

## REFERENCES

- Hobela, V. V. *Upravlinnia zovnishnyoekonomichnoiu diialnistiu & Management of Foreign Economic Activity* [Management of Foreign Economic Activity]. Lviv: Lviv DUVS, 2021.
- Kyrychenko, O. A., and Vahanov, K. H. "Suchasna systema upravlinnia zovnishnyoekonomichnoiu diialnistiu pidpriemstva" [Modern System of Management of Foreign Economic Activity of the Enterprise]. *Mekhanizm rehuliuвання ekonomiky*, no. 1 (2008): 115-126.
- [Legal Act of Ukraine] (1991). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text>
- Liashevskaya, V. I., Yevtushenko, V. A., and Chupryniuk, Yu. V. "Doslidzhennia ta vdoskonalennia stratehichnoho planuvannia zovnishnyoekonomichnoiu diialnosti pidpriemstva" [Researching and Improving the Strategic Planning of the Foreign Economic Activity of Enterprise]. *Biznes Inform*, no. 6 (2020): 23-29. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-6-23-29>
- Oliinyk, O. V., and Ksendzuk, V. V. "Derzhavne upravlinnia zovnishnyotorhovelnoiu diialnistiu krainy v umovakh voiennoho stanu" [State Management of the Country's Foreign Trade Activities under Martial Law]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, no. 4 (2022): 50-59. DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2022-4\(102\)-50-59](https://doi.org/10.26642/jen-2022-4(102)-50-59)
- Skrypnyk, S. V., Protseviat, O. S., and Voronova, O. V. "Osoblyvosti rehuliuвання zovnishnyoekonomichnoiu diialnos- ti v umovakh voiennoho stanu" [Peculiarities of Regulation of Foreign Economic Activity in the Conditions of Martime]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 38 (2022). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-47>
- Tryfonova, O. D., and Doroshkevych, Ye. S. "Analiz vplyvu zovnishnikh ta vnutrishnikh faktoriv na zovnishnyoekonomichnu diialnist Ukrainy shliakhom doslidzhennia eksportno-importnykh operatsii" [Analysis of Influence of External and Internal Factors of Foreign Economic Activity of Ukraine Through the Research of Export-Import Operations]. *Efektivna ekonomika*, no. 6 (2017). <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5647>
- Tulchynska, S. O., Kyrychenko, S. O., and But, A. V. "Pereshkody rozvytku zovnishnyoekonomichnoiu diialnosti pidpriemstv Ukrainy" [Obstacles on the Way of Development of International Economic Activity of Ukrainian Enterprises]. *Investytsii praktyka ta dosvid*, no. 7 (2018): 11-14. [http://www.investplan.com.ua/pdf/7\\_2018/4.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/7_2018/4.pdf)
- Tulchynska, S. O., Kyrychenko, S. O., and Dubenets, V. P. "Napriamy aktyvizatsii zovnishnyoekonomichnoiu diialnosti vitchyznianskykh pidpriemstv" [Areas of Activation of International Economic Activity of Domestic Enterprises]. *Ahrosvit*, no. 6 (2018): 28-31. [http://www.agrosvit.info/pdf/6\\_2018/6.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/6_2018/6.pdf)

УДК 658.5:005.591.4

JEL: B49; D21; D84; L29; O10; O29

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-12-368-378>

## БЕЗПЕКООРІЄНТОВАНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА: ВЕКТОРИ, МОЖЛИВОСТІ ТА ЗАГРОЗИ

©2023 ІВЧЕНКО А. Г.

УДК 658.5:005.591.4

JEL: B49; D21; D84; L29; O10; O29

## Івченко А. Г. Безпекоорієнтований розвиток підприємства: вектори, можливості та загрози

У статті досліджено, що орієнтованість розвитку підприємства на його безпеку спричинена високим рівнем невизначеності, передусім зовнішнього середовища його діяльності. Розкрито зміст поняття «безпекоорієнтований розвиток підприємства», показано його відмінності від розвитку підприємства. Проаналізовано вектори безпекоорієнтованого розвитку підприємства (продуктовий, технологічний, ринковий та організаційний) та показано їхнє місце в архітектурі безпекоорієнтованого розвитку підприємства. Безпекоорієнтований розвиток підприємства можливий за наявності певних передумов, які закладають його вихідні положення, допущення та попередні умови. Передумови безпекоорієнтованого розвитку підприємства за своїм характером поділено на дві групи – можливості та загрози. Розкрито зміст понять «можливості безпекоорієнтованого розвитку підприємства» та «загрози безпекоорієнтованому розвитку підприємства», надано їхній загальний перелік. Можливості та загрози безпекоорієнтованому розвитку підприємства поділено на реальні, потенційні та непередбачувані. Показано ймовірнісний характер потенційних і непередбачених можливостей і загроз безпекоорієнтованому розвитку підприємства. Розкрито однакову природу можливостей і загроз безпекоорієнтованому розвитку підприємства та виявлено їхню спільну рису – динамічність, завдяки якій вони не залишаються статичними, а постійно змінюються, що має бути враховано в рішеннях щодо розвитку підприємства та забезпечення його безпеки. Показано особливості вирішення питання першочерговості вибору вектора розвитку з подальшим формуванням сукупності необхідних змін у діяльності підприємства або формування сукупності можливих змін як підстави вибору вектора його розвитку. Зазначено, що для подолання обмежень якісного оцінювання можливостей і загроз безпекоорієнтованому розвитку підприємства необхідний пошук способів їхнього кількісного оцінювання, яке хоча і буде квазікількісним, але більш об'єктивним.

**Ключові слова:** підприємство, розвиток, безпекоорієнтований розвиток, вектор, можливості, загрози.

**Рис.:** 5. **Бібл.:** 19.

**Івченко Анатолій Григорович** – аспірант кафедри публічного управління, менеджменту та маркетингу, Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля (вул. Іоанна Павла II, 17, Київ, 01042, Україна)

**E-mail:** [ivchenkoan63@gmail.com](mailto:ivchenkoan63@gmail.com)

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

**Ivchenko A. H. The Security-Oriented Development of the Enterprise: Vectors, Opportunities, Threats**

The article examines that the orientation of enterprise development to its security is caused by a high level of uncertainty, especially of the external environment of its activity. The content of the concept of «security-oriented development of enterprise» is disclosed, its distinctiveness from the development of enterprise is shown. The vectors of security-oriented development of enterprise (product, technological, market and organizational) are analyzed and their place in the architecture of security-oriented development of enterprise is shown. The security-oriented development of an enterprise is possible in the presence of certain prerequisites that lay down its initial provisions, assumptions, and prerequisites. The prerequisites for the security-oriented development of an enterprise are divided into two groups by their nature – opportunities and threats. The contents of the concepts of «opportunities for security-oriented development of enterprise» and «threats to security-oriented development of enterprise» are disclosed, their general lists are provided. Opportunities and threats to the security-oriented development of enterprise are divided into real, potential, and unpredictable. The probabilistic nature of potential and unforeseen opportunities and threats to the security-oriented development of enterprise is shown. The similar nature of opportunities and threats to the security-oriented development of enterprise is disclosed and their common feature – dynamism, due to which they do not remain static, but are constantly changing, is revealed, which should be taken into account in decisions on the development of enterprise and ensuring its security. The features of solving the issue of the priority of choosing the vector of development with the subsequent formation of a set of necessary changes in the activities of an enterprise or the formation of a set of possible changes as the basis for choosing a vector of its development are shown. It is noted that in order to overcome the limitations of qualitative assessment of opportunities and threats to the security-oriented development of enterprise it is necessary to find ways to quantify them, which, although quasi-quantitative, will be a more objective assessment.

