

## СТРАТЕГІЯ БЕЗПЕКООРІЄНТОВАНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ: КОМПОНЕНТНИЙ ПІДХІД

## STRATEGY FOR SECURITY-ORIENTED DEVELOPMENT OF ENTERPRISES IN UKRAINE: A COMPONENT APPROACH

Для розроблення стратегії безпекоорієнтованого розвитку підприємств в Україні запропоновано використати компонентний підхід, що передбачає виділення окремих складників стратегії. Головними компонентами розроблення стратегії безпекоорієнтованого розвитку підприємств вибрано ідею співконкуренції за Б. Нейлбаффом та А. Бранденбургером, модель PARTS, сценарії модифікації елементів моделі PARTS. Кожна з компонентів має не лише переваги у стратегічному управлінні безпекоорієнтованим розвитком підприємств, а й обмеження, які необхідно враховувати при розробленні відповідних стратегій. Компонентний підхід до розроблення стратегії безпекоорієнтованого розвитку підприємств в Україні забезпечує гнучкість стратегії, дозволяє адаптувати методи, прийоми та способи розроблення стратегії до особливостей розвитку конкретного підприємства при збереженні теоретичних засад (ідея співконкуренції, модель PARTS тощо) в сучасних умовах. Метою співконкуренції у стратегії безпекоорієнтованого розвитку підприємств є концентрація на постійній (рідше) або тимчасовій (частіше) основі спільних ресурсів у протидії реальним або потенційним загрозам розвитку. Умовою результативності співконкуренції у реалізації стратегії безпекоорієнтованого розвитку підприємств є поділ конкуренції та кооперації у часі, за різними сферами, за векторами розвитку тощо. Співконкуренція у реалізації стратегії безпекоорієнтованого розвитку підприємств є дією на початкових стадіях реалізації стратегії. Особливістю використання моделі PARTS у розробленні стратегії безпекоорієнтованого розвитку підприємств є можливість забезпечити варіативність стратегії шляхом формування низки сценаріїв елементів моделі. Такі сценарії описують можливі майбутні дії підприємств з забезпечення їхнього розвитку залежно від прогнозованих змін умов розвитку підприємств в Україні. Аналізуючи різні сценарії, враховуючи потенційні ризики та можливості, підприємства можуть краще підготуватися та прийняти обґрунтовані рішення щодо забезпечення їхнього розвитку за умов, що змінилися і тому відрізняються від тих, які враховано у момент розроблення стратегії.

**Ключові слова:** безпекоорієнтований розвиток, стратегія, компонентний підхід, компонента, співконкуренція, модель PARTS, сценарний аналіз.

To develop a strategy for the security-oriented development of enterprises in Ukraine, it is proposed to use a component approach, which involves the allocation of individual components of the strategy. The main components of developing a strategy for the security-oriented development of enterprises are the idea of co-competition according to B. Neilbuff and A. Brandenburg, the PARTS model, and scenarios for modifying the elements of the PARTS model. Each of the components has not only advantages in the strategic management of the security-oriented development of enterprises, but also limitations that must be taken into account when developing appropriate strategies. The component-based approach to developing a strategy for the security-oriented development of enterprises in Ukraine ensures the flexibility of the strategy, allows adapting the methods, techniques and ways of developing the strategy to the specifics of the development of a particular enterprise while maintaining the theoretical foundations (the idea of co-competition, the PARTS model, etc.) in modern conditions. The purpose of co-competition in the strategy of security-oriented development of enterprises is to concentrate on a permanent (less often) or temporary (more often) basis common resources in countering real or potential threats to development. The condition for the effectiveness of co-competition in the implementation of the strategy of security-oriented development of enterprises is the separation of competition and cooperation in time, in different areas, by development vectors, etc. Co-competition in the implementation of the strategy of security-oriented development of enterprises is effective at the initial stages of strategy implementation. The peculiarity of using the PARTS model in the development of a strategy for the security-oriented development of enterprises is the ability to ensure the variability of the strategy by forming a number of scenarios of the model elements. Such scenarios describe possible future actions of enterprises to ensure their development depending on the projected changes in the conditions for the development of enterprises in Ukraine. By analyzing different scenarios, taking into account potential risks and opportunities, enterprises can better prepare and make informed decisions to ensure their development under conditions that have changed and therefore differ from those taken into account when the strategy was developed.

