

Анатолій Г. Івченко\*

## СПОСОБИ РЕАГУВАННЯ НА ЗАГРОЗИ БЕЗПЕКООРІЄНТОВАНОМУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

*У статті безпекоорієнтований розвиток підприємства визначено новим видом розвитку підприємства, до особливостей якого належить тісний взаємозв'язок положень щодо розвитку із економічною безпековістю мікрорівня. Визначено, що розвиток підприємства має відбуватися з використанням принципу безпекоорієнтованості, дія якого передбачає виявлення та оцінювання заздалегідь загроз розвитку підприємства та вибір і розроблення алгоритму застосування способів реагування на ці загрози. Розкрито сутність можливих способів реагування підприємства на загрози безпекоорієнтованому розвитку. Надано загальну характеристику способів реагування на загрози безпекоорієнтованому розвитку підприємства, описано особливості та умови результативного застосування. Показано, що способи реагування на загрози є складовою частиною безпекоорієнтованого розвитку підприємства, а дія способів реагування спрямована на досягнення планованих результатів розвитку підприємства за безпечних умов. Можливі способи реагування описано з використанням пропонованих критеріїв, які характеризують особливості способів. Розглянуто доцільність використання способів реагування на загрози безпекоорієнтованому розвитку підприємства залежно від його розміру. Проаналізовано самотійні та партнерські способи реагування, потреби у ресурсах, переваги та обмеження при застосуванні конкретних способів. Визначено, що кожен зі способів реагування орієнтований на певний характер впливу дій, передбачених способом, на загрози безпекоорієнтованому розвитку підприємства. Цільовий характер способів реагування розглянуто у застосовності того чи іншого способу у протидії саме певній загрозі. Доведено різну універсальність способів реагування, проте все одно немає способів, застосування яких дозволяє сподіватися на протидію всім загрозам безпекоорієнтованому розвитку підприємства. Проаналізовані способи реагування на загрози безпекоорієнтованому розвитку підприємства не вичерпують всієї їхньої множини, але дозволяють отримати уявлення про зміст, характер та множину дій підприємства з протидії реалізації загроз розвитку.*

*Ключові слова:* підприємство, безпекоорієнтований розвиток, спосіб, опис способів, ресурси, переваги, обмеження, вплив на загрози.

*Табл. 7. Літ. 17.*

*DOI: 10.32752/1993-6788-2023-2-270-6-20*

Anatoliy Ivchenko

## METHODS OF RESPONDING TO THREATS TO SECURITY-ORIENTED ENTERPRISE DEVELOPMENT

*The article defines the security-oriented development of enterprise as a new type of enterprise development, the features of which include a close relationship between the provisions on development and the economic security of the micro level. It is determined that the development of an enterprise should be based on the principle of security-oriented development, which involves identifying and assessing in advance the threats to the development of an enterprise and selecting and developing an algorithm for applying methods of responding to these threats. The essence of possible ways of enterprise's response to threats to security-oriented development is disclosed. A general characterization of the ways of responding to threats to the security-oriented development of enterprise is provided, the features and conditions of effective application are described. It is shown that*

\* Volodymyr Dahl East Ukrainian National University, Ukraine.

*the methods of responding to threats are an integral part of the security-oriented development of enterprise, and the effect of the methods of response is aimed at achieving the planned results of enterprise development under safe conditions. Possible methods of response are described using the proposed criteria characterizing the features of the methods. The expediency of using the methods of responding to threats to the security-oriented development of an enterprise depending on its size is considered. The author analyzes independent and partnership methods of response, resource requirements, advantages and limitations in the application of specific methods. It is determined that each of the response methods is focused on a certain nature of the impact of the actions provided for by the method on threats to the security-oriented development of an enterprise. The targeted nature of the response methods is considered in terms of the applicability of a particular method in counteracting a particular threat. Different universality of response methods is proved, but there are still no methods which can be used to counteract all threats to the security-oriented development of an enterprise. The analyzed ways of responding to threats to the security-oriented development of enterprise do not exhaust their entire set, but allow to get an idea of the content, nature and set of actions of enterprise to counteract the realization of development threats.*

**Keywords:** enterprise, security-oriented development, approach, description of methods, resources, advantages, constraints, impact on threats.

**Peer-reviewed, approved and placed:** 05.12.2023.

**Постановка проблеми.** Розвиток нерозривно пов'язаний із діяльністю підприємства, саме він дозволяє підприємству завдяки змінам кількісного та якісного характеру переходити до якісно нового стану, в якому в підприємства з'являються нові характеристики, параметри діяльності, можливості та способи їхнього використання у вирішенні принципово нових завдань.

Проблематика розвитку підприємства завжди актуальна, проте останнім часом актуальності набуває саме безпекоорієнтований розвиток підприємства: з одного боку, необхідність розвитку підприємства нікуди не зникла, навпаки, останнім часом вона посилюється, а, з іншого, посилення необхідності розвитку підприємства відбувається у зовнішньому середовищі, де збільшується кількість загроз не лише розвитку, а й діяльності підприємства.

Безпекоорієнтований розвиток підприємства — це забезпечений завдяки дотриманню принципу безпекоорієнтованості керований процес зміни стану підприємства на якісно інший за попередній, в якому підприємство отримує нові властивості та якості за відносно безпечних умов (без шкоди його економічній безпеці).

Посилення актуальності саме безпекоорієнтованого розвитку підприємства пов'язане із ускладненням загальних умов діяльності, серед яких найбільш впливовими є зростання конкуренції, причому не лише стосовно споживачів, а й постачальників ресурсів, поширення глобалізаційних процесів, а в Україні — ще і триваючі бойові дії проти військової агресії РФ.