**Keywords:** enterprise, development, security-oriented development, vector, opportunities, threats.

**Fig.: 5. Bibl.: 19.**

**Ivchenko Anatolii H.** – Postgraduate Student of the Department of Public Administration, Management and Marketing, Volodymyr Dahl East Ukrainian National University (17 Ioanna Pavla II Str., Kyiv, 01042, Ukraine)

**E-mail:** ivchenkoan63@gmail.com

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

**Р**озвиток підприємства є необхідним напрямом його діяльності, адже спроможність до розвитку є іманентною властивістю підприємства. За відсутності розвитку діяльність підприємства перетворюється на його існування зі всіма відповідними наслідками. Далі – найчастіше ліквідація підприємства, і лише у невеликій кількості випадків – здійснення позитивних змін, тобто хоча б незначний, але все ж таки розвиток підприємства.

За думкою Ю. С. Погорелова, розвиток підприємства – це сукупність позитивних змін у його діяльності, які ведуть до його якісно нового стану, в якому в підприємства з'являються нові властивості та якості, розкриваються та можуть бути реалізовані нові можливості, що надає змогу підприємству вирішувати нові завдання, зміцнює його позицію в зовнішньому середовищі та підвищує здатність протидіяти реалізації різноманітних загроз [1, с. 60].

Розвиток підприємства завжди передбачає очікувані зміни в його діяльності. Масштаб і характер таких змін залежать від впливу багатьох чинників зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. До найбільш значущих чинників зовнішнього середовища належать його стабільність і визначеність, зменшення яких останнім часом призводить до суттєвого відхилення реальних умов розвитку від прогнозованих, що перетворює бізнес-середовище на джерело численних загроз не лише розвитку, а й діяльності підприємства.

Але все ж таки в дилемі «пустити розвиток підприємства на самоплив і очікувати погіршення результатів його діяльності» чи «здійснювати розвиток підприємства, нехай і невеликий за масштабом» більшість вітчизняних підприємств схиляються до

другого варіанта дій, оскільки, хоча й переважно інтуїтивно, усвідомлюють необхідність внесення змін до діяльності підприємства.

За умов високої невизначеності зовнішнього середовища та його явної нестабільності (які суттєво збільшилися в період воєнного стану і навряд чи зменшаться в повоєнний період) зростає актуальність саме безпекоорієнтованого розвитку, в якому перевага надається здійсненню тих змін у діяльності підприємства, які не позначаються негативно на його економічній безпеці.

Безпекоорієнтований розвиток підприємства є новим напрямом економічної безпекології як макро-, так і мезо-, і мікрорівнів, а тому в цьому її відгалуженні системні дослідження починають активізуватися.

*Метою* статті є аналіз передумов безпекоорієнтованого розвитку підприємства, у складі яких розглянуто загрози безпекоорієнтованому розвитку та його можливості.

**П**осилення невизначеності та нестабільності стану як зовнішнього, так і внутрішнього середовища вітчизняних підприємств, що спостерігалось ще до початку війни з РФ, зумовило їхнє обережне ставлення до розвитку, для якого, передусім, потрібні значні фінансові ресурси, а виконання заданої програми розвитку завжди мало (і особливо має тепер) імовірнісний характер. Тобто суто емпірично виникла потреба в дотриманні принципу безпекоорієнтованості й у діяльності підприємства, й у його розвитку, що актуалізувало поняття «безпекоорієнтоване управління» та «безпекоорієнтований розвиток», а отже, і увагу науковців до їхнього дослідження.

Спочатку дослідження в цьому відгалуженні економічної безпекології розпочалися стосовно безпекоорієнтованого управління, зокрема підприємством (наукові школи Національного університету «Одеська політехніка» [2; 3], Хмельницького національного університету [4–6]) та наукові праці інших авторів (наприклад, [7; 8]).

Пізніше розпочалися дослідження безпекоорієнтованого розвитку підприємства та регіону (результати наукової школи Національного університету «Одеська політехніка»: наукові праці С. В. Філіппової, А. О. Волощук, В. І. Захарченка, М. М. Меркулова [9–13]).

У наукових працях вчених Національного університету «Одеська політехніка» окреслено проблеми підвищення якості інноваційно-інвестиційного розвитку регіонів українського Причорномор'я в умовах трансформаційних змін у національній економіці та поглиблення процесів глобалізації [12], розроблено методологічні підходи до оцінки безпекоорієнтованого розвитку інноваційно-інвестиційного виробництва у промисловості на основі елементів системи моніторингу його параметрів, які спрямовані на передбачення деградації основного потенціалу науково-технологічного розвитку та економічного зростання, виходячи із сучасних тенденцій розвитку економіки України [9].

Відаючи належне науковим ідеям, об'єктам і результатам дослідження цих учених, слід висловити незгоду з деякими їхніми думками. Так, напевно чи безпекоорієнтований розвиток у широкому розумінні є «таким поточним і стабільно прогнозованим станом середовища функціонування бізнесу, в якому бізнес діє без порушень, перерв і болючих протиприродних утрат» [10]. Адже розвиток переважною мірою розглядається як процес, що має початок і закінчення, а стан будь-якого об'єкта – це поточне значення, приписане об'єкту, за якого він відповідає певним вимогам за значеннями параметрів, що характеризують здатність виконувати задані функції.

Безпекоорієнтований розвиток підприємства має здійснюватися виходячи зі стану його зовнішнього та внутрішнього середовища, наявних можливостей, а також з урахуванням імовірності реалізації низки загроз розвитку. Саме ці питання потребують подальшого системного дослідження.

