

# **РОЗДІЛ III**

## **Економіка та управління підприємствами**

УДК 334.7-049:005.21

**Ліпич Любов,**  
доктор економічних наук, професор,  
Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки,  
декан факультету економіки та управління,  
м. Луцьк; e-mail: [lglipych@gmail.com](mailto:lglipych@gmail.com)

**Хілуха Оксана,**  
кандидат економічних наук, доцент,  
Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки,  
доцент кафедри економіки, безпеки та інноваційної діяльності підприємства;  
м. Луцьк; e-mail: [lglipych@gmail.com](mailto:lglipych@gmail.com)

**Кушнір Мирослава,**  
кандидат економічних наук,  
Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки,  
старший викладач кафедри фінансів, страхування та банківської справи,  
м. Луцьк; e-mail: [lglipych@gmail.com](mailto:lglipych@gmail.com)

**Скорук Олена,**  
кандидат економічних наук,  
Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки,  
доцент кафедри економіки, безпеки та інноваційної діяльності підприємства,  
м. Луцьк; e-mail: [Skoruklena@gmail.com](mailto:Skoruklena@gmail.com)  
<https://doi.org/10.29038/2411-4014-2018-04-41-49>

### **СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ ГАЛУЗЕВИХ ЗАГРОЗ**

У статті розглянуто питання ідентифікації та аналізу галузевих загроз із погляду стратегічного управління безпекою підприємства. Окреслено концепцію управління безпекою, розглянуто види загроз, зокрема й галузеві. Детально описано галузеві загрози, пов'язані з конкуренцією, співпрацею з партнерами та споживачами, на основі аналізу чинників ризику для понад 300 підприємств. У презентації стратегії управління безпекою обґрунтовано, що стратегії протидії галузевим загрозам мають бути інтегровані зі стратегією розвитку підприємства.

**Ключові слова:** управління стратегічною безпекою, типологія загроз, галузеві загрози, чинники ризику, стратегії управління.

**Липич Любовь,**  
доктор экономических наук, профессор, Восточноевропейский национальный университет имени  
Леси Украинки, декан факультета экономики и управления,  
г. Луцк; e-mail: [lglipych@gmail.com](mailto:lglipych@gmail.com)

**Хилуха Оксана,**  
кандидат экономических наук, доцент, Восточноевропейский национальный университет имени  
Леси Украинки, доцент кафедры экономики,  
безопасности и инновационной деятельности предприятия,  
г. Луцк; e-mail: [lglipych@gmail.com](mailto:lglipych@gmail.com)

**Кушнір Мирослава,**  
кандидат економічних наук, Восточноєвропейський національний  
університет імені Лесі Українки, старший преподаватель  
кафедри фінансов, страхування і банківського дела,  
г. Луцьк; e-mail: [lglipych@gmail.com](mailto:lglipych@gmail.com)

**Скорук Елена,**  
кандидат економічних наук, Восточноєвропейський національний  
університет імені Лесі Українки, доцент кафедри економіки,  
безпеки і інноваційної діяльності підприємства,  
г. Луцьк; e-mail: [Skoruklena@gmail.com](mailto:Skoruklena@gmail.com)

## **СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ БЕЗОПАСНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ В КОНТЕКСТЕ ОТРАСЛЕВЫХ УГРОЗ**

В статье рассматриваются вопросы идентификации и анализа отраслевых угроз с точки зрения стратегического управления безопасностью предприятия. Определяется концепция управления безопасностью, анализируются виды угроз, включая отраслевые. Подробно описываются отраслевые угрозы, связанные с конкуренцией, сотрудничеством с партнерами и потребителями, на основе анализа факторов риска для более чем 300 предприятий. В презентации стратегии управления безопасностью обосновывается, что стратегии противодействия отраслевым угрозам должны быть интегрированы со стратегией развития предприятия.

**Ключевые слова:** управление стратегической безопасностью, типология угроз, отраслевые угрозы, факторы риска, стратегии управления.