Обов'язковою складовою безпекоорієнтованого розвитку підприємства є реагування на загрози розвитку, для чого у розпорядженні підприємства мають бути відповідні способи реагування та розроблені алгоритми їхнього застосування. Будь-яке підприємство, де ведеться робота з розвитку, повинно не лише мати чітке уявлення про реальні та потенційні загрози розвитку, а й бути готовим до реалізації загроз і подоланню їхніх наслідків за допомогою відповідних способів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Розвиток підприємства є головною умовою не лише його результативної діяльності, а й існування як суб'єкта господарської діяльності. Саме тому проблематика розвитку підприємства та видів розвитку активно вивчається протягом останніх десятиліть (наприклад, [1-7]). Для здійснення розвитку підприємства необхідний відповідний інструментарій, з якого найбільшу увагу у сучасних публікаціях приділено стратегії (наприклад, [8-11]). Але інструментальний базис розвитку підприємства не вичерпується лише стратегіями розвитку. Необхідно звернути увагу ще і на способи розвитку. За Ю.С. Погореловим, спосіб розвитку тлумачиться як «організована послідовність дій, наслідком виконання яких є позитивні зміни в діяльності підприємства, що забезпечують цільовий контрольований перехід підприємства з поточного стану до майбутнього, більш досконалого, якісно нового, який характеризується зміцненням потенціалу підприємства, набуттям нових можливостей, здатністю вирішувати принципово нові завдання або застосувати нові способи вирішення існуючих завдань» [1, с. 236].

Способи розвитку підприємства докладно охарактеризовано у наукових працях Ю.С. Погорелова [1, с. 236-270;12]. Проте суттєвим чином на вибір способів розвитку підприємства впливає вид розвитку. Так, способи інноваційного та сталого розвитку підприємства, хоча і непринципово, але різняться. Те ж саме є справедливим і щодо безпекоорієнтованого розвитку підприємства. Способи розвитку в цілому не надто коректно з методологічної точки зору екстраполювати баз адаптації на способи безпекоорієнтованого розвитку підприємства.

Способи безпекоорієнтованого розвитку підприємства мають не лише забезпечити цільовий та контрольований перехід підприємства з поточного стану до майбутнього, більш досконалого та якісно нового. Такий перехід має відбуватися з дотриманням принципу безпекоорієнтованості, реалізація якого передбачає, що плановані зміни в діяльності підприємства мають здійснюватися за умов відповідного реагування на загрози таким змінам. Тобто способи безпекоорієнтованого розвитку підприємства ускладнюються завдяки визнанню їхньою складовою способів реагування на загрози розвитку.

Безпекоорієнтований розвиток підприємства є новим видом розвитку підприємства, до особливостей якого належить тісний взаємозв'язок положень щодо розвитку із економічною безпекологією мікрорівня, зокрема з її положеннями щодо застосування захисного підходу.

Дослідження способів безпекоорієнтованого розвитку підприємства поки ще нечисленні, у числі найзістівніших з яких слід зазначити на [13-15].

За сучасних умов актуальність безпекоорієнтованого розвитку підприємства значно посилюється, що зумовлює необхідність подальшого докладнішого розгляду питань способів реагування підприємства на загрози такому розвитку.

**Метою дослідження** є надання загальної характеристики способів реагування на загрози безпекоорієнтованому розвитку підприємства, опис їхніх особливостей та умов результативного застосування.

**Основні результати дослідження.** Поняття «спосіб» має таке загальне смислове навантаження: послідовність дій, що здійснюються з

використанням певних прийомів для досягнення поставленої мети [16]. Виходячи з цього, спосіб реагування на загрози розвитку підприємства слід розглядати як упорядковану та узгоджену послідовність дій, що спрямовані на протидію впливу реалізації реальних та потенційних загроз розвитку, який перешкоджатиме повноцінним змінам в діяльності підприємства, що мають забезпечити цільовий контрольований перехід підприємства з поточного стану до майбутнього, більш досконалого та якісно нового. Саме значна увага загрозам розвитку підприємства, ухвалення рішень щодо його здійснення крізь призму убезпечення розвитку забезпечує дотримання принципу його безпекоорієнтованості.

Спосіб реагування на загрози розвитку підприємства як узгоджена послідовність дій включає:

- виявлення реальних та потенційних загроз розвитку підприємства за його векторами;
- оцінювання ймовірності реалізації потенційних загроз розвитку підприємства за його векторами;
- оцінювання циклу розвитку реальних загроз розвитку підприємства за його векторами;
- визначення характеру та масштабу наслідків реалізації реальних та потенційних загроз розвитку підприємства;
- розроблення дій з протидії впливу реалізації реальних та потенційних загроз на розвиток підприємства;
- визначення ресурсного та організаційного забезпечення протидії впливу реалізації реальних та потенційних загроз на розвиток підприємства;
- розроблення алгоритмів дій з протидії впливу реалізації реальних та потенційних загроз на розвиток підприємства.

Загроза розвитку підприємства розглядається як процеси та явища у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства, які за наявності у певній комбінації умов в його внутрішньому середовищі спроможні спричинити відхилення негативного характеру у процесі розвитку. У такому визначенні змісту поняття «загроза розвитку підприємства» наявність у певній комбінації умов у внутрішньому середовищі підприємства виступає своєрідним тригером виникнення негативного впливу процесів та явищ у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства, а у подальшому – його каталізатором. За відсутності у певній комбінації умов у внутрішньому середовищі підприємства процеси та явища в його зовнішньому та внутрішньому середовищі можуть залишитися нейтральними щодо розвитку підприємства і жодним чином на нього не вплинути [17].

Способи реагування на загрози безпекоорієнтованому розвитку підприємства загального характеру надано у табл. 1.

Способи реагування на загрози, які здатні негативно вплинути на безпекоорієнтований розвиток підприємства, описано із застосуванням сукупності пропонованих критеріїв (табл. 2).

