

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

ВІВЧАР ВІКТОР ПАВЛОВИЧ

Гриф
Прим. № _____
УДК 658.338.2(043.3)

ДИСЕРТАЦІЯ
ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ
БЕЗПЕКИ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Спеціальність 051- економіка

Галузь знань 05 – соціальні та поведінкові науки

Подається на здобуття ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

 В.П. Вівчар

Науковий керівник:
Гевко Володимир Леонідович
доктор економічних наук, професор

Тернопіль – 2025

АНОТАЦІЯ

Вівчар В. П. Формування стратегії забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств. Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 «Економіка». Західноукраїнський національний університет Міністерства освіти і науки України. Тернопіль, 2025.

У вступі обґрунтовано актуальність теми, сформульовано мету, визначено головні завдання, об'єкт і предмет та методичні засади дослідження, розкрито наукову новизну і практичне значення отриманих результатів, наведено відомості щодо їхньої апробації.

Дисертацію присвячено розвитку теоретико-методичних положень та розробці практичних рекомендацій щодо формування стратегії забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств. Здійснено гносеологічний аналіз сутнісно-змістових особливостей понять «економічна безпека торговельних підприємств» і «стратегія економічної безпеки торговельних підприємств», проведено систематизацію структурно-функціонального підходу для формування економічної безпеки торговельних підприємств у контексті функціональних процесів стратегії її забезпечення ідентифікованими елементами економічної безпеки. Запропоновано авторський підхід щодо розробки організаційно-економічного механізму стратегії забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств у сучасних умовах.

Побудовано практично орієнтований алгоритм вибору ефективних стратегій розвитку торговельних підприємств, що забезпечує застосування системного підходу до отримання прогностичної оцінки ринкових та фінансових показників у контексті моделювання нейронної мережевої системи на основі методу кластеризації Кохонена із застосуванням рівневого розподілу безпекової компоненти торговельних підприємств. Запропоновано шестирівневу модель комплексного оцінювання стратегії забезпечення економічної безпеки

торговельних підприємств на основі ідентифікації за основними об'єктами і рівнями безпеки з виокремленням компонент (векторів) та умов оцінювання стратегії забезпечення безпеки торговельних бізнес-структур. Обґрунтовано модель формування стратегій розвитку економічної безпеки торговельних підприємств шляхом аналізу зовнішнього середовища, результатів економічної й фінансової діяльності, оцінювання внутрішнього ресурсного потенціалу досліджуваних підприємств і реалізації низки функціональних стратегій для забезпечення стабільної роботи торговельних бізнес-структур у довгостроковій перспективі.

У першому розділі «Теоретичний базис формування стратегії забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств» уточнено в межах предмета дослідження понятійно-категоріальний апарат, ідентифіковано фактори впливу на діяльність економічної безпеки торговельних підприємств, що дозволило покращити актуалітетний базис формування стратегії підприємств торгівлі для забезпечення економічної безпеки.

На основі систематизації теоретичних поглядів, уточнено поняття економічної безпеки торговельних підприємств, як стану за якого економічна система перебуває на достатньому рівні безпеки, який забезпечує досягнення стратегічних цілей, що дає змогу утримувати високі темпи економічного розвитку із урахуванням зовнішніх і внутрішніх загроз.

Здійснено систематизацію елементів забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств в межах чотирьох складових: стан, безпека, ефективність та цілеспрямованість. Розкрито зміст економічного розвитку торговельних підприємств через призму стратегічної, інноваційної і конкурентної компонент. Обґрунтовано взаємозв'язок між елементами економічної безпеки та компонентами економічного розвитку підприємств, що формує основу теоретичних концепцій цього дослідження і допомагає з'ясувати роль стратегій економічного розвитку в забезпеченні економічної безпеки торговельних підприємств.

Запропоновано структурно-функціональний підхід до формування стратегії економічної безпеки торговельних підприємств на основі якого побудовано систему економічної безпеки з врахуванням компонент, які забезпечують функціонування і розвиток суб'єктів торговельної діяльності. На основі факторного аналізу сформовано комплексну систему показників для оцінювання стратегії економічної безпеки торговельних підприємств.