**Lipych Lubov,**  
Doctor of Economics, professor, Lesya Ukrainka Eastern European National University,  
Department of Economics, Security and Innovation of the enterprise,  
Lutsk; e-mail: [lglipych@gmail.com](mailto:lglipych@gmail.com)

**Khilukha Oksana,**  
PhD in Economics, Associate Professor, Lesia Ukrainka Eastern European National University,  
Department of Economics, Security and Innovation of the enterprise,  
Lutsk; e-mail: [lglipych@gmail.com](mailto:lglipych@gmail.com)

**Kushnir Myroslava,**  
PhD in Economics, Lesia Ukrainka Eastern European National University,  
Department of Finance, Insurance and Banking,  
Lutsk; e-mail: [lglipych@gmail.com](mailto:lglipych@gmail.com)

**Skoruk Olena,**  
PhD in Economics, Associate Professor, Lesia Ukrainka Eastern European National University,  
Department of Economics, Security and Innovation of the enterprise,  
Lutsk; e-mail: [skoruklena@gmail.com](mailto:skoruklena@gmail.com)

## **STRATEGY OF MANAGEMENT OF ENTERPRISE SAFETY IN CONTEXT OF BRANCH THREATS**

The article deals with the issues of identification and analysis of sectoral threats in terms of strategic management of enterprise security. The concept of safety management is outlined and the types of threats are considered, including sectoral ones. The article describes in detail the sectoral threats that are associated with competition and collaboration between partners and consumers based on the analysis of risk factors for more than 300 enterprises. In the presentation of the strategy of security stressed that strategies for countering sectoral threats should be integrated with the company's development strategy.

In the field of security management, complex methods must be used to analyze the impact of the external environment on the organization and activities of the enterprise (for example, SWOT-analysis). However, exploitation of overly aggregated categories puts the risk of reducing the effectiveness of certain strategies to counteract threats. The impact of the environment on the system should be evaluated separately for each threat. Based on this, detailed

precautionary measures are developed, which then must be correlate (co-ordinate) with the strategic development plan that ensures the coherence of the whole enterprise. Recognition and assessment of each of the threats source in an external environment is the basis of the security management strategy, which then leads to a continuous improvement of the counteraction process that negatively affects the operation of the enterprise. When creating and managing a security management strategy, attention should be payed to the system of identification and monitoring of sectoral threats. Such a system must function as an early warning system.

**Key words:** strategic security management, typology of threats, sectoral threats, risk factors, management strategies.

**Постановка проблеми.** Управління розвитком підприємства вимагає узгоджених протидій наявним та потенційним загрозам. У теорії стратегічного управління стверджується, що джерелом загроз є середовище функціонування підприємства. Загрози можуть бути як макросистемними (зміни економічної політики, демографічні зміни тощо), так і галузевими (видів діяльності). Загрози видів діяльності є наслідком рішень конкурентів, партнерів та клієнтів. Сила їх впливу залежить від потенціалу розвитку підприємства. Проблема дослідження полягала у відповіді на питання: яку роль відіграють галузеві загрози у формуванні стратегії управління безпекою підприємства. Відповідь на це питання ґрунтується на запропонованій у статті гіпотезі, що стратегія безпеки, як і управління нею, має ґрунтуватися на ідентифікації галузевих небезпек, які безпосередньо впливають на ефективність підприємства, а також вона повинна бути тісно пов'язана зі стратегією його розвитку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження питань економічної безпеки на рівні як національної економіки, так і окремих суб'єктів господарювання, здійснено в працях таких відомих учених-економістів, як Т. Гладченко, В. Геєць, Я. Жаліло, М. Камлик, А. Могильний В. Мунтіян, Т. Васильців, І. Александров, В. Богомолів, Г. Андрощук, Т. Клебанова, Г. Козаченко, В. Пономарьов, Т. Соколенко С. Ніколаюк, Д. Никифорчук, В. Шликов та ін. Незважаючи на вагомий науковий доробок у цій сфері й ураховуючи багатоплановість і важливість цієї проблеми в сучасних умовах господарювання, питання поглиблення теоретичних та практичних аспектів формування належного рівня економічної безпеки вітчизняних підприємств і надалі потребують посиленої уваги.

**Постановка завдання. Мета дослідження** полягає в систематизації наявних поглядів на сутність економічної безпеки підприємства, у визначенні її складників та виявленні ймовірних чинників, що впливають на ефективність розробки стратегії протидії галузевим загрозам.

