

---

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

---

УДК 658:005.922.1:33

**А. М. Штангрет**, д. е. н., професор,  
**Л. П. Стеців**, к. е. н., доцент,  
**В. В. Шляхетко**, к. е. н., доцент

**ХОЛІСТИЧНИЙ ПІДХІД В УПРАВЛІННІ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА**

**Анотація.** *Забезпечення ефективного функціонування та розвиток українських підприємств потребує формування безпечних умов, що можливе завдяки застосуванню холистичного підходу в управлінні їх економічною безпекою.*

*Холистичний підхід формує необхідне підґрунтя для удосконалення забезпечення економічної безпеки підприємства через поєднання цілісності процесу розроблення та реалізації захисних заходів стосовно усіх функціональних складових із необхідною конкретизацією виконання завдань кожним працівником підприємства як найменшої складової системи економічної безпеки.*

**Ключові слова:** безпека; управління; холистичний підхід; система; загроза.

**A. M. Shtangret**, Doctor of Economics,  
Professor,

**L. P. Stetsiv**, Candidate of Economic Sciences,  
Associate Professor,

**V. V. Shliakhetko**, Candidate of Economic Sciences,  
Associate Professor

**HOLISTIC APPROACH IN MANAGING ECONOMIC SECURITY OF THE ENTERPRISE**

**Abstract.** *Ensuring the effective functioning and development of Ukrainian enterprises requires the formation of safe conditions, which is possible through the application of a holistic approach to the management of their economic security.*

*A holistic approach forms the necessary basis for improving the economic security of the enterprise by combining the integrity of the process of development and implementation of protective measures for all functional components with the necessary specification of tasks by each employee as the smallest component of economic security.*

**Keywords:** security; management; holistic approach; system; threat.

**Актуальність теми дослідження.** Суттєва нестабільність середовища функціонування для українських підприємств, поруч із проблемами пов'язаними із ефективним використанням матеріальних та трудових ресурсів, оптимізацією технологічних процесів та завоювання й втримання власних конкурентних позицій на ринку, вимагає зосередження уваги на захисті бізнесу як умови його функціонування в короткостроковому періоді та розвитку в довгостроковій перспективі.

**Постановка проблеми.** З-поміж можливих варіантів вирішення цієї важливої проблеми на увагу заслуговує холистичний підхід, який передбачає застосування цілісного погляду на усі процеси, що стосуються внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, формує необхідні передумови забезпечення стабільності фінансово-господарської діяльності та захисту від негативної дії загроз, тобто є основою стійкого розвитку підприємства. Саме холистичний підхід орієнтований на більш ефективне використання наявного внутрішнього ресурсного забезпечення та посилення взаємодії із зовнішніми суб'єктами безпеки для досягнення та підтримання необхідного для розвитку рівня економічної безпеки в умовах кожного підприємства. Тому, беручи до уваги вище зазначене, можна стверджувати, що проблема

---

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

---

застосування холістичного підходу в управлінні економічною безпекою підприємства є актуально в умовах сьогодення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичній розробці питань, пов'язаних із забезпеченням економічної безпеки на усіх рівнях управління, багато уваги приділяли О. Ареф'єва, В. Білоус, І. Бінько, Н. Вавдіук, В. Геєць, З. Герасимчук, В. Духов, М. Єрмошенко, Я. Жаліло, С. Злупко, Т. Кузенко, О. Кузьмін, А. Кірієнко, Т. Ковальчук, Б. Кравченко, М. Лесечко, В. Марцин, Л. Мельник, І. Михасюк, С. Мочерний, В. Мунтіян, Н. Нижник, Г. Пастернак-Таранушенко, С. Покропивний, В. Прохорова, Г. Ситник, А. Ревенко, О. Терещенко, С. Шкарлет, В. Шлемко, В. Ярочкін та ін.