Сутність наданих критеріїв очевидна, а тому докладного розкриття не потребує. Лише стосовно критерію «потреба у зовнішніх учасниках» доцільно зауважити таке.

**Таблиця 1. Способи реагування на загрози безпекоорієнтованому розвитку підприємства, складено автором**

| Способи реагування                                                             | Зміст способу реагування                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|--------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Вплив на актуалізацію та розвиток загрози                                      | Вплив з використанням доступних інструментів та ресурсів на процеси та явища у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства, які можуть становити загрозу розвитку (спроможні спричинити у процесі розвитку відхилення переважно негативного характеру) та вплив на комбінацію умов у внутрішньому середовищі підприємства, наявність якої «запускає» або каталізує утворення загрози розвитку підприємства                                                                   |
| Резервування                                                                   | Формування резервів (ресурсів, часу, можливостей тощо) для компенсації стійких негативних відхилень у процесі розвитку підприємства, що виникли через реалізацію загроз                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Страховання                                                                    | Укладання договорів страхування з метою отримання фінансової компенсації у разі реалізації загроз розвитку підприємства та настання заздалегідь ймовірно передбачуваних негативних відхилень у процесі розвитку                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Аутсорсинг                                                                     | Передача завдань, операцій, робочих місць або процесів стороннім працівникам або третім особам всередині країни або за кордон при недостатності ресурсів для розвитку, необхідності отримати доступ до спеціалізованих знань або навичок, які відсутні у персоналу, доцільності зосередитися на розвитку підприємства, намаганні зменшити витрати на утримання працівників                                                                                                           |
| Сценарізація дій                                                               | Підготовка ресурсів забезпечених сценаріїв дій на випадок актуалізації та реалізації загроз розвитку підприємства, через які у розвитку виникають стійкі негативні відхилення від запланованого процесу                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Деконцентрація підприємства                                                    | Просторовий розподіл процесів, що складають діяльність підприємства, та їхніх виконавців між різними локаціями (різні міста і навіть різні країни)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Створення спільних підприємств                                                 | Організація співпраці з іншим підприємством (або кількома) на підставі поєднання ресурсів та зусиль (спільні інвестиції, спільне управління чи спільний контроль діяльності новоствореного підприємства). При цьому необов'язково, щоб всі підприємства-партнери забезпечували свій розвиток, партнери спільного підприємства можуть мати різні цілі                                                                                                                                 |
| Набуття підприємством унікальних компетенцій                                   | Виявлення або створення ключових відмінностей підприємства для споживачів, постачальників та ін. стейкхолдерів, які зумовлюють їхню участь у тій чи іншій формі в забезпеченні розвитку підприємства завдяки повоюванню втратити співпрацю з унікальним партнером                                                                                                                                                                                                                    |
| Поділ підприємства                                                             | Створення окремих суб'єктів господарювання з частин або підрозділів підприємства, що дозволяє йому сконцентруватися на процесі розвитку (особливо, якщо йдеться про інноваційні продукти або послуги), зменшити ризик реалізації загроз розвитку (якщо підприємство діє у різних секторах або регіонах, поділ може допомогти зменшити ризик реалізації загроз), сприяє уникненню конфліктів і конкуренції між підрозділами підприємства та ефективному управлінню ресурсами розвитку |
| Залучення зовнішньої підтримки та допомоги на волонтерській/безоплатній основі | Звернення за допомогою у різних формах до державних структур, громадських та благодійних організацій, волонтерських проєктів тощо                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Конкурентна співпраця                                                          | Встановлення за результатами маркетингу відносин короткострокової взаємодії з конкурентами для досягнення певних цілей (у тому числі і з протидії реалізації спільних загроз), що є важливими протягом нетривалого періоду для всіх учасників взаємодії                                                                                                                                                                                                                              |

**Таблиця 2. Опис способів реагування на загрози безпекоорієнтованому розвитку підприємства, складено автором**

| Способи реагування                                                             | Критерії опису   |                         |                  |                               |
|--------------------------------------------------------------------------------|------------------|-------------------------|------------------|-------------------------------|
|                                                                                | Міра загальності | Витрати на застосування | Час застосування | Потреба у зовнішніх учасниках |
| Вплив на актуалізацію та розвиток загрози                                      | Спеціалізований  | н/в                     | н/в              | н/в                           |
| Резервування                                                                   | Універсальний    | Середні                 | Середній         | Ні                            |
| Страховання                                                                    | Універсальний    | Низькі                  | Низький          | Так                           |
| Аутсорсинг                                                                     | Універсальний    | н/в                     | Середній         | Так                           |
| Сценарізація дій                                                               | Універсальний    | н/в                     | н/в              | н/в                           |
| Деконцентрація підприємства                                                    | Універсальний    | Середні                 | Вище середнього  | Ні                            |
| Створення спільних підприємств                                                 | Універсальний    | Низькі                  | Вище середнього  | Так                           |
| Набуття підприємством унікальних компетенцій                                   | Універсальний    | Високі                  | Тривалий         | н/в                           |
| Поділ підприємства                                                             | Універсальний    | Високі                  | Вище середнього  | Так                           |
| Залучення зовнішньої підтримки та допомоги на волонтерській/безоплатній основі | Універсальний    | Відсутні                | Середній         | Так                           |
| Конкурентна співпраця                                                          | Універсальний    | н/в                     | Вище середнього  | Ні                            |

Примітка до табл. 2: «н/в» – не визначено у загальному випадку, тобто критерій для певного способу реагування у загальному випадку не може бути визначений, оскільки залежатиме від конкретних обставин безпекоорієнтованого розвитку конкретного підприємства.