**Key words:** enterprise, security-oriented development, strategy, component-based approach, component, co-opetition, PARTS model, scenario analysis.

УДК 338.24:658.011

DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.11-15>

**Кудріна О.Ю.**<sup>1</sup>

д.е.н., професор,  
Сумський державний  
педагогічний університет  
імені А.С. Макаренка

**Івченко А.Г.**<sup>2</sup>

аспірант,  
Сумський державний  
педагогічний університет  
імені А.С. Макаренка

**Kudrina Olha**

Sumy State Pedagogical University  
named after A.S. Makarenko

**Ivchenko Anatolii**

Sumy State Pedagogical University  
named after A.S. Makarenko

**Постановка проблеми.** Війна рф проти України, яка була розпочата у 2022 році, привела до нищівних соціально-економічних наслідків. Зрозуміло, що українська економіка в цілому і на рівні кожного окремого підприємства потребує економічного відновлення для подолання наслідків війни. Актуальність питань повоєнного

та післявоєнного відновлення української економіки в цілому й кожного українського підприємства зокрема зумовлює актуальність розроблення стратегії безпекоорієнтованого розвитку підприємств.

Актуальність розроблення стратегії безпекоорієнтованого розвитку в сучасних умовах діяльності вітчизняних підприємств зумовлена тим, що

<sup>1</sup> ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7364-1998>

<sup>2</sup> ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-3002-471X>

за певного рівня загроз у зовнішньому середовищі підприємств (що, власне, зараз і відбувається в Україні) інші традиційні орієнтири їхньої діяльності втрачають цінність. Орієнтуватися на розширення ринку, здобуття нових компетенцій, зростання вартості підприємств, навіть на збільшення прибутку можливо та доцільно за умов захищеності підприємств 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 підприємств. Логічно, що дохід, прибуток, розширення ринку як орієнтири діяльності підприємств та їхнього розвитку мають цінність після забезпечення підприємств 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 безпекоорієнтованості.

У наш час стратегія як довгостроковий дескриптивно описаний вектор, шлях подальшої поведінки підприємства, визначені для досягнення довгострокового результату, що передбачає встановлення цілей, визначення дій для досягнення цих цілей і мобілізацію ресурсів для виконання дій, давно перетворилася на класичний управлінський інструмент.

Загально визначеними рисами стратегії, які ідентифікують її серед інших інструментів менеджменту, є певні дії (акцентування на активній взаємодії із зовнішнім середовищем), аналіз (довгостроковий характер, невизначеність, багатofакторність), набір правил (довгострокова політика), рішення, плановані зміни, визначений патерн поведінки [1]. Характерні риси стратегії мають бути об'єктивізовані стосовно стратегії підприємства у певному виді його діяльності (забезпечення конкурентоспроможності, вихід на нові ринки, перехід на випуск нового продукту тощо) (так звані функціональні стратегії). Адже у такому випадку характерні риси стратегії набувають конкретного змісту.

Тому сьогодні актуальним становиться розроблення стратегії щодо конкретних видів діяльності підприємств, тобто характерні риси стратегії мають бути наповнені конкретним змістом. Прикладом об'єктивізації характерних рис стратегії може слугувати конкурентна стратегія М. Портера, в якій ці риси надано крізь призму п'яти рушійних сил ринку [2]. Так само об'єктивізація характерних рис стратегії необхідна щодо розроблення стратегії безпекоорієнтованого розвитку підприємств.

#### **Аналіз результатів попередніх досліджень.**

Стратегія підприємства щодо досягнення мети у певному виді діяльності є результатом управлінської діяльності, тобто управлінським продуктом.

У розробленні стратегії використовується система способів, моделей, важелів, прийомів, технологій, формальних інституцій, процедур, процесів і практик, що складають інструментальне підґрунтя формування стратегічних рішень або правил їхнього ухвалення.

