можуть стати стратегія, програма, проект або варіативні сценарії безпекоорієнтованого розвитку підприємства.

Список використаних джерел

1. Скопенко Н. С., Когут О. О. Теоретичні та практичні аспекти забезпечення стійкого розвитку підприємств в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2022/7.pdf. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.1.5>.

2. Яковенко Я. Ю. Концепція управління стійким розвитком підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2019. Вип. 36. С. 75–81. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2019-36-13>.

3. Пакулін С. Л., Пакуліна А. А. Управління сталим розвитком сучасного підприємства. *Траектория науки*. 2016. № 3 (8). С. 201–217.

4. Грицина Л. А. Розгляд сутності сталого розвитку підприємства та методик оцінки його рівня. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № (6). С. 11–14.

5. Стрілець В. Ю. Забезпечення розвитку малих підприємств: теорія, методологія, практика : монографія. Полтава: ПУЕТ, 2019. 457 с.

6. Житар М. О., Ярошук Т. Ю. Напрями забезпечення сталого розвитку підприємств за рахунок підвищення ефективності використання кредитних ресурсів. *Проблеми економіки*. 2020. №4. С. 312–319. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-4-312-319>.

7. Кузьмак О. І. Інноваційна стратегія як засіб стабілізації розвитку промислового підприємства. *Інноваційна економіка*. 2016. № 1–2. С. 114–118.

8. Погорелов Ю. С. Способи розвитку підприємства: умови та результативність використання. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2017. № 1. С. 76–84. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ejoru_2017_1_15.

9. Котельникова Ю. М. Кадрове забезпечення розвитку підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2018. №19: URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/19-2018>.

10. Козаченко Г. В., Погорелов Ю. С., Герасименко Л. В. Оцінювання економічної безпеки держави з використанням конструктивного підходу. *Бізнес Інформ*. 2020. №9. С. 44–55. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-9-44-55>.

11. Дячкіна А. «Нова пошта» показала графік відкриття відділень за кордоном. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2023/11/11/706497/>.

12. Колісниченко В. Понад 10% українського бізнесу повністю переїхало за кордон – дослідження. URL: <https://gmk.center/ua/news/ponad-10-ukrainskoho-biznesu-povnistiu-pereikhalo-za-kordon-doslidzhennia/>.

13. УСПП: почалася нова хвиля релокації українських підприємств за кордон. Причина – податкове навантаження, доступ до кредитів, силовий тиск. URL: <https://euroosvita.net/index.php/?category=1&id=7938>.

14. Угоди злиття та поглинання М&А в Україні. База даних InVenture: «Угоди М&А в Україні: основні угоди злиття та поглинання в Україні». Список: всі угоди М&А Україна 2020, 2021, 2022, 2023. URL: <https://inventure.com.ua/uk/tools/database/ugodi-zlittya-ta-poglinannya-manda-v-ukrayini>.

15. Гончаревич С. Злиття та поглинання: падіння у 2022 році й можливості 2023-го. URL: <https://mind.ua/openmind/20253719-zlittya-ta-poglinannya-padinnya-u-2022-roci-j-mozhливosti-2023-go>.

16. Погорелов Ю. С. Природа, рушійні сили та способи розвитку підприємства : монографія. Харків: АДВА, 2010. 351 с.

17. Запасна Л. С. Економічна сутність розвитку підприємства. *Культура народів Причорномор'я*. 2006. № 96. С. 33–37.

18. Мельник О. Г. Системи діагностики діяльності машинобудівних підприємств: полікритеріальна концепція та інструментарій. Львів : вид-во НУ «Львівська політехніка», 2010. 344 с.

19. Шишковський С. В. Економічне оцінювання та планування розвитку підприємств в умовах невизначеності : дис. канд. екон. наук. Львів : НУ «Львівська політехніка», 2015. 174 с.

References

1. Skopenko, N. S., Kohut, O. O. (2022). Teoretychni ta praktychni aspekty zabezpechennia stiikoho rozvytku pidpriemstv v suchasnykh umovakh [Theoretical and practical aspects of ensuring sustainable development of enterprises in modern conditions]. *Efektivna ekonomika*, 1. Retrieved from http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2022/7.pdf. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.1.5> [in Ukrainian].

2. Yakovenko, Ya. Yu. (2019). Kontsepsiia upravlinnia stiikym rozvytkom pidpriemstv [The concept of managing enterprise sustainable development]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu – Scientific Bulletin of KSU*, 36, pp. 75–81. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2019-36-13> [in Ukrainian].

3. Pakulin, S. L., Pakulina, A. A. (2016). Upravlinnia stalym rozvytkom suchasnoho pidpriemstva [Management of sustainable development of modern enterprises]. *Traektoriya nauky – Trajectory of science*, 3 (8), pp. 201–217 [in Ukrainian].

4. Hrytsyna, L. A. (2019). Rozghliad sutnosti staloho rozvytku pidpriemstva ta metodyk otsinky yoho rivnia [Review of concepts of sustainable development of an enterprise and methods for its assessment]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Bulletin of the Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, 6, pp. 11–14 [in Ukrainian].

5. Strilets, V. Yu. (2019). Zabezpechennia rozvytku malykh pidpriemstv: teoriia, metodolohiia, praktyka [Ensuring the development of small enterprises: theory, methodology, practice]. Poltava, PUET. 457 p. [in Ukrainian].