**Б**езпекоорієнтований 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).

Відмінності безпекоорієнтованого розвитку підприємства від його розвитку полягають у такому:

- ✦ зміни в діяльності підприємства вибираються не лише за критерієм сприяння його переходу до якісно нового стану, а, передусім, за критерієм впливу на безпеку підприємства (технологічну, інноваційну, фінансову, ринкову тощо та зрештою в сукупності – на економічну). При виборі змін перевага надається критерію їхнього впливу на безпеку підприємства, іноді навіть на шкоду мірі якісного перетворення підприємства;
- ✦ головною метою безпекоорієнтованого розвитку є саме забезпечення безпеки підприємства різних видів, а його якісне перетворення трансформується в мету другого плану.

**Т**ак, необхідно визнати, що якісне перетворення підприємства як результат безпекоорієнтованого розвитку може бути скромнішим, ніж результат розвитку. Але критерій забезпечення економічної безпеки стає визначальним при ухваленні різноманітних рішень у діяльності підприємства, а тому зміни в ній навряд чи перетворяться на загрози його розвитку.

Зміни в діяльності підприємства, здійснення яких забезпечує розвиток підприємства (його перехід до якісно нового стану), численні, різноманітні за характером, явно або неявно пов'язані, мають виконуватися в певній послідовності. Масовість таких змін зумовлює необхідність їхнього упорядкування, одним із критеріїв якого виступає вектор розвитку підприємства.

Вектор розвитку підприємства становить собою сукупність змін у певному виді діяльності підприємства (виробнича, маркетингова, технологічна, зовнішньоекономічна тощо), здійснення яких утворює цілісну картину переходу цього виду діяльності підприємства до якісно нового стану за умов збереження єдності та цілісності підприємства, відсутності негативного впливу на інші види діяльності, врахування певних обмежень та загалом сприяє його розвитку. Метою таких змін є посилення конкурентоспроможності та стійкості діяльності підприємства завдяки створенню унікальних конкурентних переваг, отримання яких значною мірою укріпить ринкову позицію підприємства та сприятиме його убезпеченню.

У векторі розвитку підприємства поєднано програми (стратегії, проекти) розвитку та функціональні стратегії підприємства (фінансова, маркетингова, виробнича, інноваційна тощо). Вектор розвитку підприємства містить також сукупність орієнтирів змін у діяльності підприємства, способи та правила їхнього здійснення.

Розвиток підприємства будь-якого виду (інтенсивний (або трансформістський), прямолінійний, драбинно-поступальний, ламаний, хвилеподібний, спіралеподібний, швидкий тощо [1, с. 141]) має певний вектор. Такі основні вектори позначено Джамшидом Гараєдагі (*J. Gharajedaghi*) [14, р. 211–212]:



- ✦ *продуктовий*: здійснення змін у діяльності підприємства спрямовано на випуск нових видів продукції (виконання нових видів робіт або надання нових видів послуг), модернізацію наявних видів продукції, розширення продуктової лінійки тощо);
- ✦ *технологічний*: здійснення змін у діяльності підприємства спрямовано на перехід на нові технології або суттєве вдосконалення використовуваних, що зумовлює перехід на нову техніку або її модернізацію;
- ✦ *ринковий*: збільшення присутності на наявному сегменті ринку або вхід на інші сегменти певного виду (регіональний, національний, зарубіжний або зарубіжні), становлення або вдосконалення зовнішньоекономічної діяльності, пошук зарубіжних партнерів з просування продукції підприємства.

Наведені Дж. Гараєдагі основні вектори розвитку підприємства доречно доповнити організаційним вектором, за яким зміни в діяльності підприємства мають відбуватися в організації управління ним або в його інтеракційній діяльності (організація взаємодії та комунікацій із суб'єктами зовнішнього середовища).

Усе сказане щодо розвитку підприємства при-  
таманне і безпекоорієнтованому розвитку. Але тут необхідно вказати на наявність такого обмеження, як безпека змін у діяльності підприємства. Дотримання цього обмеження передбачає виконання таких вимог щодо дій зі здійснення змін у діяльності підприємства:

- ✦ заходи будуть здійснені повною мірою або з незначним відхиленням від запланованого з високою ймовірністю;
- ✦ здійснення заходів забезпечено відповідними ресурсами в необхідній кількості та встановленій якості з надійних джерел;
- ✦ відхилення у здійсненні заходів очікуються або незначними, або малоімовірними.

Архітектура безпекоорієнтованого розвитку підприємства визначає характер відносин між зазначеними векторами розвитку: пріоритет надається одному з них, а інші становляться забезпечувальними векторами. Наприклад, якщо пріоритетним є продуктовий вектор розвитку, то саме він визначає вимоги до змін у діяльності підприємства за іншими забезпечувальними векторами. Якщо перевагу надано ринковому векторові розвитку підприємства, то під нього мають «піддаштовуватися» продуктовий і технологічний вектори.

За характером планованих змін у діяльності підприємства щодо його безпекоорієнтованого розвитку домінуючий вектор розвитку повинний мати висхідний характер, який передбачає збільшення кількісних і поліпшення якісних показників результатів розвитку. Водночас забезпечувальні вектори без-

пекоорієнтованого розвитку за характером можуть бути як *висхідними*, так і:

- ✦ *нейтральними*: зміни спрямовані на збереження позицій підприємства та підтримку постійності за вектором;
- ✦ *спадними*: зміни спрямовані на скорочення активів підприємства, його структурних підрозділів тощо.

Безпекоорієнтований розвиток підприємства можливий за наявності певних передумов, які закладають його вихідні положення, допущення та попередні умови.

Передумови безпекоорієнтованого розвитку підприємства за характером поділено на дві групи (рис. 1).

Можливості розвитку підприємства – це сприятливі обставини, які сприятимуть здійсненню запланованого розвитку підприємства, завдяки чому підприємство може перейти до якісно іншого стану.

У загальному вигляді можливості у складі передумов безпекоорієнтованого розвитку підприємства наведено на рис. 2. Такий склад можливостей має ілюстративний характер і тому, звісно, до нього увійшли лише ті, що має переважна більшість українських підприємств. Для кожного конкретного підприємства має бути складений свій перелік можливостей розвитку, до якого можуть увійти і такі, що відсутні на рис. 2. Комбінація можливостей розвитку індивідуальна для кожного конкретного підприємства.

Можливостями з погляду розвитку підприємства є не всі наявні можливості, а лише ті, які підприємство може використати в безпекоорієнтованому розвитку, тобто не всі наявні в підприємства можливості можуть сприяти його безпекоорієнтованому розвитку за вибраним вектором.

Можливості підприємства в безпекоорієнтованому розвитку створюються його ресурсами та компетенціями, що безпосередньо можуть бути використані в його розвитку. За походженням такі ресурси можуть бути внутрішніми (матеріальні та нематеріальні ресурси, інтелектуальний капітал (знання, досвід та навички персоналу), організаційний капітал) і зовнішніми (ділова репутація, налагоджені та стабільні зв'язки з партнерами по бізнесу, комунікації з державними установами та органами місцевої влади тощо).