Доволі тривалий час наукові розвідки щодо розроблення стратегії підприємства з будь якого напрямку (або виду) діяльності виходили з класичних положень А.Д. Чандлера, сформульованих ще у 60-і роки минулого століття: побудова довгострокових цілей і місій підприємства; вибір основних етапів реалізації стратегії; розподілення ресурсів між ключовими напрямками реалізації стратегії [3].

Проте з часом з'ясувалося, що для розроблення стратегії з конкретного виду діяльності підприємства (функціональних стратегій) дотримання лише цих положень явно недостатньо, потрібне створення інструментарію розроблення стратегії, адекватного виду діяльності, щодо якого формується прогностична картина майбутнього.

Вирішення цього питання вже знайшло відображення у низці публікацій зі стратегії безпекоорієнтованого розвитку підприємства (наприклад, [4; 5; 6]). Такі публікації поки ще нечисленні, адже проблематика безпекоорієнтованого розвитку підприємств не так давно набула актуальності. Але безсумнівною достоїнстю цих публікацій є намагання авторів відобразити специфіку розроблення стратегії саме безпекоорієнтованого розвитку підприємств. Позиції дослідників щодо відображення особливостей розроблення стратегії безпекоорієнтованого розвитку підприємств різні, але характерною рисою, що їх поєднує, є їхня обґрунтованість.

Отже, дослідження стратегічного аспекту безпекоорієнтованого розвитку вітчизняних підприємств в Україні потребують подальшого поглиблення з метою повнішого врахування особливостей такого виду діяльності підприємств як розвиток, що за сучасних реалій має відбуватися за безпечних умов.

**Формулювання цілей статті.** Мета статті полягає у розкритті сутності компонентного підходу до розроблення стратегії безпекоорієнтованого розвитку підприємств в Україні.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Для розроблення стратегії безпекоорієнтованого розвитку вітчизняних підприємств запропоновано використати компонентний підхід, що передбачає виділення окремих складників стратегії, наповнення їх конкретним змістом, що залежить від виду розвитку, умов його безпечності та особливостей діяльності підприємства, з наступним поєднанням складників стратегії у єдине ціле – стратегію.

Компонента – це окремий елемент або складова частина процесу розроблення стратегії безпекоорієнтованого розвитку підприємства, яка має

свою функціональність і використовується у побудові складнішої структури – стратегії загалом.

Головними компонентами розроблення стратегії безпекоорієнтованого розвитку підприємств вибрано ідею співконкуренції за Б. Нейлбаффом та А. Бранденбургером [7], модель PARTS за Б. Нейлбаффом та А. Бранденбургером, сценарії модифікації складників моделі PARTS у поєднанні з описаними автором у [8] можливостями та виявленими загрозами розвитку у складі передумов безпекоорієнтованого розвитку підприємств.

Компонентний підхід до розроблення стратегії безпекоорієнтованого розвитку підприємств забезпечує гнучкість стратегії, дозволяє адаптувати методи, прийоми та способи її розроблення до особливостей розвитку конкретного підприємства при збереженні теоретичних засад (ідея співконкуренції, модель PARTS тощо). Комплексність компонентів розроблення стратегії безпекоорієнтованого розвитку підприємств надає можливість забезпечити швидкість управлінських реакцій у разі певних змін у зовнішньому середовищі підприємств (прогнозованих ще на етапі розроблення стратегії та виниклих на етапі її реалізації). Фактично йдеться про швидку зміну використовуваного управлінського інструменту, наприклад, заміну способу реагування на загрози розвитку підприємств або вибору сценарію елемента моделі PARTS.

Співконкуренція становить собою режим співпраці підприємства з конкурентами в областях (або з питань), де спільні дії – кооперація – протягом певного часу не впливають на ринкову позицію кожного з її учасників.