Його сутність полягає в тому, наскільки для використання способу реагування обов'язкове залучення інших суб'єктів зовнішнього середовища діяльності підприємства (бізнес-партнерів, підрядників, страховиків, банків тощо). Окремі способи реагування на загрози підприємство спроможне застосовувати самостійно, за рахунок лише власних ресурсів, а для інших способів залучення певних суб'єктів зовнішнього середовища є доцільним і навіть обов'язковим.

Способи реагування на загрози безпекоорієнтованому розвитку підприємства мають розглядатися у контексті їхнього застосування на етапі розроблення стратегії безпекоорієнтованого розвитку підприємства. Але зовсім не виключено, що окремі з них можуть застосовуватися і в ході реалізації стратегії, якщо умови реалізації будуть суттєво відрізнятися від прийнятих на момент розроблення стратегії.

Як виходить з даних табл. 2, майже всі способи реагування є універсальними, тобто є придатними для протидії реалізації різноманітних загроз. Проте їхня універсальність є відносною, адже ті ж самі процеси та явища у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства, тобто

загрози його діяльності та розвитку, можуть з різною інтенсивністю та різними наслідками впливати на розвиток конкретного підприємства. Тому неможливо сформулювати універсальні рекомендації для застосування того чи іншого способу реагування на загрози, оскільки алгоритм застосування залежить від наявних ресурсів та можливостей підприємства, його компетенцій, якості управління розвитком та дотриманням в його процесі принципу безпекоорієнтованості.

Для подолання впливу загроз на розвиток підприємства іноді час може бути критичнішим ресурсом, ніж кошти. Тому при виборі способу реагування підприємства на загрози його розвитку підприємства обов'язково слід брати до уваги час застосування способу реагування від початку застосування способу до отримання необхідного результату у вигляді нівелювання загрози або компенсації її наслідків у разі реалізації загрози.

З числа наданих у табл. 2 способів реагування незначного часу потребують такі як страхування (за наявності страховика), аутсорсинг (за наявності аутсорсера). Час на застосування таких способів є доволі незначним — фактично у межах укладання комерційної угоди щодо залучення відповідних суб'єктів до аутсорсингу. Значно більшого часу потребують такі способи реагування як конкурентна співпраця, деконцентрація підприємства, створення спільних підприємств, резервування, набуття підприємством унікальних компетенцій. Причому, застосування окремих з цих способів реагування ще не гарантує дотримання принципу безпекоорієнтованості розвитку, оскільки такі способи мають партнерський характер, який передбачає не лише зусилля та цілеспрямованість дій підприємства, а й дотримання домовленостей з його партнерами.

Способи реагування підприємства за загрози його розвитку за критерієм учасників поділяються на самостійні та партнерські. Коло самостійних способів реагування, результативність яких залежить від підприємства, невелике, переважною мірою способи реагування мають партнерський характер. Застосувати такі способи наодинці підприємство не в змозі, що до певної міри обмежує їхнє застосування. Так, неможливо передати частину завдань, операцій, робочих місць або процесів стороннім працівникам або третім особам за їхньої відсутності. Так само неможлива конкурентна співпраця за відсутності конкурентів, згодних працювати разом із підприємством з приводу нейтралізації реальних або потенційних загроз його діяльності та розвитку.

Застосування способів реагування підприємства на загрози його розвитку потребує витрат, розмір яких може суттєво різнитися. Витрати підприємства на застосування способів реагування залежать від конкретних особливостей його розвитку: вектор розвитку, очікувані результати, статус цього процесу — вирішальний або поточний, характер та інтенсивність реалізації загроз розвитку тощо. Але доречно зауважити, що найбільш витратним для підприємства є способи реагування, що передбачають його релокацію (переміщення обладнання, устаткування, персоналу, допомога у вирішенні його соціальних проблем, наприклад, з пошуком житла тощо). Ресурси, що потрібні в забезпеченні розвитку підприємства, надано у табл. 3.

За потребою в ресурсах способи реагування на загрози безпекоорієнтованому розвитку підприємства істотно різняться. Проте з числа ресурсів, затребуваних для більшості способів реагування, є саме організаційні ресурси у вигляді комунікаційних можливостей, управлінських рішень, вміння комбінувати види ресурсів тощо. Для партнерських способів реагування критично необхідним ресурсом є участь інших суб'єктів, без якої застосування цих способів неможливе.

**Таблиця 3. Потреба у ресурсах при застосуванні способів реагування на загрози безпекоорієнтованому розвитку підприємства, складено автором**

| Способи реагування                                                             | Види ресурсів |             |             |         |               |                        |
|--------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------------|-------------|---------|---------------|------------------------|
|                                                                                | Фінансові     | Транспортні | Матеріальні | Людські | Організаційні | Участь інших суб'єктів |
| Вплив на актуалізацію та розвиток загрози                                      | н/в           | *           | н/в         | н/в     | ***           | н/в                    |
| Резервування                                                                   | **            | **          | **          | **      | *             | —                      |
| Страхування                                                                    | **            | —           | —           | —       | *             | ***                    |
| Аутсорсинг                                                                     | *             | —           | —           | —       | *             | ***                    |
| Сценарізація дій                                                               | н/в           | н/в         | н/в         | н/в     | **            | н/в                    |
| Деконцентрація підприємства                                                    | *             | —           | *           | **      | ***           | —                      |
| Створення спільних підприємств                                                 | н/в           | н/в         | н/в         | н/в     | ***           | ***                    |
| Набуття підприємством унікальних компетенцій                                   | н/в           | —           | —           | **      | ***           | н/в                    |
| Поділ підприємства                                                             | **            | **          | **          | ***     | ***           | *                      |
| Залучення зовнішньої підтримки та допомоги на волонтерській/безоплатній основі | —             | н/в         | —           | *       | **            | ***                    |
| Конкурентна співпраця                                                          | **            | н/в         | н/в         | н/в     | ***           | —                      |

Примітка: «н/в» — потреба у ресурсах для застосування способу реагування на загрози у загальному випадку не може бути визначена; така потреба за різних конкретних умов функціонування конкретного підприємства може значно варіювати; «—» — потреби у ресурсах для застосування способу реагування на загрози немає; «\*» — потреба у ресурсах для застосування способу реагування на загрози незначна; «\*\*» — потреба у ресурсах для застосування способу реагування на загрози відчутна; «\*\*\*» — потреба у ресурсах для застосування способу реагування на загрози критична.