6. Zhytar, M. O., Yaroshchuk, T. Yu. (2020). Napriamy zabezpechennia staloho rozvytku pidpriemstv za rakhunok pidvyshchennia efektyvnosti vykorystannia kredytnykh resursiv [Ways to Ensure Sustainable Development of Enterprises by Increasing the Credit Resources Efficiency]. *Problemy ekonomiky – The Problems of economy*, 4, pp. 312–319. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-4-312-319> [in Ukrainian].

7. Kuzmak, O. I. (2016). Innovatsiina stratehiia yak zasib stabilizatsii rozvytku promyslovoho pidpriemstva [The innovation strategy as a means for stabilization of development of an industrial enterprise]. *Innovatsiina ekonomika – Innovative economy*, 1–2, pp. 114–118 [in Ukrainian].

8. Pohorelov, Yu. S. (2017). Sposoby rozvytku pidpriemstva: umovy ta rezultatyvnist vykorystannia [Ways of enterprise development: conditions and

- effectiveness of use]. *Ekonomichnyi zhurnal Odeskoho politekhnichnoho universytetu – Economic Journal of Odessa Polytechnic University*, 1, pp. 76–84. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/ejopu_2017_1_15 [in Ukrainian].
9. Kotelnikova, Yu. M. (2018). Kadrove zabezpechennia rozvytku pidpriemstva [Personnel support for the development of the enterprise]. *Infrastruktura rynku – Market infrastructure*, 19. Retrieved from <http://www.market-infr.od.ua/uk/19-2018> [in Ukrainian].
10. Kozachenko, H. V., Pohorelov, Yu. S., Herasymenko, L. V. (2020). Otsiniuvannia ekonomichnoi bezpeky derzhavy z vykorystanniam konstruktynoho pidkhodu [Assessing the Economic Security of Ukraine Using the Construct Approach]. *Biznes Inform – Business Inform*, 9, pp. 44–55. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-9-44-55> [in Ukrainian].
11. Diachkina, A. «Nova poshta» pokazala hrafik vidkryttia viddilen za kordonom ["Nova Poshta" showed the opening schedule of branches abroad]. Retrieved from <https://www.epravda.com.ua/news/2023/11/11/706497/> [in Ukrainian].
12. Kolisnichenko, V. Ponad 10% ukrainskoho biznesu povnistiu pereikhalo za kordon – doslidzhennia [More than 10% of Ukrainian businesses have completely moved abroad – research]. Retrieved from <https://gmk.center.ua/news/ponad-10-ukrainskoho-biznesu-povnistiu-pereikhalo-za-kordon-doslidzhennia/> [in Ukrainian].
13. USPP: pochalasia nova khvyliia relokatsii ukrainskykh pidpriemstv za kordon. Prychyna – podatkovie navantazhennia, dostup do kredytiv, sylovyi tysk [USPP: a new wave of relocation of Ukrainian enterprises abroad has begun. The reason is the tax burden, access to loans, power pressure]. Retrieved from <https://euroosvita.net/index.php/?category=1&id=7938> [in Ukrainian].
14. Uhody zlyttia ta pohlynannia M&A v Ukraini. Baza danykh InVenture: «Uhody M&A v Ukraini: osnovni uhody zlyttia ta pohlynannia v Ukraini». Spysok: vsi uhody M&A Ukraina 2020, 2021, 2022, 2023 [M&A merger and acquisition agreements in Ukraine. InVenture database: "M&A deals in Ukraine: major M&A deals in Ukraine." List: all M&A agreements Ukraine 2020, 2021, 2022, 2023]. Retrieved from <https://inventure.com.ua/uk/tools/database/ugodi-zlittya-ta-poglinannya-manda-v-ukrayini> [in Ukrainian].
15. Honcharevych, S. Zlyttia ta pohlynannia: padinnia u 2022 rotsi y mozhlyvosti 2023-ho [Mergers and acquisitions: the decline in 2022 and the opportunities of 2023]. Retrieved from <https://mind.ua/openmind/20253719-zlittya-ta-poglinannya-padinnya-u-2022-roci-j-mozhlyvosti-2023-go> [in Ukrainian].
16. Pohorelov, Yu. S. (2010). Pryroda, rushiini syly ta sposoby rozvytku pidpriemstva [Nature, driving forces and methods of enterprise development]. Kharkiv, AdvA. 351 p. [in Ukrainian].
17. Zapasna, L. S. (2006). Ekonomichna sutnist rozvytku pidpriemstva [The economic essence of enterprise development]. *Kultura narodov Prychernomoria – Culture of the peoples of the Black Sea region*, 96, pp. 33–37 [in Ukrainian].
18. Melnyk, O. H. (2010). Systemy diahnozyky diialnosti mashynobudivnykh pidpriemstv: polikryterialna kontsepsiia ta instrumentarii [Diagnostic systems of machine-building enterprises: multi-criteria concept and tools]. Lviv, «Lvivska politekhnika». 344 p. [in Ukrainian].
19. Shyshkovskiy, S. V. (2015). Ekonomichne otsiniuvannia ta planuvannia rozvytku pidpriemstv v umovakh nevyznachenosti [Economic evaluation and planning of enterprise development in conditions of uncertainty]. *Candidate's thesis*. Lviv, «Lvivska politekhnika». 174 p. [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 30.11.2023

Формат цитування:

Івченко А. Г. Концептуальні засади забезпечення безпекоорієнтованого розвитку підприємства в Україні. *Вісник економічної науки України*. 2023. № 2 (45). С. 129–137. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.2\(45\).129-137](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.2(45).129-137)

Ivchenko, A. H. (2023). Conceptual Framework for Ensuring the Security-Oriented Development of an Enterprise in Ukraine. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 2 (45), pp. 129–137. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.2\(45\).129-137](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.2(45).129-137)