Холістичний підхід в управлінні сформований у роботах І. Адізеса, Д. Бека, Т. Загорної, К. Кована, Ж. Гебсера, О. Козлової, Ф. Котлера, А. Крикорцева, А. Маслоу, Г. Минцберга, М. Портера, С. Прахалада, О. Стасюка, К. Уілбера, Р. Уфімцева, В. Чобіток, Н. Чучко та ін. Науковці в більшості зосереджували увагу на холістичному управлінні в маркетингу, залишаючи поза увагою необхідність розширення сфери його застосування, зокрема і в сфері управління економічною безпекою підприємства.

**Виділення недосліджених частин загальної проблеми.** Для більшості українських підприємств характерна відсутність належної уваги до проблеми забезпечення безпеки із запізнілою реакцією на факти збитковості та втрати конкурентних позицій. Подальше застосування фрагментарного підходу унеможливує функціонування в умовах посилення конкуренції. Створення безпечних умов для розвитку потребує здійснення послідовних цілеспрямованих кроків виходячи із цілісного уявлення про фактичний стан середовища функціонування та прогнозування можливої зміни впливу основних внутрішніх та зовнішніх факторів, що можливе на основі застосування холістичного підходу. У відповідності із цим, важливим є формування методичних основ застосування холістичного підходу в управлінні економічною безпекою підприємства.

**Постановка завдання.** Мета статті полягає в обґрунтуванні методичних засад застосування холістичного підходу в управлінні економічною безпекою українських підприємств в умовах високої невизначеності зміни середовища функціонування.

**Викладення основного матеріалу.** В основі холізму, як напряму в сучасній західноєвропейській філософії, лежить латинське слово *holos*, яке можна перекласти як «цілий» або є «сукупність», «поєднання». Історичні корені холістичного підходу були сформовані ще у працях Аристотеля. Саме цей мислитель обґрунтував позицію, що в природніх процесах ціле більш важливіше за окремі його складові. В основі холістичного підходу покладено сприйняття світу Аристотелем як ієрархічної системи, в якій усі складові пов'язані між собою, тобто перебувають в активній взаємодії.

Поняття холізму вперше було застосовано у 1926 р. південно-африканським військовим та державним діячем Я. Смутсом у книзі «холізм і еволюція». Саме Я. Смутсона вважають засновником «філософії ціліності». Подальша популяризація стала можливою завдяки книзі Дж. Холдейна під назвою «Філософські основи біології», яка побачила світ у 1931 р. Доцільно наголосити на значному внеску таких науковців як Й. Гете, який причетний до розроблення однієї із методик цілісного мислення під назвою *Anshauung*, М. Вертгейна – творця гештальт-психології та К. Уілбера, який положив початок розробленню положень і принципів інтегрального підходу в управлінні.

У сучасному словнику з етики холізм представлено як напрям, що розглядає «... цілісність світу як наслідок творчої еволюції, що спрямовується нематеріальним і непізнавальним «фактором цілісності» [10]. Дж. Міллер подає холістичність як «... цілісність Всесвіту, тобто те, що не ділиться на частки» [6]. Холізм сьогодні застосовується в різних сферах, але базовою ідеєю є позиція, що сума складових певної сукупності залишається меншим у порівнянні із цілісною системою, що є наслідком специфіки та особливостями формування кожного складника. В гносеології холістичні принципи обґрунтовують позицію, що «... пізнання цілого

---

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

---

повинне передувати пізнанню його частин» [12, с. 114]. Потрібно підкреслити і те, що холізм втілений в теорію систем шляхом застосування терміну «емерджентність», коли система набуває властивостей, які не характерні для її складових.

Здійснене узагальнення дозволило виявити, що холістичне управління стосовно соціально-економічних систем в найбільшій мірі розглядається щодо маркетингу. Так, для прикладу, Ф. Котлер обґрунтовує холістичне управління як «... підхід, за яким робиться спроба визнати й збалансувати різні компетенції та труднощі маркетингової діяльності за допомогою їхнього поєднання під однією загальною концепцією» [5, с. 35], що визначає його здатність узгодити інтереси усіх зацікавлених осіб, тобто акціонерів, працівників, управлінського персоналу, споживачів, дистриб'ютерів, і т.д., та отримати прийнятний варіант взаємодії. Тобто, йдеться про об'єднання чотирьох базових моделей управління в маркетингу, а саме: інтегрованого, внутрішнього, взаємовідносин та соціально-відповідального. Схожої думки дотримується і О. Козлова подаючи холістичне управління в маркетингу як «... підхід, що об'єднує в одну модель існуючі концепції як елементи певної інтегрованої структури на єдиних принципах, враховуючи особливості ринків, на яких функціонує підприємство» [4, с. 15]. О. Козлова обґрунтовує не лише горизонтальне поєднання базових моделей управління в маркетингу, але й вертикальне, що повинно сприяти досягненню добробуту та задоволенню інтересів на взаємоприйнятному рівні як окремого громадянина, підприємства, так і держави загалом.