Можливості та доцільність застосування пропонованих способів реагування, перш за все, залежать від розміру підприємства (табл. 4).

Малі підприємства, як правило, мають не дуже великий обсяг ресурсів для розвитку, а тим більш для безпекоорієнтованого розвитку, адже

дотримання принципу його безпекоорієнтованості потребує додаткових ресурсів. Проте малі підприємства є гнучкими та мобільними. Великі підприємства мають можливість витратити більше ресурсів на безпекоорієнтований розвиток, але водночас вони є значно менш гнучкими.

**Таблиця 4. Доцільність використання способів реагування на загрози безпекоорієнтованому розвитку підприємства залежно від його розміру, складено автором**

| Способи реагування                                                              | Малі підприємства | Середні підприємства | Великі та надвеликі підприємства |
|---------------------------------------------------------------------------------|-------------------|----------------------|----------------------------------|
| Вплив на актуалізацію та розвиток загрози                                       | *                 | **                   | ***                              |
| Резервування                                                                    | *                 | **                   | ***                              |
| Страховання                                                                     | **                | ***                  | ***                              |
| Аутсорсинг                                                                      | *                 | ***                  | ***                              |
| Сценарізація дій                                                                | ***               | ***                  | ***                              |
| Деконцентрація підприємства                                                     | *                 | **                   | ***                              |
| Створення спільних підприємств                                                  | *                 | ***                  | ***                              |
| Набуття підприємством унікальних компетенцій                                    | ***               | ***                  | ***                              |
| Поділ підприємства                                                              | ***               | **                   | *                                |
| Залучення зовнішньої підтримки та допомоги на волонтерській/ безоплатній основі | ***               | ***                  | **                               |
| Конкурентна співпраця                                                           | *                 | **                   | ***                              |

Примітка: «\*» — доцільність застосування способу реагування невелика; «\*\*» — застосування способу реагування доцільне; «\*\*\*» — доцільність застосування способу реагування дуже доцільна.

Характерні особливості підприємств різного розміру зумовлюють відносну доцільність застосування різних способів реагування підприємства на загрози для його розвитку. Наприклад, для малих підприємств порівняно з середніми та великими більш доцільними є релокація та залучення зовнішньої підтримки — «перемістити» мале підприємство, як правило, простіше, ніж середнє або велике, а програми залучення підтримки, якщо й орієнтовані на підтримку суб'єктів бізнесу, то, як правило, спрямовані на малий бізнес, як на найбільш вразливий його сегмент. І навпаки, для великих підприємств зазначені способи реагування можуть виявитися менш привабливими, але саме для великих та надвеликих підприємств більший інтерес можуть становити резервування, страхування, аутсорсинг, тоді як для малих підприємств через брак ресурсів такі способи можуть виявитися менш доступними. Так само, для середніх та великих підприємств більш доступним є вплив на актуалізацію та розвиток загрози.

Способам реагування на загрози безпекоорієнтованому розвитку підприємства притаманні певні переваги та обмеження (табл. 5 та 6).

**Таблиця 5. Переваги способів реагування на загрози безпекоорієнтованому розвитку підприємства, складено автором**

| Способи реагування                                                             | Переваги способів реагування                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Вплив на актуалізацію та розвиток загрози                                      | «Точковий» вплив на загрозу, можливість не відволікати ресурси у разі прийняття загрози та її наслідків з метою мінімізації негативного впливу, а долати загрозу ще у момент її виникнення<br>Уникнення негативного впливу загрози та мінімізація її наслідків<br>Нівелювання загрози на стадії зародження                |
| Резервування                                                                   | Компенсація негативного впливу наслідків реалізації загрози<br>Збереження ритмічності та безперервності розвитку підприємства у разі актуалізації та реалізації загрози та наступу її наслідків                                                                                                                           |
| Страхування                                                                    | Гарантоване покриття можливих внаслідок реалізації загроз збитків                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Аутсорсинг                                                                     | Можливість «передачі» загрози або її наслідків іншим суб'єктам (за їхньої згоди і на платній основі)                                                                                                                                                                                                                      |
| Сценарізація дій                                                               | Можливість передбачення значної кількості типових загроз та їхніх наслідків<br>Зменшення часового лагу реагування підприємством на розвиток загроз<br>Ресурсна та психологічна готовність до реалізації загроз<br>Зменшення невизначеності для персоналу та стейкхолдерів підприємства щодо наявних та потенційних загроз |
| Деконцентрація підприємства                                                    | Зменшення впливу наслідків реалізації окремих загроз (наприклад ймовірності втрати майна підприємства через воєнні дії, забруднення території тощо), які складно нівелювати з використанням інших способів                                                                                                                |
| Створення спільних підприємств                                                 | Можливість для підприємства користуватися ресурсами та компетенціями партнера по спільному підприємству<br>Спільна участь у подоланні наслідків реалізації загроз розвитку                                                                                                                                                |
| Набуття підприємством унікальних компетенцій                                   | Формування на базі сталих складнокопійованих конкурентних переваг «запасу міцності розвитку» підприємства                                                                                                                                                                                                                 |
| Поділ підприємства                                                             | Здобуття переваг іншого ринку (у тому числі фізичної захищеності, попиту, інфраструктури тощо)<br>Можливість уникнення та/або системного подолання окремих видів загроз (втрати майна внаслідок воєнних дій, забруднення території тощо), вплив яких важко подолати з використання інших способів                         |
| Залучення зовнішньої підтримки та допомоги на волонтерській/безоплатній основі | Можливість отримання додаткових ресурсів та підтримки в інших формах<br>Укріплення стосунків з партнерами, отримання додаткової експертності                                                                                                                                                                              |
| Конкурентна співпраця                                                          | Зменшення залежності підприємства від конкурентів<br>Можливість уникнути загроз на одних сегментах ринку навіть у разі актуалізації таких загроз на інших сегментах<br>Можливість спрямувати зекономлені на конкурентній боротьбі кошти на забезпечення розвитку підприємства                                             |