**Виклад основного матеріалу.** Термін *безпека* в перекладі з грецької мови означає «володіти ситуацією», що дає підставу розглядати її як такий стан суб'єкта, при якому зміни притаманних йому якостей та параметрів, що виникли внаслідок непередбачуваної ситуації, є незначними або добре контрольованими. Дослідження сутності «економічної безпеки підприємства» показало, що в економічній теорії й практиці не існує єдиного підходу до її визначення. На думку М. Камлика, економічна безпека підприємства – це такий стан розвитку суб'єкта господарювання, для якого характерні стабільність економічного та фінансового розвитку, ефективність нейтралізації негативних факторів і протидії їх впливу на всіх стадіях його діяльності [1, с. 9]. С. Ніколаюк та Д. Никифорчук економічну безпеку підприємства визначають як стан юридичних, виробничих відносин й організаційних зв'язків, матеріальних та інтелектуальних ресурсів, щодо яких гарантуються стабільність функціонування, фінансово-комерційний успіх, прогресивний науково-технічний і соціальний розвиток [2, с. 15]. А. Могильний вважає, що поняття економічної безпеки підприємства полягає в «забезпеченні стану життєдіяльності, при якому реалізуються його основні інтереси, воно захищене від внутрішніх та зовнішніх загроз і дестабілізуючих чинників» [3, с. 9]. В. Забродський трактує економічну безпеку як «кількісну і якісну характеристику властивостей фірми, що відображає здатність “самовиживання” й розвитку в умовах виникнення зовнішньої і внутрішньої економічної загрози». На думку В. Забродського, економічна безпека фірми визначається сукупністю факторів, що засвідчують її незалежність, стійкість, можливості зростання, забезпечення економічних інтересів тощо [4, с. 35]. Т. Гладченко визначає економічну безпеку підприємства як захищеність його життєво важливих інтересів від внутрішніх і зовнішніх загроз, указує, що її організацію здійснюють адміністрація й колектив підприємства реалізацією системи заходів правового, економічного, організаційного, інженерно-технічного та соціально-психологічного характеру. При цьому, по-перше, стан захищеності має динамічний характер; по-друге, загроза, що виходить зсередини підприємства, не менш небезпечна, ніж іззовні, і по-третє, система економічної безпеки підприємства має взаємодіяти на правовій основі з державною системою забезпечення економічної безпеки [5, с. 111].

Г. Козаченко та В. Пономарьов визначають економічну безпеку підприємства «як гармонізацію в часі та просторі економічних інтересів підприємства з інтересами, пов'язаними з ним, суб'єктами зовнішнього середовища, що діють за межами підприємства» [6, с. 4]. Т. Соколенко розглядає економічну безпеку як стан, при якому стратегічний потенціал фірми перебуває поблизу меж адаптивності, а загроза втрати економічної безпеки наростає тим дужче, чим ближчим є ступінь адаптивності стратегічного потенціалу до граничної зони [7]. Однак, ураховуючи багатогранність і багатовекторність цього поняття, найбільш повним, на думку авторів, є визначення Т. Васильцева, за яким економічну безпеку підприємства треба розглядати як такий стан функціонування, при якому підприємство та його продукція є конкурентоспроможними на ринку, а також може гарантувати найбільш ефективне використання ресурсів, інтелектуального й кадрового потенціалу; стабільність функціонування та прогресивність розвитку; можливість протистояти негативним впливам зовнішнього й внутрішнього середовищ [8, с. 18]. Виходячи з цього, головні завдання стосовно реалізації забезпечення економічної безпеки підприємства мають бути спрямовані на досягнення мети функціонування підприємства; забезпечення ефективного використання ресурсів; посилення його фінансової стійкості та платоспроможності; попередження негативного впливу зовнішнього середовища; охорону комерційної таємниці й інформації; досягнення безпеки персоналу підприємства, майна та капіталу.

Інакше кажучи, безпеку найчастіше визначають як стан системи (ознака, властивість), що ґрунтується на бажаній (виживання, розвиток, визначеність) або небажаній (загрози, втрати, ризик) ситуації. Безпека щодо бажаних ситуацій указує на необхідність підтримувати (захищати) певний стан справ. Що стосується небажаних ситуацій, то безпека, передусім, указує на ті властивості системи, які пов'язані з обмеженням негативного впливу певних подій. А отже, рівень безпеки підприємства визначається його здатністю надавати щось (бажані ситуації) або спроможністю протидіяти чомусь (небажані ситуації). Тобто безпека, з одного боку, забезпечує здатність системи ефективно функціонувати, а безпека як контрзаходи – це спроможність системи обмежувати наслідки подій, що негативно впливають на систему. Ці дві інтерпретації безпеки за своєю суттю є наслідково-причинними. Управління безпекою – процес профілактики (збереження, захист, обробка або уникнення), відповіді (блокування зривів або їх ліквідування) та виправлення (ремонт, усунення, відновлення або оновлення). Запобігання, реагування й коригування загалом називають протидією. Протидія викликам тривожних подій полягає у формуванні таких властивостей системи, як опір і надійність, що визначає безперервність й ефективність функціонування підприємства.