Метою співконкуренції у стратегії безпекоорієнтованого розвитку підприємств є концентрація на постійній (рідше) або тимчасовій (частіше) основі спільних ресурсів у протидії реальним або потенційним загрозам розвитку. При цьому одні підприємства можуть поставити у стратегії розвитку саме таку мету, тоді як співучасники співпраці можуть переслідувати інші цілі (наприклад, спільні маркетингові кампанії, виробнича кооперація, дослідження потенційних загроз та прогнозування їхнього розвитку тощо).

Здавалося б, що поєднати в межах розроблення стратегії безпекоорієнтованого розвитку підприємств конкуренцію та співпрацю з конкурентами вкрай складно. Адже конкуренція є одним зі стовпів ринкової економіки, оскільки вона стимулює інновації, підвищує якість товарів та послуг і підтримує ефективність ринку. Тоді як кооперація – це форма організація взаємовигідної діяльності підприємств для досягнення спільної мети. Проте незважаючи на несумісність цих явищ у ринковій економіці, співконкуренція як відносно нове явище вже отримала широке поширення. Адже суперництво в бізнесі в чистому вигляді

зустрічається не часто, що особливо помітно на прикладі таких галузей як біохімічна, IT-індустрія, фармацевтична, автомобільна, торговельна тощо. І є вагомим підстави вважати, що активний розвиток цих галузей зумовлений у тому числі певним рівнем «мирного співіснування» її основних гравців.

Співконкуренція особливо актуальна для забезпечення розвитку тих підприємств, які залежать від результатів діяльності інших підприємств у створенні споживчої цінності для споживачів. Умовою результативності співконкуренції у реалізації стратегії безпекоорієнтованого розвитку підприємств є поділ конкуренції та кооперації у часі, за різними сферами, за векторами розвитку тощо.

Співконкуренція у реалізації стратегії безпекоорієнтованого розвитку підприємств є дією на початкових стадіях реалізації. Саме на цій стадії конкуренти можуть стати лояльними союзниками, незважаючи на очевидні відмінності інтересів, які у подальшому слугуватимуть підставою посилення наявних, хоча і приховуваних спочатку розбіжностей та взаємних претензій.

Механізми, використання яких спроможне суттєво пом'якшити притаманну співконкуренції напруженість, надано у [9; 10]. Орієнтація на співконкуренцію у розробленні стратегії безпекоорієнтованого розвитку підприємств в Україні має низку переваг (рис. 1).

Водночас орієнтація на співконкуренцію у розробленні стратегії безпекоорієнтованого розвитку підприємств в Україні потребує врахування її обмежень (рис. 2).

Отже, орієнтація на співконкуренцію при розробленні стратегії безпекоорієнтованого розвитку підприємств є доцільною, але за умови врахування наданих обмежень, щоб не допустити виникнення додаткових загроз розвитку підприємства.

Ще одним компонентом розроблення стратегії безпекоорієнтованого розвитку підприємств є модель PARTS А. Бранденбургера та Б. Нейлбаффа [7], елементами якої є учасники ринкової гри, «гравці» (Players), додана вартість (Added values), умови та правила взаємодії (Rules), рішення та дії учасників ринкової гри (Tactics) та ємність ніші ринку, масштаб заходів, «поле для ринкової гри» (англ. Scope).

Використання моделі PARTS у розробленні стратегії безпекоорієнтованого розвитку підприємств має переваги, надані на рис. 3.

Проте модель PARTS має обмеження в її використанні у розробленні стратегії безпекоорієнтованого розвитку підприємств, які надано на рис. 4.

Особливістю використання моделі PARTS у розробленні стратегії безпекоорієнтованого розвитку підприємства є можливість забезпечити варіативність стратегії шляхом формування низки сценаріїв елементів моделі, тобто передбачити дії підприємства з убезпечення його розвитку