У другому розділі «Аналітичне дослідження економічної безпеки торговельних підприємств: стратегічний підхід» проаналізовано стан та динаміку ефективності функціонування торговельних українських підприємств; проведено оцінювання економічної безпеки торговельних підприємств; розроблено модель стратегії забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств.

У дисертації сформовано методичний базис для побудови інструментів оцінювання економічної безпеки торговельних підприємств, який ґрунтується на врахуванні операційних характеристик, дослідженні ризиків та загроз, аналізі ефективності використання ресурсів відповідно до індикаторів економічної безпеки. Обґрунтовано доцільність використання групи критеріїв та показників для аналізу операційних процесів у торгівлі, що дозволить оцінити забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств. У процесі порівняльного аналізу доведено вищу прибутковість великих торговельних мереж.

В роботі запропоновано шестирівневу модель зрілості торговельних підприємств, яка враховує вплив факторів економічної безпеки в межах двох основних об'єктів та класифікацію згідно з розробленою шестирівневою шкалою: від найвищого рівня ризику до найвищого рівня безпеки. З метою оцінювання зрілості торговельних підприємств у контексті забезпечення економічної безпеки сформовано спектр показників, розрахунок та числове масштабування, що дає змогу ідентифікувати відповідні типи торговельних бізнес-процесів.

Удосконалено методичний підхід до формування стратегії забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств на основі системної оцінки потенціалу та фінансових показників, що дасть можливість торговельним підприємствам підвищувати економічну ефективність і рівень економічної безпеки. Запропоновано алгоритм оцінювання економічної безпеки торговельних підприємств, який базується на розрахунку інтегрального показника рівня безпеки.

У третьому розділі «Удосконалення формування стратегії забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств в умовах сучасних викликів» удосконалено організаційно-економічний механізм формування стратегії забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств; здійснено формалізацію системи стратегії економічної безпеки торговельних підприємств; проведено комплексне оцінювання стратегії забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств на основі економіко-математичного моделювання.

В роботі подано авторське трактування поняття «стратегія економічної безпеки торговельних підприємств», як системи стратегічного управління, що охоплює комплексне діагностування зовнішнього та внутрішнього середовищ, коригування цілей, завдань і основних напрямків формування стратегічних орієнтирів розвитку. Сформовано структурний розподіл забезпечення стратегічного розвитку суб'єктів торговельної діяльності через урахування процесних, інтеграційних, інноваційних і конкурентних елементів, що дасть змогу покращити процеси формування стратегії забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств.

В дисертації запропоновано організаційно-економічний механізм формування стратегії забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств, який враховує блоковість системи, зокрема: інституційно-управлінський; техніко-технологічний; ресурсно-базисний; структурно-функціональний. Застосування цієї моделі дасть змогу покращити процеси

формування стратегії забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств з урахуванням внутрішніх характеристик.

Обґрунтовано доцільність застосування алгоритму стратегії забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств, побудованого на основі методу кластеризації, що дозволило підвищити безпековий рівень організаційних та економічних процесів в торговельній діяльності. Доведено доцільність використання структури набору даних за трьома кластерами на основі розподілу рівнів безпеки, що дасть змогу здійснювати прогнозне оцінювання стратегії забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств і скласти відповідні плани її посилення на основі методики кластеризації.

Доведено, що формалізація процедури вибору ефективних стратегій забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств дасть змогу враховувати ринкові умови, конкурентну позицію та чітко визначити місію та цілі торговельного підприємства і результати діяльності із урахування сучасних викликів.

Практичне значення отриманих результатів. Науково-методичні, організаційні та практичні рекомендації дисертаційної роботи щодо формування стратегії забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств використовуються в практичній діяльності ТОВ «ВЕСМАК», ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», ТОВ «ТЕКО-ТРЕЙД», ТОВ «КОЛЯР».