Найбільший вплив на протидію загрозам мають зовнішні (екзогенні) та внутрішні (ендогенні) чинники. Зовнішні фактори небезпек і загроз виникають за межами підприємства й не пов'язані безпосередньо з його виробничою діяльністю, але впливають як на сам процес виробництва, так і на результати діяльності. Це, зазвичай, така зміна навколишнього середовища, яка може завдати підприємству збитків. На зовнішні фактори підприємство не може впливати або цей вплив може бути незначним. Внутрішні фактори пов'язані з господарською діяльністю підприємства, його персоналом і безпосередньо залежать від форм, методів та організації роботи на підприємстві. Вони зумовлені тими процесами, які виникають у ході виробництва й реалізації продукції та можуть вплинути на результати бізнесу.

Визначення найбільш впливових зовнішніх і внутрішніх факторів загроз і небезпек дає змогу виявити найбільш впливові чинники, що зміцнюють або руйнують стійкість соціально-економічної системи підприємства, впливають на стан його економічної безпеки.

У стратегічному управлінні загрози зазвичай розуміють як зовнішні чинники, що негативно впливають на підприємство. Вони на сьогодні або в майбутньому можуть вплинути на його ефективність, що призведе до періодичної дезінтеграції, а подекуди й до повного руйнування системи. Предмет аналізу небезпек у стратегічному управлінні, зазвичай, є складним явищем, що має структуру, яка з часом змінюється. Загрози пов'язані як із соціальними подіями та їх тенденціями, так і з природними процесами. Ними можуть бути окремі події, серія послідовних подій, а також комплекс неоднорідних та неоднозначних подій. Загрози можна розглядати по-різному. У табл. 1 наведено сім характеристик небезпеки.

## Ознаки та види загроз

Ознака	Вид
За впливом на систему	Дестабілізаційні Знищувальні
За ймовірністю виникнення	Імовірна Неминуча
За часом настання	Поточні Потенційні
За тривалістю	Короткострокові Довгострокові
За способом розвитку	Постійні Мінливі
За джерелами (причинами) виникнення	Із вини інших суб'єктів Із вини підприємства
За специфічністю загрози	Піддаються розумінню Невизначені загрози

Джерело. *Власне дослідження*

Ці ознаки – основа для побудови більш розвинених класифікацій. У цій класифікації використано найпростіший дихотомічний поділ. Найчастіше згадують дві характеристики загроз – ефекти (вплив на систему) та можливості (імовірність виникнення). Бузсумнівнo, що ці дві характеристики основоположні для управління безпекою, однак вони пов'язані з іншими функціями, які також варто виокремити. Неможливо правильно визначити потенційні наслідки загроз без знання таких особливостей, як момент виникнення (час), тривалості чи перебіг загрози. Зі свого боку, імовірність (можливість) виникнення може бути пов'язана з причинами та специфікою загроз.

Складність у визначенні впливу загроз полягає в тому, що сила їх впливу залежить від спроможності підприємства протистояти зовнішньому середовищу. У процесі ідентифікації небезпеки орієнтуються на заздалегідь визначений рівень чутливості підприємства до загроз, що є критерієм, який її кваліфікує. Оцінюючи загрози, важливо оцінити здатність підприємства визнавати та реагувати на зміни в навколишньому середовищі. Виявлені заздалегідь загрози й ринкові тенденції можуть дати шанс підприємству вчасно переорієнтувати свої ресурси та процеси. Діапазон ефективних реакцій супроводжується зростанням загроз. Ця ідея є передумовою розробки концепції управління бізнесом у реальному часі.

Загрози стають результатом процесів, що відбуваються в макросередовищі, та змін, що стаються в галузі, до якої належить підприємство. Галузеве середовище розглядають об'єктивно або суб'єктивно. З огляду на тему, ідеться про функцію продуктів подібного використання, а також про технологію їх виробництва й продажу. В об'єктивному сенсі галузеве середовище пов'язане з позицією та стратегією конкурентів, субпідрядників і клієнтів. Це середовище і є джерелом галузевих загроз. Нижче наведено перелік галузевих загроз, який сформований на основі аналізу факторів ризику для понад 300 підприємств, зареєстрованих на фондовій біржі «Перспектива». Загрози поділено на три групи, які відповідають суб'єктивному погляду на галузеве середовище, тобто загрози, пов'язані з конкуренцією, кооперацією та споживачами (табл. 2).