Зовнішні ресурси розвитку підприємства не мають матеріальної форми, але їхнє використання в низці випадків спроможне суттєво вплинути на безпеку розвитку підприємства.

Можливості підприємства загалом і щодо його безпекоорієнтованого розвитку зокрема достатньо динамічні, вони постійно змінюються – швидко або повільно, несподівано або передбачувано, завдяки зусиллям підприємства або абсолютно поза них. Динамічність можливостей безпекоорієнтованого розвит-

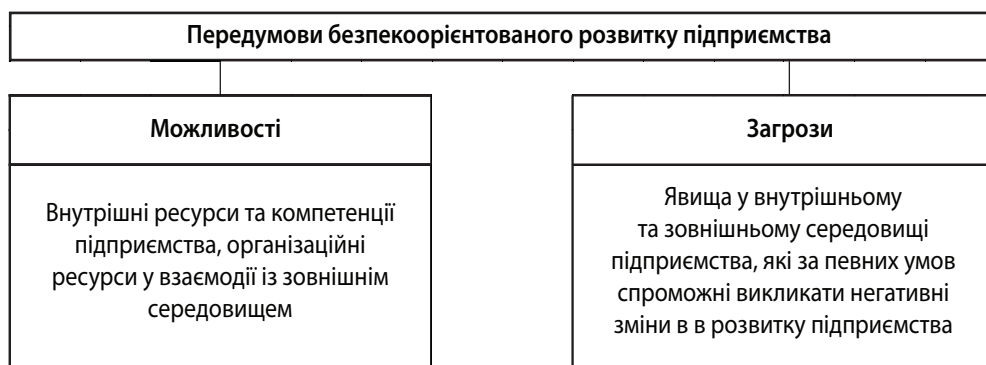


Рис. 1. Передумови безпекоорієнтованого розвитку підприємства

Джерело: авторська розробка.

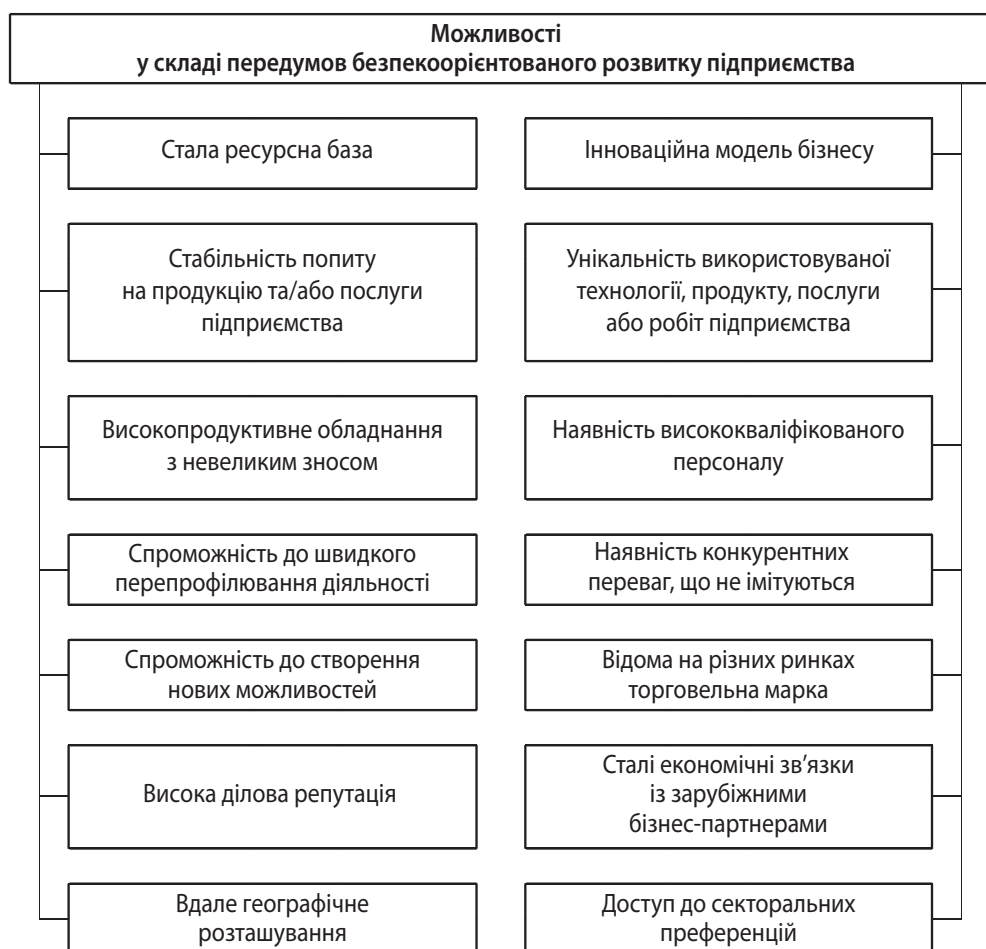


Рис. 2. Можливості безпекоорієнтованого розвитку підприємства у складі його передумов

Джерело: авторська розробка.

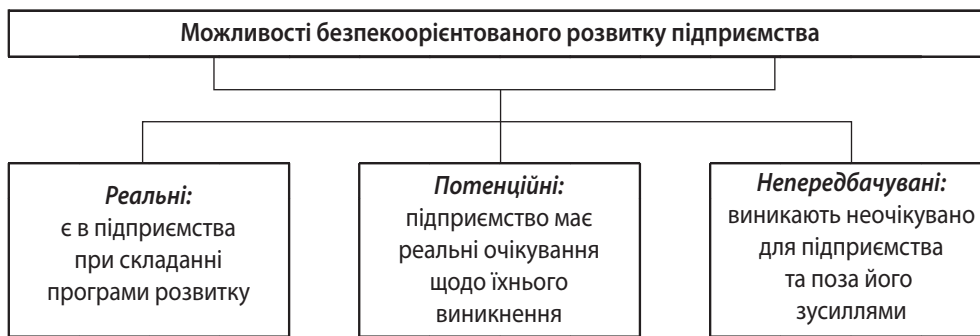
ку підприємства означає не лише виникнення нових можливостей або збільшення наявних – у низці випадків їхня рухливість може призвести до зникнення окремих можливостей або звуження наявних.

Саме динамічність можливостей безпекоорієнтованого розвитку підприємства зумовила їхній поділ на три групи (рис. 3).

Реальні можливості безпекоорієнтованого розвитку підприємства – це такі можливості, що є в

підприємства на початок процесу розвитку, мають стійкий характер (відсутні обґрунтовані побоювання щодо їхнього зменшення або навіть зникнення), а їхнє використання реально сприятиме позитивним змінам у становищі підприємства.