Ключові слова: торговельні підприємства, роздрібна торгівля, безпекова діяльність, економічна безпека, система управління, підприємництво, управління економічною безпекою, економічна безпека торговельних підприємств, економіко-математична модель, підходи формування економічної безпеки, безпекова стратегія управління, забезпечення економічної безпеки, стратегія економічної безпеки торговельних підприємств, система безпеки, безпека.

SUMMARY

Vivchar V. P. Forming a strategy for ensuring the economic security of trade enterprises. Qualifying scientific work on manuscript rights.

The dissertation for obtaining the degree of Doctor of Philosophy in speciality 051 «Economy». West Ukrainian National University, Ministry of Education and Science of Ukraine, Ternopil, 2025.

The introduction substantiates the relevance of the research topic, formulates the purpose, defines the main objectives, the object and subject, and the methodological foundations of the study, reveals the scientific novelty and practical significance of the obtained results, and provides information on their approbation.

The dissertation is devoted to the development of theoretical and methodological provisions and the elaboration of practical recommendations for forming a strategy to ensure the economic security of trade enterprises. A gnoseological analysis of the essential and substantive characteristics of the concepts «economic security of trade enterprises» and «strategy of economic security of trade enterprises» has been conducted. The structural-functional approach to forming the economic security of trade enterprises has been systematized in the context of functional processes of the strategy for its provision through identified elements of economic security. An author's approach to the development of an organizational and economic mechanism for the strategy of ensuring the economic security of trade enterprises under modern conditions has been proposed.

A practically oriented algorithm for selecting effective development strategies of trade enterprises has been developed, ensuring the application of a systemic approach to obtaining forecast estimates of market and financial indicators in the context of modeling a neural network system based on the Kohonen clustering method with the application of a tiered distribution of the security component of trade enterprises. A six-level model of comprehensive assessment of the strategy for ensuring the economic security of trade enterprises has been proposed, based on

identification by key objects and security levels, with the distinction of components (vectors) and assessment conditions of the strategy for ensuring the security of trade business structures. A model for forming strategies for the development of economic security of trade enterprises has been substantiated through analysis of the external environment, results of economic and financial activities, assessment of the internal resource potential of the studied enterprises, and implementation of a set of functional strategies to ensure stable operation of trade business structures in the long term.

In the first chapter, «Theoretical Framework for Forming a Strategy to Ensure the Economic Security of Trade Enterprises», the conceptual and categorical apparatus within the scope of the research subject is clarified, and the factors influencing the economic security activities of trade enterprises are identified. This made it possible to improve the current theoretical basis for forming strategies of trade enterprises aimed at ensuring economic security.

Based on the systematization of theoretical views, the concept of economic security of trade enterprises is clarified as a state in which the economic system is at a sufficient level of security that ensures the achievement of strategic goals and makes it possible to maintain high rates of economic development while taking into account external and internal threats.

The elements of ensuring the economic security of trade enterprises are systematized within four components: state, security, efficiency, and goal orientation. The content of the economic development of trade enterprises is revealed through the prism of strategic, innovative, and competitive components. The interrelationship between the elements of economic security and the components of enterprises' economic development is substantiated, forming the basis of the theoretical concepts of this study and helping to clarify the role of economic development strategies in ensuring the economic security of trade enterprises.

A structural and functional approach to forming a strategy for the economic security of trade enterprises has been improved, on the basis of which a system of economic security has been constructed, taking into account the components that ensure the functioning and development of trade entities. Based on factor analysis, a

comprehensive system of indicators for evaluating the economic security strategy of trade enterprises has been formed.

In the second chapter, «Analytical Study of the Economic Security of Trade Enterprises: A Strategic Approach», the state and dynamics of the efficiency of functioning of Ukrainian trade enterprises are analyzed; an assessment of the economic security of trade enterprises is carried out; and a model of a strategy for ensuring the economic security of trade enterprises is developed.

The dissertation forms a methodological basis for building tools to assess the economic security of trade enterprises, which is based on accounting for operational characteristics, studying risks and threats, and analyzing the efficiency of resource use in accordance with economic security indicators. The expediency of using a group of criteria and indicators for analyzing operational processes in trade is substantiated, which makes it possible to assess the level of economic security of trade enterprises. In the course of comparative analysis, the higher profitability of large retail chains is proven.