## Види галузевих загроз

Група загроз	Вид загрози
Загрози, пов'язані з конкуренцією	Зміна розміру й структури ринку, монополізація ринку, консолідація ринку, концентрація капіталу конкурентів у цьому секторі, дистрибуторські компанії в цьому секторі, економічна ситуація в секторі, крах ринку, збільшення насиченості ринку, обмеження його місткості, підвищення привабливості ринкової ніші, швидкий розвиток товарів-замінників, популяризація альтернативних рішень, упровадження нових продуктів на ринку, посилення конкуренції (розвиток підприємств-конкурентів), зміна політики конкурентів, слабкі конкурентні переваги, поява нових гравців на ринку, питома частка іноземних конкурентів, конкурентна загроза з боку дешевих продуктів із Далекого Сходу, замовлення продукції на китайських фабриках, поширення нелегальної продукції, труднощі з виходом на інші ринки, зростання глобалізації ринку постачальників, збільшення частки більш оброблених продуктів, більш привабливі пропозиції для клієнтів, залежність від розвитку нових каналів збуту, розвиток мережі продажів (наприклад он-лайн), диверсифікація каналів продажів конкурентам, більш широке використання альтернативних каналів збуту, розвиток нових послуг із підтримки продажів, придбання постачальників іноземними компаніями, що знижують маржу, зниження цін на товари підприємствами, котрі бажають активно збільшувати свою частку на ринку, зниження оптових цін, відсутність точних статистичних даних про ринок;
Загрози, пов'язані зі співпрацею	транзакції між пов'язаними контрагентами, залежність від ключових постачальників, залежність від глобалізації постачальників, послуги аутсорсингу, висока частка одного постачальника в закупівлях, залежність від зовнішніх основних засобів, зміна умов ліцензування, банкрутство або припинення контракту із субпідрядниками, проблеми з безперервністю постачання сировини, недопостачання сировини, несвоєчасне виконання контрактів, відсутність надійності в наданні послуг, невиконання підрядниками умов співпраці, отримання сировини низької якості, обмежені джерела постачання стратегічної сировини, необхідність імпорту сировини з далеких країн, складність заміни деяких компонентів, які виготовляють окремі виробники, зміна цінової політики посередників, збільшення кількості субпідрядників у постачальників, підвищення цін на матеріали, що постачають, значні коливання цін постачальників, зміна політики відповідальності за субпідрядників, відсутність вільного вибору постачальників, утрата субпідрядників, витрати, пов'язані зі зміною підрядника та недооцінкою ф'ючерсних цін, зростання простроченої заборгованості та прострочених платежів, складність координації великої кількості субпідрядників; відсутність угод із постачальниками, письмових договорів із постачальниками товарів і сировини, довгострокових контрактів; специфіка довгострокових договорів, розірвання договорів оренди, неможливість укладання вигідних угод оренди, скорочення ланцюга постачання, об'єднувальні закупівлі, запровадження конкурентної діяльності субпідрядником;
Загрози, пов'язані зі споживачами	споживчі переваги, підвищені вимоги клієнтів, утрата довіри клієнтів, утрата великого клієнта, критика засобами масової інформації характеристик продукції, зміна структури попиту, зміни в клієнтській структурі, затримки або відмови в оплаті клієнтом, неплатоспроможність клієнтів, погіршення рівня обслуговування клієнтів, низька продуктивність торгових представників, затримки замовлень, зміни тарифів, цін реалізації та правил їх визначення, вибір місця розміщення нових торговельних точок, неправильне розміщення магазинів, широка мережа зовнішніх каналів розподілу, концентрація продажів, залежність від ключових клієнтів, географічної концентрації, структури продажів, сезонність, коливання рівня пропозицій, зміна тенденцій ринку, зниження логістичного потенціалу у відносинах із дистрибуторами, утрата ключовим дистрибутором зовнішнього ринку, порушення положень про захист прав споживачів.