Потенційні можливості безпекоорієнтованого розвитку підприємства є результатом попередніх дій, реалізації раніше ухвалених на підприємстві рішень, який ще не отриманий, але може бути отриманий у



**Рис. 3. Передумови безпекоорієнтованого розвитку підприємства**

**Джерело:** авторська розробка.

майбутньому. Наприклад, підприємство очікує на погашення великої дебіторської заборгованості, кошти якої можуть бути спрямовані на здійснення заходів з розвитку.

Нарешті непередбачувані можливості безпекоорієнтованого розвитку підприємства – це можливості, що можуть виникнути несподівано та неочікувано в інституційних або феноменологічних зовнішніх умовах діяльності підприємства. До виникнення таких можливостей підприємство взагалі не має стосунку, але може використати їх у своєму розвитку. Прикладом непередбачуваних можливостей можуть служити внесення змін до чинних або ухвалення нових нормативно-правових документів, різке погіршення ринкової позиції основного конкурента, значне посилення попиту на продукцію підприємства тощо.

**І** потенційні, і непередбачувані можливості безпекоорієнтованого розвитку підприємства мають ймовірнісний характер. І якщо ймовірність виникнення потенційних можливостей можна хоча б приблизно визначити, то ймовірність виникнення непередбачуваних можливостей оцінюванню не підлягає.

Наявність навіть усіх можливостей ще не гарантує результативність безпекоорієнтованого розвитку, тому що:

- ✦ розвиток – це процес, що здійснюватиметься в майбутньому у вибраній організаційній формі (програма, стратегія, проекти, сценарії тощо). Протягом цього процесу можливі зміни можливостей – як позитивні, так і негативні;
- ✦ результативне використання можливостей розвитку значною мірою зумовлено якістю менеджменту підприємства. В окремих випадках за незначних можливостей підприємства можуть здійснити значні кроки в розвитку, а в інших – навпаки: за наявності сильних можливостей результати розвитку підприємства можуть виявитися дуже скромними.

Отже, у безпекоорієнтованому розвитку підприємство має розробляти програму, стратегію або проект розвитку виходячи з таких характеристик його можливостей:

- ✦ спираючись на відібрані можливості дійсно сприятимуть виконанню заходів з розвитку підприємства з одночасним запобіганням виникненню загроз і діяльності підприємства, і його розвитку;
- ✦ відібрані можливості повинні мати стійкий характер, про що має свідчити попередня оцінка їхньої усталеності та відсутність імовірності суттєвого погіршення;
- ✦ у конкретних підприємств можуть бути суттєво різні комбінації можливостей розвитку, але завжди слід виходити з результативного використання наявних у підприємства можливостей.

**Б**езпекоорієнтований розвиток підприємства неможливий без виявлення та врахування наслідків реалізації загроз розвитку. Саме постійне спостереження за потенційними джерелами загроз, їхнім виникненням та активізацією їхнього розвитку є невід'ємною складовою безпекоорієнтованого розвитку підприємства.

Загрозу розвитку підприємства на підставі визначення, наданого у [15; 16], пропонується розглядати як процеси та явища в зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства, які за наявності в певній комбінації умов в його внутрішньому середовищі спроможні спричинити у процесі розвитку відхилення переважно негативного характеру від запланованого. 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 в подальшому – його каталізатором. За відсутності в певній комбінації умов у внутрішньому середовищі підприємства процеси та явища в його зовнішньому та внутрішньому середовищі можуть залишитися нейтральними щодо розвитку підприємства та жодним чином на нього не вплинути.

Перелік загроз безпекоорієнтованому розвитку підприємства у загальному вигляді наведено на *рис. 4*.



Рис. 4. Загрози у складі передумов безпекоорієнтованого розвитку підприємства

Джерело: авторська розробка.

Перелік загроз безпекоорієнтованому розвитку підприємства на рис. 4 так само має ілюстративний характер. Перелік загроз безпекоорієнтованому розвитку конкретне підприємство має сформулювати самостійно, виходячи з особливостей та умов його діяльності.

**Я**к і можливості безпекоорієнтованого розвитку підприємства, загрози розвитку динамічні: вони актуалізуються, активізуються, розвиваються, зникають або усуваються завдяки діям підприємства або суб'єктів зовнішнього середовища.

Загрози безпекоорієнтованому розвитку підприємства також поділено на три групи (рис. 5).

Реальні загрози безпекоорієнтованому розвитку підприємства – це загрози, що вже актуалізувалися та почали реалізацію або вже активно реалізуються. Реалізація загрози – це процес, що проходить певні етапи, має початок (активізація загрози) та результат (інституціоналізація загрози), що докладно показано в [17].

Реальні загрози безпекоорієнтованому розвитку підприємства – це відомі (або, як мінімум, помітні) процеси та явища в зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства, які разом із виявленими умовами в його внутрішньому середовищі спроможні викликати відхилення від запланованого процесу розвитку, тим самим зумовивши ймовірність його результатів.

Потенційні загрози безпекоорієнтованому розвитку підприємства – це загрози, що мають ймовірний характер. З певною ймовірністю вони можуть виникнути або не виникнути. З певною ймовірністю виниклі потенційні загрози можуть перетворитися на реальні, а можуть так і залишитися потенційними. Для виявлення потенційних загроз в ухваленні рішень щодо розвитку підприємства необхідно постійно аналізувати тенденції в зовнішньому та внутрішньому середовищі діяльності підприємства, які можуть перетворитися на реальні процеси та явища і за певних умов викликати відхилення в запланованому процесі розвитку підприємства.



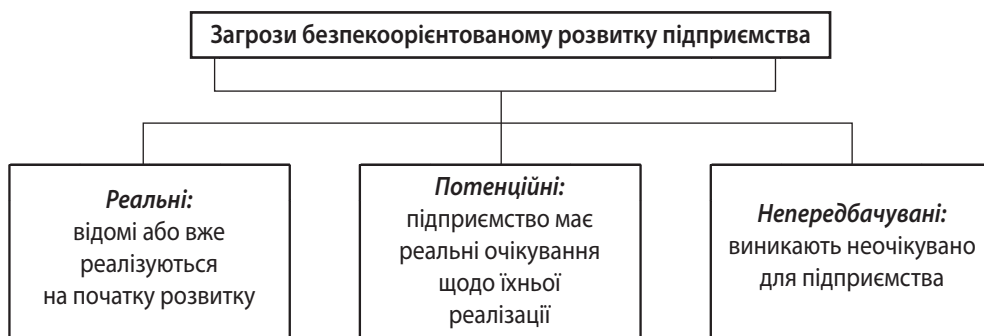


Рис. 5. Загрози безпекоорієнтованому розвитку підприємства

Джерело: авторська розробка.