Дещо іншу позицію, хоча і стосовно маркетингу, займають Семенюк І. В та Євтушенко В. А., акцентуючи увагу, що «... усі компоненти процесу розглядаються як єдине ціле, що включає в аналітичний процес усі складові ланцюга створення вартості й оцінює вплив цих процесів на споживачів, дистриб'ютерів, дилерів, постачальників, співробітників й акціонерів» [8, с. 147]. Зважаючи на поставлене завдання в дослідженні, така позиція цікава тим, що автори в цілому розглядають усі процеси, об'єднавши та шукаючи взаємозв'язок та визначаючи вплив зміни умов функціонування.

Узагальнюючи доцільно підкреслити, що застосування холістичного підходу управління в маркетингу спирається на необхідність цілісного розгляду процесів та сприйняття змін й відстеження взаємозв'язків між усіма складовими системи, що уможливорює досягнення поставлених цілей не лише в межах підприємства, а й стосовно суб'єктів зовнішнього середовища. Продукт повинен не тільки задовольняти потреби споживача та забезпечувати отримання прибутку підприємства-виробника, але й не бути шкідливим для навколишнього середовища та сприяти більш раціональному використанню природних ресурсів.

Х. Снігур виділяє положення, які лежать в основі концепції холістичного управління: «... підприємство – це живий організм, відносно відокремлений, але інтегрований в зовнішнє середовище; основне завдання менеджменту – бачення майбутнього на основі сформованих взаємозв'язків явищ і процесів; найважливіший чинник успіху і конкурентоспроможності – інтеграція і синергія; найважливіше джерело додаткової вартості – люди, що інтегрують нові знання, на основі розумінні взаємозв'язку явищ і процесів в економіці; система управління побудована на взаємодії людей, багатосторонніх і синергетичних комунікаціях» [9 с. 48]. В загальному погоджуючись із таким підходом, вважаємо, що цей перелік доцільно ще доповнити наступними положеннями з позиції забезпечення економічної безпеки підприємства:

- основним джерелом внутрішніх загроз виступають люди (власники, менеджмент та працівники). В основі протидії таким загрозам лежить робота по узгодженню інтересів усіх учасників, тобто від інтересів кожного елемента потрібно перейти до досягнення загальних інтересів;

- формування безпечних умов функціонування та розвитку підприємства повинно здійснюватися комплексно, тобто шляхом взаємодії внутрішніх та зовнішніх суб'єктів безпеки;

- забезпечення економічної безпеки в умовах певного підприємства є безперервним процесом, що потребує не лише оцінювання поточного рівня безпеки, але й прогнозування зміни внутрішньогосподарських процесів та динаміки рівня впливу зовнішнього середовища.

---

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

---

Визначені положення дозволяють більш чітко зрозуміти відмінність між традиційним та холистичним підходами в управлінні економічною безпекою підприємства. Традиційний підхід передбачає поділ системи на підсистеми із можливістю відстеження їх зміни. Доцільно зазначити, що Р. Уфимцев вважає, що сьогодні, в умовах посилення невизначеності середовища функціонування, такий підхід, що ґрунтується на аналізі, забезпечує лише «ілюзію контролю за системою» [11, с. 46]. Більш доречним є сприйняття системи як цілісності, враховуючи можливість набуття нею нових властивостей за рахунок взаємодії усіх складових.