Кожен зі способів реагування орієнтований на певний характер впливу дій, передбачених способом, на загрози безпекоорієнтованому розвитку підприємства (табл. 7).

**Таблиця 6. Обмеження способів реагування на загрози безпекоорієнтованому розвитку підприємства, складено автором**

| Способи реагування                                                             | Обмеження способів реагування                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|--------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Вплив на актуалізацію та розвиток загрози                                      | Вузькоспрямований характер способу (може застосовуватися щодо конкретної групи загроз розвитку)<br>Відсутність єдиного алгоритму застосування<br>Залежність від організаційного капіталу та комунікативних здатностей власників або керівників підприємства                                                                                                                                              |
| Резервування                                                                   | Імобілізація ресурсів для подолання впливу реалізації загрози та її наслідків<br>Ймовірнісний характер використання резервів всіх видів<br>Необхідність періодичного оновлення деяких видів резервів<br>Зайві витрати на утримання резервів, відволікання коштів від забезпечення розвитку підприємства                                                                                                  |
| Страховання                                                                    | Додаткові витрати на операції страхування<br>Залежність від добросовісності страховика та його фінансової спроможності<br>Непридатність для певної частини загроз (відсутність таких об'єктів страхування у страховиків)                                                                                                                                                                                 |
| Аутсорсинг                                                                     | Додаткові витрати<br>Відволікання коштів від забезпечення розвитку підприємства<br>Можлива недобросовісна поведінка аутсорсера, що може виступити джерелом додаткової загрози діяльності та розвитку підприємства                                                                                                                                                                                        |
| Сценарізація дій                                                               | Неможливість передбачити абсолютно всі загрози й підготуватися до їхньої реалізації<br>Негарантованість реалізації сценаріїв (попереднє розроблення сценаріїв ще не означає можливості та результативності їхньої реалізації)<br>Необхідність резервування ресурсів для реалізації сценаріїв при її ймовірнісному характері                                                                              |
| Деконцентрація підприємства                                                    | Ускладнення координації діяльності та розвитку підприємства<br>Ускладнення внутрішньої та зовнішньої логістики<br>Додаткові витрати на проведення деконцентрації, що відволікає кошти від розвитку та його забезпечення<br>Уповільнення та ускладнення комунікацій на підприємстві                                                                                                                       |
| Створення спільних підприємств                                                 | Ймовірні складнощі з пошуком партнерів для створення підприємства<br>Наявність прихованих інтересів партнерів по спільному підприємству, які можуть конфліктувати з попередньо заявленими інтересами<br>Можливість розходження з поглядами партнерів щодо цілей розвитку підприємства та його забезпечення<br>Небажання з певних причин партнерів брати участь у протидії загрозам розвитку підприємства |
| Набуття підприємством унікальних компетенцій                                   | Недоступність для окремих видів діяльності<br>Довгостроковий термін формування<br>Залежність від особливостей сегменту та ніші ринку                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Поділ підприємства                                                             | Недоступність для підприємств з окремими видами діяльності<br>Додаткові витрати, які відволікаються від забезпечення розвитку<br>Зростання на перших етапах невизначеності та хаотичності в діяльності та розвитку підприємства                                                                                                                                                                          |
| Залучення зовнішньої підтримки та допомоги на волонтерській/безоплатній основі | Залежність від наявності партнерів та їхньої готовності та можливості надати підтримку<br>Необхідність забезпечувати відповідність інтересам, принципам та політиці партнерів<br>Як правило, обмежений у часі або частковий характер допомоги (особливо безоплатної та/або на волонтерських засадах)                                                                                                     |
| Конкурентна співпраця                                                          | Ускладнений пошук конкурентів, готових до співпраці<br>Обмежений обсяг конкурентної співпраці<br>Невизначений термін конкурентної співпраці<br>Залежність від інтересів та політики конкурентів-партнерів                                                                                                                                                                                                |

**Таблиця 7. Вплив способів реагування на загрози безпекоорієнтованому розвитку підприємства, складено автором**

| Способи реагування                                                             | Вплив на загрози                |                                                 |                                                |
|--------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|-------------------------------------------------|------------------------------------------------|
|                                                                                | Уповільнення реалізації загрози | Зменшення впливу наслідків або їхнє нівелювання | Компенсація реалізації загрози та її наслідків |
| Вплив на актуалізацію та розвиток загрози                                      | +                               |                                                 |                                                |
| Резервування                                                                   |                                 | +                                               | +                                              |
| Страховання                                                                    |                                 |                                                 | +                                              |
| Аутсорсинг                                                                     |                                 | +                                               | +                                              |
| Сценарізація дій                                                               |                                 | +                                               | +                                              |
| Деконцентрація підприємства                                                    |                                 | +                                               | +                                              |
| Створення спільних підприємств                                                 | +                               | +                                               |                                                |
| Набуття підприємством унікальних компетенцій                                   | +                               | +                                               |                                                |
| Поділ підприємства                                                             | +                               | +                                               |                                                |
| Залучення зовнішньої підтримки та допомоги на волонтерській/безоплатній основі |                                 | +                                               | +                                              |
| Конкурентна співпраця                                                          | +                               | +                                               |                                                |

Частина способів реагування на загрози безпекоорієнтованому розвитку підприємства здебільшого орієнтована на уповільнення реалізації загрози, її попередження тощо.