Непередбачувані загрози безпекоорієнтованому розвитку підприємства – це загрози, виникнення яких не можна було прогнозувати при ухваленні рішення про розвиток підприємства. Як і потенційні, непередбачувані загрози безпекоорієнтованому розвитку підприємства мають імовірнісний характер, але навіть приблизно обчислити ймовірність їхнього виникнення неможливо, оскільки процеси та явища в зовнішньому та внутрішньому середовищі діяльності підприємства просто невідомі.

Реальні загрози можна врахувати в майбутньому безпекоорієнтованому розвитку підприємства шляхом формування заходів протидії в організаційному оформленні розвитку (програма, проект, стратегія, сценарій тощо) або відмови від тих змін у діяльності підприємства, здійснити які або складно (високі витрати, високі організаційні зусилля для їхнього здійснення тощо), або дуже ризиковано.

Потенційні загрози ще можна певним чином врахувати в майбутньому безпекоорієнтованому розвитку підприємства, а ось непередбачувані врахувати нереально. Саме тому необхідний постійний контроль процесу розвитку щодо виникнення непередбачуваних загроз розвитку, що посилить його безпекоорієнтований характер.

**А**наліз описаних можливостей і загроз безпекоорієнтованому розвитку підприємства надає змогу дійти таких **висновків**.

І можливості, і загрози безпекоорієнтованому розвитку підприємства, по суті, мають однакову природу: це процеси або явища у внутрішньому та зовнішньому середовищі діяльності підприємства, які за певних умов або сприяють, або перешкоджають його розвитку. І саме врахування впливу процесів або явищ має сприяти безпекоорієнтованості розвитку.

І можливості, і загрози безпекоорієнтованому розвитку підприємства як процеси або явища у внутрішньому та зовнішньому середовищі діяльності підприємства мають динамічну природу: вони не залишаються статичними, а постійно змінюються (інша справа – швидко чи повільно, помітно чи ні). Саме

динамічність можливостей і загроз як передумов безпекоорієнтованого розвитку підприємства зумовлює їхню змістову близькість, перетинання між собою і навіть трансформацію. Так, результатом пошуку шляхів та способів протидії реалізації загроз може стати виникнення нових можливостей безпекоорієнтованого розвитку підприємства. І тут дуже доречним є застосування інтрапренерства – системи, яка дозволяє мотивованим, ініціативним та орієнтованим на результат працівникам діяти як підприємці в межах підприємства. Такі працівники знають, що невдачі не принесуть негативних наслідків, зокрема особистих витрат (як для підприємця), оскільки підприємство покриває збитки, які виникають через невдачі [18].

**П**рактика інтрапренерства набуває все більшого поширення (щоправда, переважно в зарубіжних компаніях та установах), оскільки надає змогу фахівцям підприємства шукати нові можливості та знаходити способи перетворення загроз розвитку підприємства на можливості або зменшення впливу на нього реалізації загроз, тим самим посилюючи безпекоорієнтованість розвитку.

Тож інтрапренерство відкриває широкі можливості розвитку підприємств, проте не зайвим є зауваження, що переваги інтрапренерства повною мірою реалізуються в адхократичних організаціях, влада у яких визначається не адміністративними важелями, а професійною компетентністю, а контроль здійснюється за допомогою встановлення складних цілей, засоби досягнення яких визначають самі виконавці [19]. З цієї точки зору адхократичні організації є повною протилежністю бюрократичним, які поки ще домінують в Україні.

Рішення щодо розвитку безпекоорієнтованого підприємства (характеру змін за певним вектором завдяки систематизованій сукупності дій) ухвалюються за результатами зіставлення можливостей і загроз розвитку. І тут виникає запитання: що має бути первинним – вибір вектора розвитку з подальшим формуванням сукупності необхідних змін у діяльності підприємства або формування сукупності можливих змін як підстави вибору вектора його розвитку?



На наш погляд, відповідь на це запитання не є однозначною, вона залежить від орієнтованості розвитку:

- ✦ процес розвитку підприємства без орієнтації на його безпеку може плануватися за першим варіантом;
- ✦ для планування процесу безпекоорієнтованого розвитку підприємства більш доцільним є другий варіант

Отже, безпекоорієнтований розвиток підприємства має певні відмінності від розвитку підприємства, що має іншу орієнтованість (наприклад, революційний (або інтенсивний) розвиток), що зумовило аналіз його можливостей загрози і дослідження способів їхнього врахування.

### ВИСНОВКИ

Орієнтованість розвитку підприємства на його безпеку спричинена високим рівнем невизначеності, передусім зовнішнього середовища його діяльності. Така орієнтованість розвитку підприємства зумовила актуальність тематики безпекоорієнтованого розвитку, результативність якого залежить від докладного аналізу його передумов.

У складі передумов безпекоорієнтованого розвитку підприємства в Україні виділено можливості та загрози, врахування яких залежить від вибраного вектора розвитку (продуктовий, технологічний, ринковий або організаційний). Можливості безпекоорієнтованого розвитку підприємства розглянуто як його внутрішні ресурси та компетенції, напрацьовані у взаємодії із зовнішнім середовищем, використання яких сприятиме змінам у діяльності підприємства, що мають забезпечити його перехід до якісно нового стану.

Загрозу розвитку підприємства розглянуто як процеси та явища в зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства, які за наявності в певній комбінації умов у його внутрішньому середовищі спроможні спричинити відхилення від запланованого процесу розвитку. 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 в подальшому – його каталізатором. За відсутності в певній комбінації умов у внутрішньому середовищі підприємства процеси та явища в його зовнішньому та внутрішньому середовищі можуть залишитися нейтральними щодо розвитку підприємства та жодним чином на нього не вплинути.

Передумови безпекоорієнтованого розвитку підприємства є динамічними, а тому їм притаманна невизначеність як у використанні виявлених можливостей (використані чи ні, використані повною мірою або частково, використані адекватно ситуації або ні), так і в поведінці відомих загрози (розвиваються або ні, відчувли вплив заходів з протидії або такі заходи виявилися нерезультативними).

Як процеси та явища різної спрямованості у впливі на безпекоорієнтований розвиток підприємства його можливості та загрози мають оцінюватися за різними критеріями (наприклад, за інтенсивністю впливу, наслідками використання можливостей та реалізації загрози тощо). Як правило, і можливості, і загрози безпекоорієнтованому розвитку підприємства оцінюються якісно. Але ж відомо, що якісні оцінки є суб'єктивними (надаються експертами, що мають різні погляди на необхідність і доцільність розвитку, його способи, вектори тощо) і суб'єктивними (залежать від знань і досвіду працівників, їхніх уподобань щодо розвитку підприємства тощо).