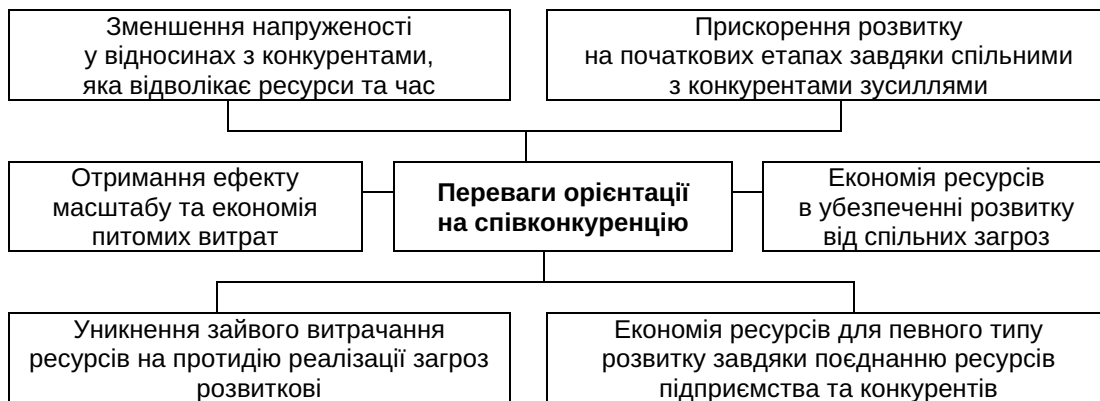


Рис. 1. Переваги орієнтації на співконкуренцію у розробленні стратегії безпекоорієнтованого розвитку підприємств в Україні

Джерело: розроблено автором

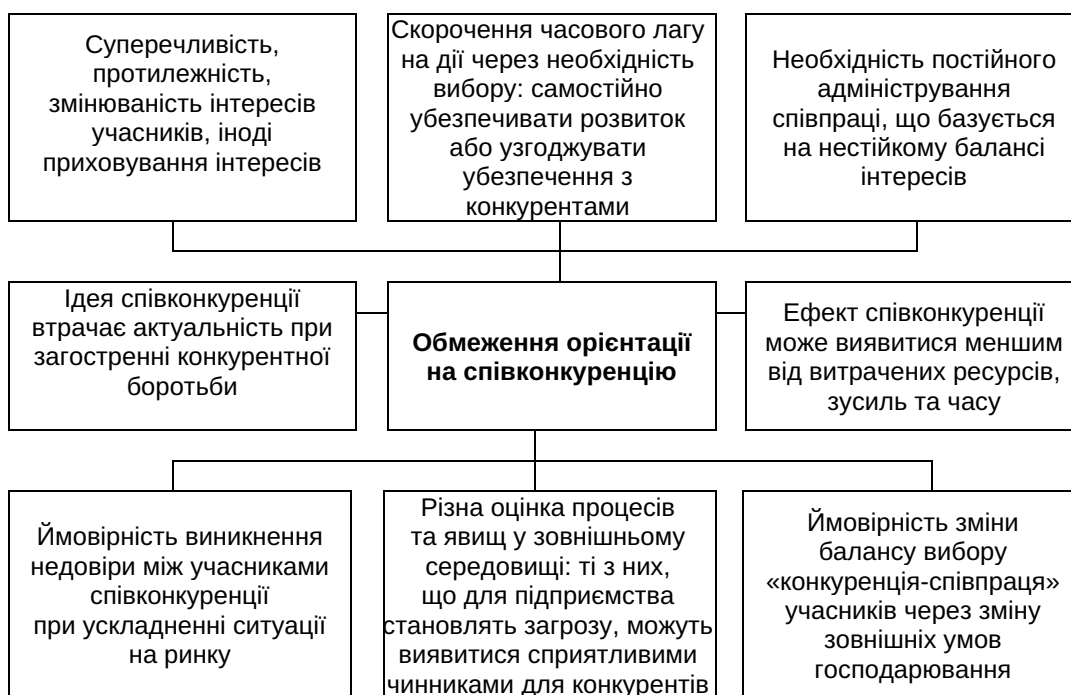


Рис. 2. Обмеження орієнтації на співконкуренцію у розробленні стратегії безпекоорієнтованого розвитку підприємств в Україні

Джерело: розроблено автором

залежно від того, як складатимуться умови в його зовнішньому та внутрішньому середовищі, які здатні суттєво вплинути на забезпечення розвитку. Тобто у сценаріях елементів моделі PARTS ще на етапі розроблення стратегії безпекоорієнтованого розвитку підприємства можна визначити дії, які підприємство може виконати для забезпечення його розвитку при зміні умов розвитку порівняно з тими, які закладено на етапі розроблення стратегії.