Джерело. *Власне дослідження*

Вищезазначений перелік загроз сформовано на основі аналізу факторів ризику, указаних у проспектах емісії. В обстежених підприємствах визначено 1430 чинників, які безпосередньо стосуються одного з трьох видів небезпек. Ця таблиця ілюструє лише кількісну структуру чинників ризику. Відповідні відсотки не відображають важливості ризиків. Кількість чинників не рівнозначна їх

реальному впливу на діяльність конкретного підприємства. Найбільшу кількість загроз зафіксовано в конкурентному середовищі – 41 % від усіх 1430 означених факторів, 33 % пов'язані з клієнтами, а 26 % – ризику співпраці. Однак структура кількості загроз відрізняється за окремими видами діяльності. У підприємствах, що виконують фінансову діяльність, близько 50 % усіх галузевих чинників належить до чинників конкуренції. Кількість конкуруючих небезпек відносно менша в сільському господарстві (28 %), будівництві (35 %) та торгівлі (34 %). Торговельні підприємства, готелі й ресторани найчастіше зазначають чинники, пов'язані з клієнтами (37 %). Варто також відзначити відносно високу частку факторів ризику, пов'язаних зі співпрацею в промисловості (34 %). Прикметно, що підприємства транспорту й зв'язку вказали на відносно невелику кількість факторів ризику, пов'язаних із клієнтами (24 %).

Таблиця 3

## Розподіл видів ризиків за видами діяльності, %

Вид діяльності	Джерела ризиків			Разом
	конкурентні	співпраці	клієнтські	
Промисловість	49	34	17	100
Будівництво	35	34	31	100
Сільське господарство	28	43	29	100
Оптова та роздрібна торгівля	34	28	37	100
Готелі та ресторани	43	20	37	100
Транспорт та зв'язок	51	25	24	100
Фінансова діяльність	49	17	34	100
Операції з нерухомістю	47	25	28	100
Усього	41	26	33	100

Джерело. Власне дослідження на основі аналізу емісійних проектів.

Стратегія управління безпекою стосовно галузевих ризиків має бути тісно інтегрована до розробки, реалізації та контролю стратегії розвитку в масштабах усього підприємства. Політику стратегії управління безпекою можна описати системою поведінкових стратегій, зокрема стратегією стабілізації, стратегіями росту й розвитку. Основою цього поділу є такі компоненти стратегії, як продукт, ринок, партнери та технології [9, с. 156–161]. Перші три компоненти безпосередньо пов'язані з галузевими загрозами, обговореними раніше (конкуренти, споживачі й партнери). Четвертий компонент, тобто технології, є макросистемним чинником, проте через його зростаючий вплив на виникнення галузевих загроз його також треба враховувати.

Стратегія стабілізації щодо галузевих загроз полягає в захисті ринкової позиції підприємства. Це зводиться до продовження виробничої та торговельної діяльності у сфері пропонованої продукції й співпраці з наявними партнерами. Реалізовані зміни (наприклад інвестиції) мають замінний характер. Особливого значення набувають коригувальні та реагувальні функції. Мета стратегії управління безпекою полягає в забезпеченні роботи підприємства на вказаному рівні. На практиці це зводиться до швидкого реагування на перебої (наприклад забезпечення безперервності постачання, обслуговування тощо) і виправлення негативних наслідків природних та випадкових подій (технічне обслуговування, ремонт тощо). Стратегія зростання зосереджена на активізації діяльності, котру проводять у галузі пропонованих на сьогодні продуктів. Реалізація цієї стратегії означає систематичне збільшення виробничого потенціалу підприємства, результатом якого є проникнення на нові ринки. Зростання може відбуватися або завдяки об'єднанню з партнерами, або створенням власних структур. Стратегія зростання, як і стратегія стабілізації, передбачає продовження суб'єктом поточної діяльності. Проте у випадку стратегії зростання існує ринкова експансія. Така діяльність пов'язана з посиленням загроз із боку конкурентів та загроз, пов'язаних із початком діяльності на нових ринках продажу. Стратегія управління безпекою в цьому випадку має бути спрямована на подолання бар'єрів у передачі вже отриманих знань (використовуючи ефекти досвіду й масштабу). Стратегія розвитку означає розширення сфер діяльності підприємства. На практиці це полягає в розширенні видів діяльності або сегментів ринку. Розвиток у кожному випадку пов'язаний із переходом на наступні етапи життєвого циклу, що супроводжується періодичною напруженістю, конфліктами та внутрішніми кризами. Необхідність інтеграції й структурної перебудови зростає. Реалізація стратегії розвитку потребує більшої уваги у сфері управління безпекою, порівняно зі стратегією стабілізації та