Окреслення основних аспектів холистичного управління в маркетингу, а також аспекти його застосування в інших сферах людської діяльності, послужить необхідною основою для розгляду методичних засад застосування холистичного підходу в управлінні економічної безпекою підприємства:

- якщо традиційне управління підприємством передбачає жорстке ієрархічне підпорядкування, то холистичне – надає перевагу залученню усіх учасників до розроблення та реалізації управлінських рішень. В умовах більшості українських підприємств залишається діюча система безпеки, яка передбачає підпорядкуванню окремого спеціалізованого підрозділу директору, чи одному із його заступників. До завдань цього підрозділу, як правило, входить забезпечення силової безпеки підприємства, тобто фізичних захист майна. Поточні умови ведення бізнесу вимагають зміни такої системи забезпечення економічної безпеки, до складу якої повинні входити не лише силова безпека, а перш за все фінансова, кадрова, інформаційна і т. д. Розширення кадрового складу спеціалізованого підрозділу обмежене реальним ресурсним та організаційним забезпеченням при зростаючій потребі досягнення й підтримки необхідного рівня безпеки. За таких умов, доцільно розглянути та застосувати холистичний підхід. В сфері економічної безпеки він може бути реалізований наступним чином, коли усі працівники, а не лише співробітники спеціалізованого підрозділу, залучаються до виконання певних обов'язків в безпековій сфері у відповідності до місця основної роботи, здатності виконувати завдання та особистого місця в організаційній структурі не лише підприємства, а його безпекової структури. Тобто йдеться про фактичне використання базових засад холізму в окремо взятій сфері – безпековій. Кожен працівник, мотивований необхідністю приділення певної уваги виконанню завдань в безпековій сфері за для підтримки функціонування підприємства, а отже і збереження власного робочого місця, виконує поставлені завдання, тобто безпосередньо приймає участь у реалізації захисних заходів. Формування завдання, координація взаємодії, контроль та коригування процесу реалізації управлінських рішень залишається в сфері обов'язків співробітників спеціалізованого підрозділу. Як результат, такий підхід об'єднує усіх працівників, посилює взаємодію між управлінським персоналом та забезпечує, при мінімальних ресурсних затратах, можливість досягнення необхідного рівня безпеки стосовно кожної функціональної складової економічної безпеки підприємства;

- розроблення та реалізація суб'єктами безпеки захисних заходів, окрім консолідації зусиль усіх працівників як безпосередніх або ж опосередкованих учасників, потребує інформаційного супроводу. Йдеться як про інформаційне підґрунтя для прийняття управлінських рішень, так і підтримання зворотного зв'язку для контролю за їх реалізацією. Саме встановлення та налагодження зворотного зв'язку із деталізацією завдань для кожної складової системи управління є відмінною характеристикою холистичного підходу. Такий зворотній зв'язок може бути встановлений за рахунок контролю, який в системі економічної безпеки підприємства реалізується шляхом формування та розвитку внутрішньогосподарського контролю та внутрішнього аудиту. Обидві форми організації контролю на певному рівні застосовуються в управлінні підприємства, але доповнення переліку їх завдань, конкретизація суб'єктів та об'єктів контролю, розроблення внутрішніх положень та методичного забезпечення дозволяє отримати необхідні інструменти інформаційного супроводу. Важливо, що до проведення внутрішньогосподарського контролю та внутрішнього аудиту залучаються усі працівники,

---

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

---

контроль стосується усіх аспектів фінансово-господарської діяльності підприємства, завдяки чому формується загальне уявлення про рівень та зміну економічної безпеки підприємства;

- відмінною рисою холістичного підходу в управлінні підприємством є зменшення відстані у взаємовідносинах між управлінським персоналом та іншими групами працівників підприємства. Основою такого зближення є узгодження інтересів та усвідомлена можливість їх досягнення через взаємну увагу до процесу забезпечення безпеки. Будь-яка пересічна інформація, отримана одним із працівників, може, після ретельної перевірки, стати початковим імпульсом для більш ретельного зосередження уваги на фактах, що вказують на момент виникнення та посилення негативного впливу певної зовнішньої та/або внутрішньої загрози. Перевірка достовірності інформації вимагає отримання підтвердження з кількох незалежних джерел, що також не може бути здійснено без активної участі окремих працівників як найменшої складової системи економічної безпеки підприємства;