Для подолання зазначених обмежень якісного оцінювання можливостей і загрози безпекоорієнтованому розвитку підприємства необхідний пошук способів їхнього кількісного оцінювання, яке хоча і буде квазікількісним, але більш об'єктивним. ■

### БІБЛІОГРАФІЯ

1. Погорелов Ю. С. Природа, рушійні сили та способи розвитку підприємства : монографія. Харків : АДВ-АТМ, 2010. 352 с.
2. Башинська І. О. Механізм забезпечення безпекоорієнтованого управління промисловим підприємством. *Проблеми систем. підходу в економіці*. 2019. № 6. С. 21–26.  
DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-6-28>
3. Волощук Л. О. Теоретико-методологічні засади безпекоорієнтованого управління інноваційним розвитком промислового підприємства: дис. ... д-ра Притис В. І. Умови реалізації безпекоорієнтованого управління підприємствами з урахуванням існуючих загрози. *Бізнес Інформ*. 2020. № 3. С. 453–459.  
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-3-453-459>
5. Притис В. І. Методичне та організаційне забезпечення безпекоорієнтованого управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2020. № 1. С. 94–99.  
DOI: <https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2020-278-1-18>
6. Притис В. І., Гавловська Н. І., Рудніченко Є. М. Дослідження базових категорій безпекоорієнтованого підходу в управлінні підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2019. № 2. С. 23–30.  
DOI: <https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2019-268-2-23-30>
7. Prokopenko O., Omelyanenko V. Security-Oriented Change Management in the Business Processes of an Industrial Enterprise. *Інтернаука. Серія «Економічні науки»*. 2020. № 4.  
DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2020-4-5927>
8. Світлична В. Ю., Вершиніна Д. М. Організаційні аспекти реалізації інформаційно-аналітичного забезпечення безпекоорієнтованого управління будівельними підприємствами. *Комунальне господарство міст*. 2019. Т. 7. Вип. 153. С. 31–36.  
DOI: <https://doi.org/10.33042/2522-1809-2019-7-153-31-36>

9. Security-Oriented Development of Innovative-Investment Manufacture : monograph / V. I. Zakharchenko, S. V. Filyppova, M. M. Merkulov et al. Riga (Latvia) : Baltija Publishing, 2021. 88 p.
10. Захарченко В. І., Бондаренко К. О. Визначення розміру доцільних витрат на забезпечення безпекоорієнтованого розвитку. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2020. № 47. С. 94–99.  
DOI: <https://doi.org/10.32841/2413-2675/2021-47-11>
11. Теорії конкуренції та практики визначення конкурентоспроможності в умовах безпекоорієнтованого розвитку : монографія / відп. ред. В. І. Захарченко. Одеса : Фенікс, 2020. 196 с.
12. Меркулов М. М., Балахонова О. В., Бондаренко О. В., Волощук Л. О. Інноваційно-інвестиційний клімат українського Причорномор'я: стан і безпекоорієнтований розвиток : монографія. Київ : Гельветика, 2019. 308 с.
13. Логістичне забезпечення безпекоорієнтованого розвитку інноваційно-активних суб'єктів господарювання : монографія / за ред. М. М. Меркулова. Одеса : Фенікс, 2021. 152 с.
14. Gharajedaghi J. *Systems Thinking. Managing Chaos and Complexity: A Platform for Designing Business Architecture*. 3rd ed. Burlington (Massachusetts, USA) : Elsevier, Morgan Kaufman, 2011. 472 p.
15. Козаченко Г. В., Погорелов Ю. С. Загроза діяльності підприємства як імперативне поняття економічної безпекології мікрорівня. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2019. № 1. С. 161–170.  
DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-53-161-170>
16. Didyk A., Kozachenko G., Pogorelov Y. Overview of threats to national economy with application of their classification criteria. In: *Security management of the XXI century: national and geopolitical aspects : collective monograph*. ISSUE 3. Prague (Czech Republic), Nemoros s. r. o., 2021. P. 25–32.
17. Романовська Ю. А. Аналіз розвитку загроз соціально-економічній системі «місто». *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2022. № 2. Т. 2. С. 111–118.  
DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2\(2\)-19](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2(2)-19)
18. Масилюк В. С. Співвідношення концепцій «підприємництво», «інтрапренерство» та «корпоративне підприємництво». *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 54. С. 119–125.  
DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.54-19>
19. Коваленко Є. Я. Еволюція теорії менеджменту: від бюрократії до адхократії. *Вісник Київського національного університету культури і мистецтв. Серія «Менеджмент соціокультурної діяльності»*. 2018. Вип. 2. С. 26–62.  
DOI: <https://doi.org/10.31866/2616-7573.2.2018.149297>

**Науковий керівник – Овчаренко Є. І.**, доктор економічних наук, професор, професор кафедри публічного управління, менеджменту та маркетингу Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля (м. Київ)

## REFERENCES

- Bashynska, I. O. "Mekhanizm zabezpechennia bezpekoorientovanoho upravlinnia promyslovym pidpriemstvom" [Mechanisms of Providing Safety-Oriented Management of Industrial Enterprise]. *Problemy system*, no. 6 (2019): 21-26.  
DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-6-28>
- Didyk, A., Kozachenko, G., and Pogorelov, Y. "Overview of threats to national economy with application of their classification criteria". In *Security management of the XXI century: national and geopolitical aspects*, 25-32. Prague (Czech Republic): Nemoros s. r. o., 2021.
- Gharajedaghi, J. *Systems Thinking. Managing Chaos and Complexity: A Platform for Designing Business Architecture*. Burlington (Massachusetts, USA): Elsevier, Morgan Kaufman, 2011.
- Kovalenko, Ye. Ya. "Evolutsiia teorii menedzhmentu: vid biurokratii do adkhokratii" [Evolution of Management Theory: From Bureaucracy to Adhocracy]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu kultury i mystetstv. Seriya «Menedzhment sotsiokulturnoi diialnosti»*, no. 2 (2018): 26-62.  
DOI: <https://doi.org/10.31866/2616-7573.2.2018.149297>
- Kozachenko, H. V., and Pohorelov, Yu. S. "Zahroza diialnosti pidpriemstva yak imperatyvne poniattia ekonomichnoi bezpekolohii mikrorivnia" [Threat to an Enterprise Activity as an Imperative Notion in Economic Security Studies at the Micro Level]. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK»*, no. 1 (2019): 161-170.  
DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-53-161-170>
- Lohystychne zabezpechennia bezpekoorientovanoho rozvytku innovatsiino-aktyvnykh subiektiv hospodariuvania / M. M. Merkulov (ed.)*. [Logistic Support for Safety-oriented Development of Innovative and Active Business Entities]. Odessa: Feniks, 2021.
- Masyliuk, V. S. "Spivvidnoshennia kontseptsii «pidpriemnytstvo», «intraprenerstvo» ta «korporatyvne pidpriemnytstvo»" [The Correlation Between the Concepts of «Entrepreneurship», «Intrapreneurship» and «Corporate Entrepreneurship»]. *Prychornomorski ekonomichni studii*, no. 54 (2020): 119-125.  
DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.54-19>
- Merkulov, M. M. et al. *Innovatsiino-investytsiinyi klimat ukrainskoho Prychornomor'ia: stan i zabezpekoorientovanyi rozvytok* [Innovation and Investment Climate of the Ukrainian Black Sea Region: State and Security-oriented Development]. Kyiv: Helvetyka, 2019.
- Pohorelov, Yu. S. *Pryroda, rushiini sily ta sposoby rozvytku pidpriemstva* [Nature, Driving Forces and Methods of Enterprise Development]. Kharkiv: AdvATM, 2010.
- Prokopenko, O., and Omelyanenko, V. "Security-Oriented Change Management in the Business Processes of an Industrial Enterprise". *Internauka. Seriya «Ekonomichni nauky»*, no. 4 (2020).  
DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2020-4-5927>
- Prytys, V. I. "Metodychne ta orhanizatsiine zabezpechennia bezpekoorientovanoho upravlinnia pidpriemstvamy" [Methodical and Organizational Support of Security-Oriented Management of Enterprises]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriya «Ekonomichni nauky»*, no. 1 (2020): 94-99.  
DOI: <https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2020-278-1-18>