зростання. Безпека зростання забезпечується здатністю збирати й використовувати минулий досвід. З іншого боку, безпека розвитку вимагає навчання та відкритості до інновацій. Стратегія управління безпекою переважно зосереджена на протидії ризикам, що викликані інтеграцією нових видів діяльності на підприємстві, переходом до нових кооперативних систем. Незалежно від реалізованої стратегії – стабілізації, зростання або розвитку, – завданням управління безпекою в сучасних бізнес-організаціях є адаптація нових технологій. Їх поява часто супроводжується радикальними змінами умов функціонування підприємств. Нові технології не лише впливають на оперативну діяльність (наприклад на організацію виробничого процесу), а й на необхідність укладання контрактів із новими партнерами. Якщо технологія викликає значне зниження витрат, скорочення часу процесів і підвищення якості продукції, збереження наявних структур є загрозою, із якою не зможе впоратися навіть найкраща політика управління безпекою. У цьому випадку стратегія управління безпекою повинна ідентифікувати вплив нових технологій на організацію основного бізнесу, щоб завчасно зробити необхідні зміни. Процес управління безпекою в цьому випадку пов'язаний із функціями системи раннього попередження.

**Висновки.** У сфері управління безпекою слід використовувати комплексні методи аналізу впливу зовнішнього середовища на організацію та діяльність підприємства (наприклад SWOT-аналіз). Проте експлуатація надмірно агрегованих категорій спричиняє ризик зниження ефективності визначених стратегій протидії загрозам. Вплив зовнішнього середовища на систему слід оцінювати окремо для кожної загрози. На цій основі розробляють детальні запобіжні заходи, які потім корелюють (погоджують) зі стратегічним планом розвитку, що забезпечує узгодженість роботи всього підприємства. Визнання та оцінка загроз, джерелом яких є зовнішнє середовище – основа стратегії управління безпекою, що приводить до постійного вдосконалення процесу протидії діям, що негативно впливають на функціонування підприємства. Під час розробки стратегії управління безпекою та управління нею слід звернути увагу на систему ідентифікації й моніторингу галузевих загроз. Вона повинна функціонувати як система раннього попередження.

#### *Джерела та література*

1. Камлик М. І. Економічна безпека підприємницької діяльності. Економіко-правовий аспект: навч. посіб. Київ: Атіка, 2005. 432 с.
2. Ніколаюк С. І., Никифорчук Д. Й. Безпека суб'єктів підприємницької діяльності: курс лекцій. Київ: КНТ, 2005. 320 с.
3. Могильный А. И., Бесчастный В. Н., Винокуров Ю. О. Основы безопасности бизнеса. Донецк: Регион, 2000. 130 с.
4. Забродский В. А., Кизим Н. А., Янов Л. И. Современные методы организации и управления промышленным производством. Харьков: АО «Бизнес–Информ», 1997. 64 с.
5. Гладченко Т. Н. Индикаторы экономической безопасности предпринимательской деятельности. *Менеджер*. 2000. № 12. С. 111–113.
6. Козаченко Г. В., Пономарьов В. П. Економічна безпека підприємств: сутність і передумови формування. *Теорія та практика управління у трансформаційний період*: зб. наук. праць. 2001. Т. 3. С. 3–7.
7. Соколенко Т. М. Економічна безпека підприємства в умовах транзитивної економіки. *Наука і життя: сучасні тенденції, інтеграція у світову наукову думку*: праці VII міжнар. наук.-практ. інтер. конф. (Київ, 19–21 трав. 2011 р.). URL: <http://intkonf.org/kand-ped-n-sokolenko-tm-ekonomichna-bezpeka-pidpriemstva-v-umovah-tranzitivnoyi-ekonomiki>.
8. Васильців Т. Г. Економічна безпека підприємництва України: стратегія та механізм зміцнення: монографія. Львів: Вид-во ТзОВ «Ліга Прес», 2008. 385 с.
9. Ficoń K. *Inżynieria zarządzania kryzysowego*. Warszawa: BEL Studio, 2007.

#### *References*

1. Kamlyk M. I. (2005). *Ekonomichna bezpeka pidpriemnytskoi diialnosti. Ekonomiko-pravovyi aspekt* [Economic security of entrepreneurship. Economic and legal aspect]. Kyiv: Atika [in Ukrainian].
2. Nikolaiuk S. I., Nykyforchuk D. Y. (2005). *Bezpeka subiektiv pidpriemnytskoi diialnosti* [Security of business entities]. Kyiv: KNT [in Ukrainian].
3. Mohylnyi A. Y., Beschastnyi V. N., Vynokurov Y. O. (2000). *Osnovu bezopasnosti byznesa*. [Basics of business security]. Donetsk: Rehyon [in Russian].
4. Zabrodskiy V. A., Kyzym N. A., Yanov L. Y. (1997). *Sovremennye metodu orhanyzatsyy u upravleniya promyshlennum proyzvodstvom* [Modern methods of organization and management of industrial production]. Kharkov: AO «Byznes–Ynform» [in Russian].