- децентралізація – ще одна із базових засад холістичного підходу, завдяки якій процес забезпечення економічної безпеки передбачає передання виконання функціональних завдань окремим підрозділам. Так, ідентифікація загроз та розроблення й реалізації найбільш доцільних захисних заходів в сфері фінансової безпеки доцільно покласти на бухгалтерію, а протидія зарозам кадровій безпеці повинна бути в сфері завдань відділу кадрів. З метою уникнення ситуації, коли реалізація певних захисних заходів спричиняє виникнення загроз стосовно іншої функціональної складової економічної безпеки, загальна координація дій залишається за службою безпеки підприємства. Застосування такого підходу сприяє максимально ефективному використанню ресурсного й організаційного забезпечення при цілісній орієнтації на процес забезпечення економічної безпеки, коли в цьому процесі учасниками виступають працівники усіх структурних підрозділів у відповідності до своєї безпосередньої спеціалізації;

- виконання певних завдань в системі забезпечення економічної безпеки підприємства не може здійснюватися виходячи лише із необхідності збереження робочого місця. Відповідно, холістичний підхід в управлінні передбачає збільшення активності кожного учасника через розроблення та застосування системи морального та матеріального стимулювання. Ефективність застосування такої системи полягає в тому, що доплати та заохочення працівників сумарно складають менші витрати у порівнянні із збільшенням кількості штатних одиниць спеціалізованого підрозділу;

- З. Дуліт, Н. Стасів та Р. Терно [2] обґрунтовують позицію, що холістичне управління є «... більш прогресивною формою управління, оскільки цілісніше вивчає соціальний простір, що включає в себе споживачів, власників (акціонерів) підприємства, працівників, посередників тощо». З цією позицією можна погодитися і застосувати в безпековій сфері. Так, економічна безпека формує основу для досягнення загальних інтересів підприємства, які узгоджують в собі інтереси власників, менеджменту та працівників. Зважаючи, що суб'єкти зовнішнього середовища, тобто споживачі, постачальники, місцеве населення, представники громади і т.д. також керуються власними інтересами, то досягнення та захист загальних інтересів підприємства повинно передбачати внесення змін та пошук компромісу.

І. Балух, Г. Какуніна, О. Черних [1, с. 68] та С. Ілляшенко [3, с. 134] виділяють ряд принципів холістичного управління. В загальному погоджуючись із такою позицією, вважаємо, що в процесі застосування холістичного підходу в управлінні економічною безпекою підприємства доцільно дотримуватися і ряду специфічних принципів (Рис. 1).

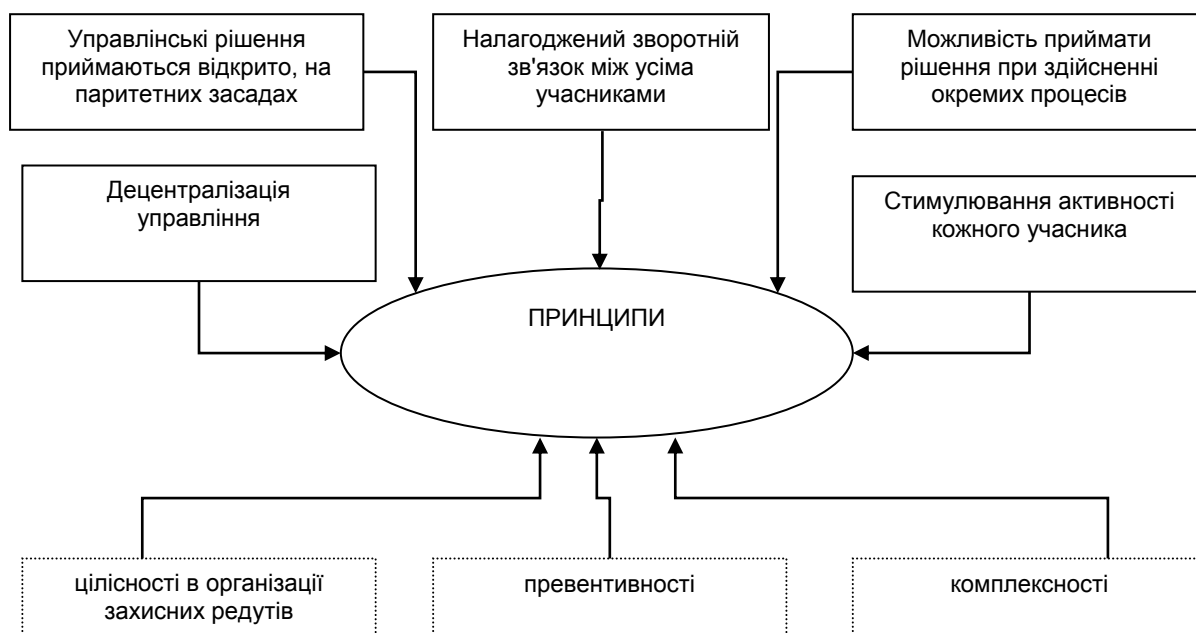
Сутність специфічних принципів доцільно тлумачити наступним чином:

- цілісності в організації захисних релієв, що полягає у формуванні системи захисту, яка в достатній мірі приділяє увагу усім моментам функціонування підприємства, зокрема в частині врахування впливу усіх факторів на підприємство як відкриту соціально-економічну систему. Кожна ситуація потребує реакції суб'єктів безпеки у відповідності до встановлених пріоритетів із пошуком можливостей реалізації захисних заходів;

---

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**


---



**Рис. 1. Принципи застосування холистичного підходу в управлінні економічною безпекою підприємства**

*Джерело:* [1, с. 68, 3, с. 134]

- превентивності. Відсутність своєчасної реакції не сприяє вирішенню проблеми, але може спричинити ускладнення ситуації із подальшим застосуванням захисних заходів, ресурсне забезпечення яких буде на порядок більшим у порівнянні із варіантом, коли б суб'єкти безпеки відреагували на перші ознаки зміни рівня безпеки підприємства;

- комплексності. За умови відсутності можливості протидіяти загрози за рахунок власного організаційного й ресурсного забезпечення повинно передбачати необхідність розгляду необхідності узгодженої взаємодії із зовнішніми суб'єктами безпеки.

Застосування загальних та специфічних принципів орієнтоване на видозмінення управління економічною безпекою підприємства шляхом посилення взаємодії між усіма учасниками внутрішнього та зовнішнього середовища задля узгодженого досягнення інтересів із переходом від вирішення окремих найбільш загальних проблем в межах короткого проміжку часу до комплексного формування безпечних умов розвитку у довгостроковій перспективі.

Виділені принципи повинні стати основою розроблення та поетапного застосування холистичного підходу в управлінні економічною безпекою підприємства:

- оцінювання поточного рівня економічної безпеки підприємства та ступеня агресивності зовнішнього середовища функціонування;

- визначення ключових тактичних і стратегічних орієнтирів забезпечення економічної безпеки підприємства;

- оцінювання результативності дій внутрішніх суб'єктів безпеки;

- оцінювання наявного організаційного та ресурсного забезпечення управління економічною безпекою підприємства;

- розроблення варіантів удосконалення системи економічної безпеки підприємства, зокрема шляхом посилення взаємодії із зовнішніми суб'єктами безпеки та більш ефективним залученням персоналу до реалізації певних захисних заходів;

---

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

---

- розроблення внутрішньої документації щодо застосування холістичного підходу в управлінні економічною безпекою підприємства.

Запропонована послідовність орієнтована на покращення взаємодії між внутрішніми та зовнішніми суб'єктами безпеки із посиленням участі власників, менеджменту та персоналу підприємства для удосконалення управління економічною безпекою підприємства з орієнтацією на досягнення наступних цілей:

- економічних (зменшення ймовірних втрат через реалізацію внутрішніх і зовнішніх загроз; більш ефективного використання наявних корпоративних ресурсів);

- соціальних (узгодження інтересів власників, менеджменту та персоналу для їх взаємоузгодженого досягнення).