- Prytys, V. I. "Umovy realizatsii bezpekoorrientovanoho upravlinnia pidpriemstvamy z urakhuvanniam isnuvayuchykh zahroz" [Terms of the Security-Oriented Enterprise Management in Response to Existing Threats]. *Biznes Inform*, no. 3 (2020): 453-459. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-3-453-459>
- Prytys, V. I., Havlovska, N. I., and Rudnichenko, Ye. M. "Doslidzhennia bazovykh katehorii bezpekoorrientovanoho pidkhopu v upravlinni pidpriemstvamy" [Research of Basic Categories of Safety Oriented Approach in Enterprise Management]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriya «Ekonomichni nauky»*, no. 2 (2019): 23-30. DOI: <https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2019-268-2-23-30>
- Romanovska, Yu. A. "Analiz rozvytku zahroz sotsialno-ekonomichnii systemi «misto»" [Analysis of the Development of Threats to the Socio-Economic System "City"]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriya «Ekonomichni nauky»*, vol. 2, no. 2 (2022): 111-118. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2\(2\)-19](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2(2)-19)
- Svitlychna, V. Yu., and Vershynina, D. M. "Orhanizatsiini aspekty realizatsii informatsiino-analitychnoho zabezpechennia bezpekoorrientovanoho upravlinnia budivelnymy pidpriemstvamy" [Organizational Aspects of the Implementation of Information-Analytical Provision of Uncertain Management of Building Enterprises]. *Komunalne hospodarstvo mist*, vol. 7, no. 153 (2019): 31-36. DOI: <https://doi.org/10.33042/2522-1809-2019-7-153-31-36>
- Teorii konkurentsii ta praktyky vyznachennia konkurentospromozhnosti v umovakh bezpekoorrientovanoho rozvytku* [Theories of Competition and Practices of Determining Competitiveness in the Conditions of Security-oriented Development]. Odesa: Feniks, 2020.
- Voloshchuk, L. O. "Teoretyko-metodolohichni zasady bezpekoorrientovanoho upravlinnia innovatsiynym rozvytkom promyslovoho pidpriemstva" [Theoretical and Methodological Principles of Safety-oriented Management of Innovative Development of an Industrial Enterprise]: *dys. ... d-ra ekon. nauk : 08.00.04*, 2016.
- Zakharchenko, V. I. et al. *Security-Oriented Development of Innovative-Investment Manufacture*. Riga (Latvia): Baltija Publishing, 2021.
- Zakharchenko, V. I., and Bondarenko, K. O. "Vyznachennia rozmiru dotsilnykh vytrat na zabezpechennia bezpekoorrientovanoho rozvytku" [Determination of the Amount of Appropriate Costs for Providing Safe-Oriented Development]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu*, no. 47 (2020): 94-99. DOI: <https://doi.org/10.32841/2413-2675/2021-47-11>

УДК 658:330.1

JEL: D25; O11; O29

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-12-378-383>

## НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИЗНАЧЕННЯ МІСЦЯ ПОТЕНЦІАЛУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ В СТРУКТУРІ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

©2023 ВОЛИК С. В.

УДК 658:330.1

JEL: D25; O11; O29

### Волик С. В. Науково-теоретичні засади визначення місця потенціалу конкурентоспроможності в структурі економічного потенціалу аграрних підприємств

Стаття присвячена обґрунтуванню методологічних положень щодо ідентифікації потенціалу конкурентоспроможності в структурі економічного потенціалу аграрних підприємств. Ідентифікація потенціалу конкурентоспроможності є стратегічним інструментом управління аграрним підприємством, який допомагає досягти стійкого успіху на цільовому ринку. Розглянуто потенціал суб'єктів бізнесу як складної економічної системи. Обґрунтовано характеристики розвитку потенціалів, зокрема складність, динамічність і вплив глобалізації. Розглянуто такі властивості економічних систем, як цілісність, складність, комунікативність та ієрархічність. Акцентовано увагу на необхідності дослідження окремих аспектів потенціалу за допомогою таких моделей, як функціональні чи економіко-математичні – залежно від мети дослідження та наявної інформаційної бази. Визначено, що джерелами розвитку економічного потенціалу як єдиної економічної системи можуть стати: зростання інвестиційної й інноваційної привабливості та активності; конкуренція; різноманіття форм, методів і способів формування та реалізації системних процесів. Обґрунтовано, що процеси формування економічного потенціалу суб'єктів бізнесу вимагають науково обґрунтованого підходу та врахування різних аспектів. При цьому слід використовувати такі наукові підходи: системний, маркетинговий, функціональний, інноваційний, нормативний, комплексний, інтеграційний, динамічний, оптимізаційний, адміністративний, поведінковий, ситуативний і структурний. Застосування цих підходів дозволяє підприємствам ефективно використовувати свій потенціал для досягнення стратегічних і тактичних цілей в умовах ринкової конкуренції. Доведено, що, своєю чергою, в управлінні потенціалом конкурентоспроможності аграрних підприємств використовуються такі підходи: функціональний, інструментальний та процесний. Комбінація цих підходів управління створила цілісну концепцію, спрямовану на розвиток конкурентоспроможності аграрних підприємств через інноваційні та інвестиційні інструменти.

**Ключові слова:** потенціал, можливості, методологія, підходи, конкуренція, управління потенціалом.

**Бібл.:** 9.

**Волик Сергій Володимирович** – кандидат економічних наук, докторант кафедри менеджменту імені Л. І. Михайлової, Сумський національний аграрний університет (вул. Кондратьєва, 160,, Суми, 40021, Україна)

**E-mail:** red.edit.10@gmail.com

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-7731-4882>