Майже всі розглянуті способи реагування за певних умов можна застосовувати для прийняття загрози і зменшення впливу її наслідків, такі способи акцентують увагу не на протидії реалізації загрози (що часто є неможливим), а на зменшенні впливу наслідків реалізації загрози. Такі способи дозволяють підприємству активно реагувати на виникнення передбачуваних наслідків реалізації загрози, їхню компенсацію, залучати додаткові ресурси тощо.

З точки зору впливовості на загрози безпекоорієнтованому розвитку підприємства дієвість способів реагування різна (перелік можливих загроз безпекоорієнтованому розвитку підприємства та опис їхніх особливостей надано автором у статті [17]). За цією ознакою способи реагування поділяються на цільові (або адресні) та універсальні.

Цільовий характер способів реагування проявляється у застосовності того чи іншого способу у протидії саме певній загрозі. Універсальність способів

реагування різна, проте все одно немає способів, застосування яких дозволяє сподіватися на протидію всім загрозам безпекоорієнтованому розвитку підприємства.

**Висновки.** Реалізація загрози спроможна суттєвим чином вплинути на розвиток підприємства, зумовити відхилення цього процесу та його результатів від запланованих, спотворити зміни в діяльності підприємства, що здійснюються для його розвитку, і навіть перетворити характер цих змін з позитивного на негативний. Саме тому розвиток підприємства має відбуватися з використанням принципу безпекоорієнтованості, дія якого передбачає виявлення та оцінювання заздалегідь загроз розвитку підприємства та вибір і розроблення алгоритму застосування способів реагування на ці загрози. Дія способів реагування спрямована на досягнення планованих результатів розвитку підприємства за безпечних умов.

Можливі способи реагування описано з використанням пропонованих критеріїв, які характеризують особливості способів. Майже всі способи реагування є універсальними, тобто придатні для протидії реалізації різноманітних загроз. Але застосування способів та їхня дієвість залежать від характеру та запланованого масштабу розвитку підприємства, наявних в нього ресурсів та можливостей, компетентності його власників та керівництва з питань розвитку та його забезпечення, дотриманням в процесі розвитку принципу безпекоорієнтованості.

Не всі способи реагування підприємство може застосувати самостійно — йдеться про партнерські способи, при застосуванні яких підприємство має узгоджувати свої дії щодо забезпечення розвитку із суб'єктами зовнішнього середовища.

Способам реагування на загрози безпекоорієнтованому розвитку підприємства притаманні переваги та обмеження, які необхідно враховувати при їхньому виборі. В цілому вибір способу реагування є складним управлінським завданням в управлінні безпекоорієнтованим розвитком підприємства хоча б тому, що застосування способу потребує великої кількості узгоджених не лише у внутрішньому, але й у зовнішньому середовищі дій, значних часу та витрат ресурсів. Якщо виявиться, що застосування жодного зі способів реагування не забезпечує безпекоорієнтованого розвитку підприємства, то доцільно суттєвим чином переглянути вектори, орієнтири та очікувані результати розвитку.

Проаналізовані способи реагування на загрози безпекоорієнтованому розвитку підприємства не вичерпують всієї їхньої множини, але дозволяють отримати уявлення про зміст, характер та множину дій підприємства з протидії реалізації загроз розвитку.

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

2. Занора В. Розвиток підприємства: сутність, форми, види. Галицький економічний вісник. 2019. №6 (61). С. 69–78. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/323227794.pdf>

3. Швиданенко Г. О., Бойченко К. С. Розвиток підприємства: стратегічні наміри, ризики та ефективність : монографія / елект. ресурс. К. : КНЕУ, 2015. 231 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/197268893.pdf>

4. Вінніченко О. М. Характеристика, види та сутність розвитку підприємства. *Агросвіт*. 2015. № 15. С. 49–57. URL: [http://www.agrosvit.info/pdf/15\\_2015/10.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/15_2015/10.pdf)
5. Клименко Л., Загороднюк О., Халахур Ю. Діалектика поняття «економічний розвиток підприємств» в системі менеджменту. Підприємництво та інновації. 2020. № 12. С. 120–125. URL: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/12.20>
6. Побережний Р. О., Побережна Н. М. Методологічні аспекти сучасних підходів до сутності розвитку підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища. Соціально-економічний розвиток України: проблеми та перспективи : колективна монографія / ред. О.В. Манойленко. Харків : НТУ «ХПІ», 2015. С. 229–242.
7. Дорошкевич К. О., Івасюк В. В., Іськів О. В. Стратегія і тактика інноваційного розвитку підприємств: сутність і взаємозв'язок понять. *Бізнес Інформ*. 2020. №2. С. 88–94.
8. Бугайчук В., Кривульський Є., Глюза К. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. №56. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-81>
9. Бугайчук В., Грабчук І., Аляб'єва В. Стратегія інноваційного розвитку підприємства. *Економіка та суспільство: елект. журнал з ек. наук*. 2022. № 44. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-84>
10. Гармаш Р. Б. Стратегії розвитку промислових підприємств у світлі глобалізаційних процесів. Академічні візії: елект. журнал. 2023. Вип. 17. С. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/200/179>
11. Кузьмак О. І. Інноваційна стратегія як засіб стабілізації розвитку промислового підприємства. *Інноваційна економіка*. 2016. № 1–2. С. 114–118. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek\\_2016\\_1\\_2\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2016_1_2_20)
12. Погорелов Ю. С. Способи розвитку підприємства: умови та результативність використання. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2017. № 1(1). С. 76–84. URL: <https://economics.net.ua/ejoru/2017/No1/76.pdf>
13. Отенко І. П., Комарков Д. В., Шкребень Р. П. Стратегічний інструментарій безпекоорієнтованого розвитку підприємства. *Проблеми економіки*. 2018. №2. С. 235–241.
14. Балахонова О. В., Руммо В. В., Гутарева Ю. В. Узагальнення практичного досвіду проведення безпекоорієнтованих перетворень на промисловому підприємстві на основі принципів реструктуризації. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2020. №46. С. 103–113. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2020/46-2020/14.pdf>
15. Притис В. І., Гавловська Н. І., Рудніченко Є. М. Дослідження категорій безпекоорієнтованого підходу в управлінні підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2019. №2. С. 23–30.
16. Спосіб. *Словник української мови*. URL: <https://slovnuk.ua/index.php?swrd=%D1%81%D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1>.
17. Івченко А. Г. Зовнішні умови безпекоорієнтованого розвитку підприємств в Україні. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2023. №2(278). С. 24–38. URL: <https://journals.snu.edu.ua/index.php/VisnikSNU/article/view/674/643>.