**Висновки.** Функціонування та розвиток бізнесу в умовах високої та складно прогнозованої зміни середовища функціонування вимагає приділення належної уваги безпековим процесам. Забезпечення безпеки шляхом створення окремого підрозділу, орієнтованого на фізичний захист майна є застарілим та хибним в сучасних умовах підходом. Протидія та захист від дії зовнішніх та внутрішніх загроз можливе шляхом використання холістичного підходу, який все більш активніше застосовується в управлінні підприємствами. Орієнтуючись на цілісність розгляду підприємства як системи економічної безпеки підприємства, із необхідним виділенням найменших її складових, тобто працівників, управлінського персоналу, власників, холістичне управління сприяє посиленню взаємодії між ними, об'єднанню з метою реалізації взаємоузгоджених інтересів, що створює необхідну основу для розвитку бізнесу.

У відповідності до холістичного підходу управління економічною безпекою підприємства повинно бути спрямованим на визначення фактичної потреби підприємства у рівні безпеки, наявності ресурсного й організаційного забезпечення, формування партнерських відносин із зовнішніми суб'єктами безпеки та консолідацію зусиль усіх працівників в сфері реалізації захисних заходів. Умови ведення бізнесу та економічні інтереси підприємства є вихідними положеннями при визначенні необхідного рівня безпеки. Поруч з цим наявне ресурсне та організаційне забезпечення може бути недостатнім для організації та здійснення безпекової діяльності, що вимагає налагодження партнерських відносин із зовнішніми суб'єктами безпеки, дії яких в повній мірі, або ж частково можуть компенсувати недостатність безпекового потенціалу підприємства.

Узагальнюючи доцільно підкреслити, що холістичний підхід формує необхідне підґрунтя для удосконалення забезпечення економічної безпеки підприємства через поєднання цілісності процесу розроблення та реалізації захисних заходів стосовно усіх функціональних складових із необхідною конкретизацією виконання завдань кожним працівником підприємства як найменшої складової системи економічної безпеки.

**Література:**

1. Булах, І. В. Поняття соціально-відповідального маркетингу / І. В. Булах, Г. А. Какуніна, О. О. Черних // Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. – 2010. – № 5. – Т. 4. – С. 67-70.
2. Двуліт, З. П. Сутнісна характеристика та основні принципи холістичного управління [Електронний ресурс] / З. П. Двуліт, Н. В. Стасів, Р. М. Терно // Ефективна економіка. – 2019. – № 3. – Режим доступу : [www.economy.nayka.com.ua](http://www.economy.nayka.com.ua). (дата звернення: 04.11.2019)
3. Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу : монографія / за ред. С.М. Ілляшенка. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2008. – 615 с.
4. Козлова, О. А. Теория и методология формирования рынка органической продовольственной продукции на основе холистического маркетинга : автореф. дис. на соискание науч. степени д-ра экон. наук : 08.00.05 / О. А. Козлова. – Омск, 2011. – 43 с.
5. Котлер, Ф. Маркетинговый менеджмент : підручник / Ф. Котлер, К. Л. Келлер, А. Ф. Павленко. – Київ : Хімджест, 2008. – 720 с.
6. Миллер, Дж. Холистическое образование: педагогика предчувствия тетрадь [Электронный ресурс] / Дж. Миллер ; пер. Н. Октябрёвой // Политика образования. – 2002. – Вып. 3; № 50. – Режим доступа: <http://ps.1september.ru/article.php?ID=200105607> (дата звернення: 04.11.2019).
7. Обліково-аналітичне забезпечення управління економічною безпекою підприємства : монографія / за заг. ред. А. М. Штангрета. – Львів : Укр. акад. друкарства, 2017. – 276 с.