Аналізуючи сценарії, враховуючи потенційні ризики та можливості, підприємство може краще підготуватися та прийняти обґрунтовані рішення щодо забезпечення його розвитку за умов, що

змінилися і тому відрізняються від тих, які враховано на початку розроблення стратегії.

За наявності сценаріїв елементів моделі PARTS, які мають розроблятися з урахуванням ідеї співконкуренції, підприємство, формуючи прогностичний погляд на безпекоорієнтований розвиток, може планувати в межах стратегії внесення змін до власного внутрішнього середовища, враховувати та використовувати нові можливості зовнішнього середовища.

Сценарії елементів моделі PARTS формуються паралельно з розробленням стратегії безпекоорієнтованого розвитку підприємства, а тому мають загальний характер, тобто по суті визначають



**Рис. 3. Переваги використання моделі PARTS у розробленні стратегії безпекоорієнтованого розвитку підприємства**

*Джерело: розроблено автором*



**Рис. 4. Обмеження моделі PARTS у розробленні стратегії безпекоорієнтованого розвитку підприємства**

*Джерело: розроблено автором*

вектор, орієнтири та можливі дії підприємства в ситуації, коли первинно враховані умови забезпечення розвитку підприємства можуть змінитися.

Вибір того чи іншого сценарію елементів моделі PARTS здійснюється вже в ході виконання стратегії безпекоорієнтованого розвитку підприємства, у той момент, коли остаточно становиться ясною зміна первинно врахованих умов

убезпечення розвитку підприємства. І вже тоді в межах вибраного сценарію первинно сформовані вектор та орієнтири трансформуються у конкретні дії підприємства, визначаються їхні виконавці та строки виконання, очікувані результати та їхній вплив на загальну спрямованість виконання стратегії безпекоорієнтованого розвитку підприємства.

Сценарний аналіз елементів моделі PARTS доцільно проводити для конкретного підприємства, щодо якого відомі всі особливості його розвитку. Але для демонстрації сценарного аналізу елементів моделі PARTS у табл. 1 у загальному вигляді надано сценарії елемента «Учасники ринкової гри» моделі PARTS.

**Висновки.** Таким чином, запропонований для розроблення стратегії безпекоорієнтованого розвитку підприємств в Україні компонентний підхід удосконалює інструментальний базис безпекоорієнтованого розвитку підприємств. Кожна з компонентів має не лише переваги у стратегічному управлінні безпекоорієнтованим розвитком