5. Hladchenko T. N. (2000). Yndykatoru ekonomycheskoi bezopasnosti predprynmatelskoi deiatelnosti [Economic Security Indicators for Entrepreneurship]. Menedzher – *Manager*, 12, 111–113 [in Russian].
6. Kozachenko H. V., Ponomarov V. P. (2001). Ekonomichna bezpeka pidpriemstv: sutnist i peredumovy formuvannia [Economic security of enterprises: the essence and preconditions of formation]. Teoriia ta praktyka upravlinnia u transformatsiinyi period – The theory and practice of management in the transformation period, 3, 3–7 [in Ukrainian].
7. Sokolenko T. M. (2011). Ekonomichna bezpeka pidpriemstva v umovakh tranzytyvnoi ekonomiky [Economic security of the enterprise in the conditions of a transitory economy]. Nauka i zhyttia: suchasni tendentsii, intehratsiia u svitovu naukovu dumku: pratsi VII mizhnar. nauk.-prakt. inter. konf. (Kyiv, 19–21 travnia 2011 r.) – Science and Life: Contemporary Trends, Integration into the World Scientific Opinion: Labor VII intern. science-practice inter. conf. (Kiev, May 19–21, 2011). URL: <http://intkonf.org/kand-ped-n-sokolenko-tm-ekonomichna-bezpeka-pidpriemstva-v-umovah-tranzitivnoyi-ekonomiki> [in Ukrainian].
8. Vasylytsiv T. H. (2008). Ekonomichna bezpeka pidpriemnytstva Ukrainy: stratehiia ta mekhanizmy zmitsnennia [Economic security of Ukraine's entrepreneurship: strategy and strengthening mechanisms], L'viv: Vyd-vo TzOV «Liha Pres» [in Ukrainian].
9. Ficon K. (2007). Inshenera zarzondzania krususowego [Crisis management engineering], BEL Studio, Warsaw [in Poland].

Стаття надійшла до редакції 19.10.2018 р.

УДК 338.2

**Грицюк Наталія,**  
кандидат економічних наук, старший викладач, кафедра економіки,  
безпеки та інноваційної діяльності підприємства,  
Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки,  
м. Луцьк; [Lutskmila@gmail.com](mailto:Lutskmila@gmail.com)  
<https://doi.org/10.29038/2411-4014-2018-04-49-55>

## ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ КУЛЬТУРИ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

У статті наведено думки щодо фундаментальних основ підприємництва. Увагу зосереджено на «людиноорієнтованому» характері господарської діяльності, адже саме «людина», а не «прибуток» (тобто гроші) є центром життя суспільства, а отже, і його економічної складової в тому числі. Проведено сутнісний аналіз поняття «економічної культури», її особливостей та проблем формування в Україні. Досліджено етимологічний складник терміна «культура» і здійснено ретроспективний аналіз цього поняття. Обґрунтовано зв'язок між психофізичними й ментальними особливостями особистості та економічною культурою населення. Наведено приклади застосування економічної культури з «людиноорієнтованим» характером для учасників ринкових відносин в Україні із застосуванням TRID-підходу.

**Ключові слова:** економічна культура, людиноорієнтований характер, підприємницька діяльність, підприємництво.

**Грицюк Наталія,**  
кандидат экономических наук, старший преподаватель, кафедра экономики, безопасности  
и инновационной деятельности предприятия,  
Восточноукраинский национальный университет  
имени Леси Украинки,  
г. Луцк; [Lutskmila@gmail.com](mailto:Lutskmila@gmail.com)

## ФОРМИРОВАНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ СУБЪЕКТОВ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ

В статье приводится мнение автора по фундаментальным основам предпринимательства. Концентрируется внимание на «человекоориентированный» характер хозяйственной деятельности, ведь именно «человек», а не «прибыль» (то есть деньги) является центром жизни общества, а следовательно, и экономической составляющей в том числе. Проведен сущностный анализ понятия «экономической культуры», ее особенностей и проблем формирования в Украине. Исследуется этимологическая составляющая термина «культура» и дается ее