---

1. Pohorelov Yu. S. Pryroda, rushiini syly ta sposoby rozvytku pidpriumstva : monohrafiia. Kharkiv: AdvA, 2010. 351 s.

2. Zanora V. Rozvytok pidpriumstva: sutnist, formy, vydy. Halytskyi ekonomichnyi visnyk. 2019. №6 (61). С. 69–78. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/323227794.pdf>

3. Shvydanenko H. O., Boichenko K. S. Rozvytok pidpriumstva: stratehichni namiry, ryzyky ta efektyvnist : monohrafiia / elekt. resurs. K. : KNEU, 2015. 231 s. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/197268893.pdf>

4. Vinichenko O. M. Kharakterystyka, vydy ta sutnist rozvytku pidpriumstva. Ahrosvit. 2015. № 15. С. 49–57. URL: [http://www.agrosvit.info/pdf/15\\_2015/10.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/15_2015/10.pdf)

5. Klymenko L., Zahorodniuk O., Khalakhur Yu. Dialektyka poniattia «ekonomichnyi rozvytok pidpriumstv» v systemi menedzhmentu. Pidpriumnytstvo ta innovatsii. 2020. № 12. С. 120–125. URL: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/12.20>

6. Poberezhnyi R. O., Poberezhna N. M. Metodolohichni aspekty suchasnykh pidkhodiv do sutnoshti rozvytku pidpriumstva v umovakh minlyvoho zovnishnoho seredovyscha. Sotsialno-ekonomichnyi

rozvytok Ukrainy: problemy ta perspektyvy : kolektyvna monohrafiia / red. O.V. Manoilenko. Kharkiv : NTU «KhPI», 2015. S. 229–242.

7. Doroshkevych K. O., Ivasiuk V. V., Iskiv O. V. Stratehiia i taktyka innovatsiinoho rozvytku pidpriemstv: cutnist i vzaiemozviazok poniat. Biznes Inform. 2020. №2. S. 88–94.

8. Buhaichuk V., Kryvulskyi Ye., Hliuza K. Formuvannia stratehii rozvytku pidpriemstva v umovakh viiny. Ekonomika ta suspilstvo. 2023. №56. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-81>

9. Buhaichuk V., Hrabchuk I., Aliabieva V. Stratehiia innovatsiinoho rozvytku pidpriemstva. Ekonomika ta suspilstvo: elekt. zhurnal z ek. nauk. 2022. № 44. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-84>

10. Harmash R. B. Stratehii rozvytku promyslovykh pidpriemstv u svitli hlobalizatsiinykh protsesiv. 2023. Akademichni vizii: elekt. zhurnal. 2023. Vyp. 17. S. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/200/179>

11. Kuzmak O. I. Innovatsiina stratehiia yak zasib stabilizatsii rozvytku promyslovoho pidpriemstva. Innovatsiina ekonomika. 2016. № 1–2. S. 114–118. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek\\_2016\\_1\\_2\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2016_1_2_20)

12. Pohorelov Yu. S. Sposoby rozvytku pidpriemstva: umovy ta rezultatyvnist vykorystannia. Ekonomichni zhurnal Odeskoho politekhnichnoho universytetu. 2017. № 1(1). S. 76–84. URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2017/No1/76.pdf>

13. Otenko I. P., Komarkov D. V., Shkreben R. P. Stratehichni instrumentarii bezpeko-oriento-vanoho rozvytku pidpriemstva. Problemy ekonomiky. 2018. №2. C. 235–241.

14. Balakhonova O. V., Rummo V. V., Hutarieva Yu. V. Uzahalennia praktychnoho dosvidu provedennia bezpekooriento-vanykh peretvoren na promyslovomu pidpriemstvi na osnovi pryntsyviv restrukturyzatsii. Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. 2020. №46. S. 103–113. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2020/46-2020/14.pdf>

15. Prytys V. I., Havlovska N. I., Rudnichenko Ye. M. Doslidzhennia katehorii bezpekooriento-vanoho pidkhopu v upravlinni pidpriemstvamy. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriia: Ekonomichni nauky. 2019. №2. S. 23–30.

16. Sposib. Slovnyk ukrainskoi movy. URL: <https://slovnuk.ua/index.php?swrd=%D1%81%D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1>

17. Ivchenko A. H. Zovnishni umovy bezpekooriento-vanoho rozvytku pidpriemstv v Ukraini. Visnyk Skhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu imeni Volodymyra Dalia. 2023. №2(278). S. 24–38. URL: <https://journals.snu.edu.ua/index.php/VisnikSNU/article/view/674/643>.