Таблиця 1

Сценарії елемента «Учасники ринкової гри» моделі PARTS

Сценарії	Умови реалізації сценаріїв	Вплив сценаріїв на забезпечення розвитку підприємства
Збільшення кількості споживачів продукції підприємства	Наявність вільної ємності ринку (вільні сегменти та ніші ринку) Наявність попиту на продукцію підприємства (наявність потенційних клієнтів) Можливість швидкого перепрофілювання підприємства під попит у нових нішах ринку Наявність ресурсів для масштабування діяльності підприємства	Збільшення клієнтської бази, її стабілізація за рахунок постійних клієнтів. Як мінімум, стабілізація доходу підприємства. Зменшення залежності від окремих споживачів та сегментів (продуктових, географічних) ринку
Концентрація зусиль на вузькому сегменті ринку (зменшення кількості споживачів продукції підприємства)	Можливість компенсувати зменшення кількості споживачів зростанням доходу від одного споживача Економічна та стратегічна доцільність концентрації на вузькому сегменті ринку Потенціал домінування у ніші у разі зменшення кількості споживачів	Домінування у вузькому сегменті ринку Укріплення довгострокових бізнес-відносин зі споживачами Забезпечення лояльності споживачів Стабілізація доходу підприємства за рахунок довгострокового стабільного попиту, лояльності клієнтів, домінування у ніші ринку
Створення спільного підприємства із партнером з іншого сегменту ринку	Наявність зацікавлених у формуванні спільного підприємства партнерів з інших сегментів ринку Економічна доцільність формування спільного підприємства як форми організації взаємодії з партнерами Компліментарний характер компетенцій, ресурсів та можливостей учасників спільного підприємства	Формування додаткових можливостей безпекоорієнтованого розвитку підприємства Уникнення загроз розвитку за рахунок залучення ресурсів, компетенцій та можливостей партнера (партнерів) у межах спільного підприємства Можливість вдалого комбінування ресурсів із партнером та/або вбудови у ланцюжки створення вартості у межах спільного підприємства
Формування стратегічного альянсу із конкурентом(ами)	Наявність зацікавлених у формуванні стратегічного альянсу конкурентів Економічна та стратегічна доцільність формування стратегічних альянсів із конкурентом (ами) Готовність та зацікавленість конкурентів в об'єднанні зусиль з певних питань, стабільний характер їхньої готовності та зацікавленості Можливість формування довгострокових відносин із конкурентами у межах стратегічного альянсу	Формування додаткових результатів та можливостей у безпекоорієнтованому розвитку Убезпечення розвитку підприємства за рахунок об'єднання (комбінування) зусиль та ресурсів, залучення компетенцій та можливостей конкурентів
Участь в операціях злиття-поглинання	Наявність зацікавлених в операціях злиття-поглинання у інших учасників ринку їхня готовність до добровільної участі у таких операціях Наявність у підприємства ресурсів та досвіду для участі в операціях злиття-поглинання	Збільшення ресурсної бази підприємства (у тому числі компетенцій, можливостей, клієнтської бази, інформаційної бази тощо) Уникнення загроз безпекоорієнтованому розвитку за рахунок синергетичного ефекту поєднання компетенцій, ресурсів та зусиль підприємства з іншими учасниками ринку
Інтегрування до ланцюжка створення вартості	Можливість вбудовування до ланцюжка створення вартості Наявність в підприємства ресурсів та компетенцій, які роблять його привабливим для інших учасників ланцюжка	Посилення стабільності розвитку підприємства Зменшення ризиків та невизначеності у розвитку підприємства за рахунок участі в ланцюжку створення вартості

Джерело: розроблено автором

підприємств, а й обмеження, які необхідно врахувати при розробленні відповідної стратегії.

Компонентний підхід сприяє посиленню гнучкості стратегії завдяки комбінуванню її компонентів, відповідності змісту стратегії виду діяльності (убезпечення розвитку підприємства), забезпеченню результативності реалізації стратегії. Адже за компонентним підходом стратегія безпекоорієнтованого розвитку підприємств – це не просто статичний план щодо виконання передбачених ним дій, а змінювана в міру необхідності як на етапі розроблення, так і у ході реалізації комбінація компонентів стратегії.

До числа найважливіших компонентів розроблення стратегії безпекоорієнтованого розвитку підприємств увійшли ідея співконкуренції за Б. Нейлбаффом та А. Бранденбургером, модель PARTS цих же авторів та сценарії модифікації елементів моделі. Ці компоненти надають змогу зосередити зусилля та ресурси підприємства саме на його безпекоорієнтованому розвитку і не витрачати їх на конкурентну боротьбу, тобто використати позитивний ефект від коаліційних стосунків з конкурентами.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Клочковський О.В., Гуцол Д.С. Методологічні засади визначення пріоритетних напрямків розробки стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*. 2022. № 3 (47). С. 47–56.
2. Porter Michael E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Illustrated edition. Free Press, 1998. 592 p.
3. Chandler Alfred D. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Massachusetts Institution of Technology: The Mit Press. 1963. 463 p. URL: <https://s3.amazonaws.com/arena-attachments/705027/a973f694aaae073aeb1cfce037f3b11.pdf>
4. Отенко І.П., Комарков Д.В., Шкребень Р.П. Стратегічний інструментарій безпеко-орієнтованого розвитку підприємства. *Проблеми економіки*. 2018. № 2. С. 235–241. URL: [https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2018](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2018)
5. 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>
6. 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.
7. Brandenburger A. M., Nalebuff B. J. *Co-opetition: A revolutionary mindset that combines competition and cooperation*. New York : Currency Doubleday, 1997.