---

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

---

8. Семеняк, І. В. Основні тенденції розвитку сучасного менеджменту маркетингу / І. В. Семеняк, В. А. Євтушенко // Вестник Харьковского национального университета «ХПИ». – 2010. – № 5. Тем. вып. «Технический прогресс и эффективность производства». – С. 146-156.
9. Снігур, Х. А. Холістична модель управління персоналом / Х. А. Снігур // Економіка та держава. – 2016. – № 12. – С. 47-50.
10. Тофтул, М. Г. Сучасний словник з етики : словник [Електронний ресурс] / М. Г. Тофтул. – Житомир : ЖДУ ім. І. Франка, 2014. – 416 с. – Режим доступу : <http://eprints.zu.edu.ua/11783/1/%D0%B5%D1%82%D0%B8%D0%BAa-1.pdf> (дата звернення: 04.11.2019).
11. Уфимцев, Р. Эффект бабочки в маркетинге / Р. Уфимцев // &Стратегии. – 2006. – № 8. – С. 45-52.
12. Цофнас, А. Ю. Гносеология : учеб. пособ. / А. Ю. Цофнас. – Одесса : Наука и техника, 2011. – 248 с.

**References:**

1. Bulakh, I. V., Kakunina, H. A., Chernykh, O. O. (2010). Poniattia sotsialno-vidpovidalnoho marketynhu [The concept of socially responsible marketing]. *Visnyk KhNU. Seriya: Ekonomichni nauky – Bulletin of the Khmelnytsky National University. Series: Economic Sciences*, 5, 67-69 [in Ukrainian].
2. Dvulit, Z. P., Stasiv N. V., Terno R. M. (2019). Sutnisna kharakterystyka ta osnovni pryntsyipy kholistychnoho upravlinnia [Essential characteristics and basic principles of holistic management]. *Sutnisna kharakterystyka ta osnovni pryntsyipy kholistychnoho upravlinnia – Essential characteristics and basic principles of holistic management*, 3. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6937> [in Ukrainian].
3. Illiashenko, S. M. (2008). *Marketynh innovatsii i innovatsii v marketynhu [Marketing innovation and innovation in marketing]*. Sumy: VTD «Universytetska knyha» [in Ukrainian].
4. Kozlova, O. A. (2011). Teoriya i metodologiya formirovaniya ryinka organicheskoy prodovolstvennoy produktsii na osnove holisticheskogo marketinga [Theory and methodology for the formation of the market for organic food products based on holistic marketing]. *Extended abstract of Doctor's thesis*. Omsk [in Russian].
5. Kotler, F., Keller, K. L., Pavlenko, A. F. (2008). *Marketynhovyi menedzhment [Marketing management]*. Kyiv: Vydavnytstvo «Khimdzhest» [in Ukrainian].
6. Miller, J. (2002). Holisticheskoe obrazovanie: pedagogika predchuvstviya tetrad [Holistic Education: Pedagogy of Foreboding Notebook]. *Politika obrazovaniya – Education Policy*, 3. Retrieved from <http://ps.1september.ru/article.php?ID=200105607> [in Russian].
7. Shtanhret, A. M. (2017). Oblikovo-analitychne zabezpechennya upravlinnya ekonomichnoyu bezpekoyu pidpryyemstva [Accounting and analytical support for managing the economic security of the enterprise]. Lviv: Ukr. akad. drukarstva [in Ukrainian].
8. Semeniak, I. V., Yevtushenko, V. A. (2010). Osnovni tendentsii rozvytku suchasnoho menedzhmentu marketynhu [The main trends in the development of modern marketing management]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu «KhPI» – Bulletin of the Kharkiv National University "KhPI"*, 5, 146–156 [in Ukrainian].
9. Snihur, Kh. A. (2016). Kholistychna model upravlinnia personalom [Holistic model of personnel management]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and State*, 12, 47-50 [in Ukrainian].
10. Toftul, M. H. (2014). *Suchasnyi slovnyk z etyky [Modern dictionary of ethics]*. Zhytomyr: Vyd-vo ZhDU ім. І. Франка. Retrieved from <http://eprints.zu.edu.ua/11783/1/%D0%B5%D1%82%D0%B8%D0%BAa-1.pdf> [in Ukrainian].
11. Ufimtsev, R. (2006). Effekt babochki v marketing [The butterfly effect in marketing]. *&Strategii – &Strategies*, 8, 45-52 [in Russian].
12. Tsofnas, A. Yu. (2011). *Gnoseologiya [Epistemology]*. Odessa: Nauka i tehnika [in Ukrainian].

Надійшла 11.10.2019