304 p. URL: <https://www.management.com.ua/notes/managing-the-paradoxes-of-coopetition.html>

8. Івченко А.Г. Безпекоорієнтований розвиток підприємства: вектори, можливості та загрози. *Бізнес Інформ*. 2023. № 12. С. 368–378. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-12-368-378>

9. Парадокси співпраці конкурентів: як налагодити конструктивну взаємодію. URL: <https://www.management.com.ua/notes/managing-the-paradoxes-of-coopetition.html>

10. Hannah Douglas P., Eisenhardt Kathleen M. How firms navigate cooperation and competition in nascent ecosystems. *The Interplay of Competition and Cooperation*. Special Issue. 2018. Volume 39. Issue 12. P. 3163–3192. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/smj.2750>

#### REFERENCES:

1. Klochkovskiy O. V., Hutsol D. S. (2022). Metodolohichni zasady vyznachennia priorytetnykh napriamkiv rozrobky stratehii rozvytku pidpriemstva [Methodological principles of determining the priority areas of development of the company's development strategy]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*. № 3 (47). P. 47–56.
2. Porter Michael E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Illustrated edition. Free Press, 1998. 592 p.
3. Chandler Alfred D. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Massachusetts Institution of Technology: The Mit Press. 1963. 463 p. Available at: <https://s3.amazonaws.com/arena-attachments/705027/a973f694aaae073aeb1cfce037f3b11.pdf>
4. Otenko I. P., Komarkov D. V., Shkreben R. P. (2018). Stratehichniy instrumentarii bezpekoorієntovanoho rozvytku pidpriemstva [Strategic toolkit of security-oriented development of the enterprise]. *Problemy ekonomiky*. № 2. P. 235–241. Available at: [https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2018](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2018)
5. Balakhonova O.V., Rummo V.V., Hutariєva Yu.V. (2020). Uzahalnennia praktychnoho dosvidu provedennia bezpekoorієntovanykh peretvoren na promyslovomu pidpriemstvi na osnovi pryntsyypiv restrukturyzatsii [Generalization of the practical experience of carrying out safety-oriented transformations at an industrial enterprise based on the principles of restructuring]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu*. № 46. P. 103–113. Available at: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2020/46-2020/14.pdf>
6. Prytys V.I., Havlovska N.I., Rudnichenko Ye.M. (2019). Doslidzhennia katehorii bezpekoorієntovanoho pidkholdu v upravlinni pidpriemstvamy [Study of categories of safety-oriented approach in enterprise management]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriia: Ekonomichni nauky*. № 2. P. 23–30.
7. Brandenburger A. M., Nalebuff B. J. *Co-opetition: A revolutionary mindset that combines competition and cooperation*. New York : Currency Doubleday, 1997. 304 p. Available at: <https://www.management.com.ua/notes/managing-the-paradoxes-of-coopetition.html>

8. Ivchenko A.H. (2023). Bezpekooriiientovanyi rozvytok pidpriemstva: vektory, mozhlyvosti ta zahrozy [Security-oriented development of the enterprise: vectors, opportunities and threats]. *Biznes Inform.* № 12. P. 368–378. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-12-368-378>

9. Paradoksy spivpratsi konkurentiv: yak nalahodyty konstruktyvnu vzaiemodiiu [Paradoxes of cooperation between competitors: how to establish constructive inter-

action]. Available at: <https://www.management.com.ua/notes/managing-the-paradoxes-of-coopetition.html>

10. Hannah Douglas P., Eisenhardt Kathleen M. How firms navigate cooperation and competition in nascent ecosystems. *The Interplay of Competition and Cooperation*. Special Issue. 2018. Volume 39. Issue 12. P. 3163–3192. Available at: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/smj.2750>