The paper proposes a six-level maturity model of trade enterprises, which takes into account the influence of economic security factors within two main objects and provides classification according to the developed six-level scale: from the highest level of risk to the highest level of security. In order to assess the maturity of trade enterprises in the context of ensuring economic security, a set of indicators and their numerical scaling has been formed, which makes it possible to identify the corresponding types of trade business processes.

The methodological approach to forming a strategy for ensuring the economic security of trade enterprises has been improved on the basis of a systematic assessment of potential and financial indicators, which will enable trade enterprises to increase economic efficiency and the level of economic security. An algorithm for assessing the economic security of trade enterprises is proposed, which is based on calculating an integral indicator of the security level.

In the third chapter, «Improving the Formation of a Strategy for Ensuring the Economic Security of Trade Enterprises under Contemporary Challenges», the

organizational and economic mechanism for forming a strategy to ensure the economic security of trade enterprises is improved; the strategy system of economic security of trade enterprises is formalized; and a comprehensive assessment of the strategy for ensuring the economic security of trade enterprises is carried out on the basis of economic and mathematical modeling.

The paper presents the author's interpretation of the concept of «economic security strategy of trade enterprises» as a system of strategic management that encompasses comprehensive diagnostics of the external and internal environments, adjustment of goals, objectives, and the main directions for forming strategic development guidelines. A structural distribution of ensuring the strategic development of trade entities is formed through consideration of process, integration, innovation, and competitive elements, which will improve the processes of forming strategies to ensure the economic security of trade enterprises.

The dissertation proposes an organizational and economic mechanism for forming a strategy to ensure the economic security of trade enterprises, which takes into account the block structure of the system, in particular: institutional and managerial; technical and technological; resource-based; and structural and functional blocks. The application of this model will improve the processes of forming strategies to ensure the economic security of trade enterprises, taking into account internal characteristics.

The expediency of applying an algorithm for the strategy of ensuring the economic security of trade enterprises, built on the basis of the clustering method, is substantiated, which made it possible to increase the security level of organizational and economic processes in trade activities. The expediency of using a data set structure based on three clusters according to the distribution of security levels is proven, which will allow predictive assessment of strategies for ensuring the economic security of trade enterprises and the development of appropriate plans to strengthen it based on clustering methodology.

It is proven that the formalization of the procedure for selecting effective strategies for ensuring the economic security of trade enterprises will make it possible

to take into account market conditions, competitive position, and clearly define the mission and objectives of a trade enterprise and performance results in the context of contemporary challenges.

Practical significance of the results. The scientific-methodological, organizational, and practical recommendations of the dissertation regarding the formation of a strategy for ensuring the economic security of trade enterprises are implemented in the practical activities of the following companies: VESMAK LLC, SILPO-FOOD LLC, TEKOTRADE LLC, and KOLIAR LLC.

Keywords: trade enterprises, retail trade, security activities, economic security, management system, entrepreneurship, economic security management, economic security of trade enterprises, economic and mathematical model, approaches to the formation of economic security, security-oriented management strategy, ensuring economic security, strategy of economic security of trade enterprises, security system, safety.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у наукових фахових виданнях:

1. Вівчар О., Шатарський А., Вівчар В., Дослідження особливостей інформаційно-аналітичного забезпечення безпеки суб'єкта логістичної діяльності. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. № 4. С. 48–53. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-14-6> (1,0/0,5 д. а.; особисто автором обґрунтовано багатовекторний механізм забезпечення безпеки підприємницьких структур).

2. Вівчар В. Фундаментальний базис системи економічної безпеки торговельних підприємств: сучасні виклики та стратегії розвитку. *Modeling the development of the economic systems*. 2025. № 3. С. 202–207. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-17-27> (1,0 д. а.).

3. Вівчар В. Концептуальні контексти дефініції економічної безпеки торговельних підприємств: системний аналіз стратегічний підхід. *Herald of*

Khmelnytskyi National University. Economic sciences. 2025. 346(5). 529–534. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-346-5-76> (1,0 д. а.).

4. Вівчар В. Організаційно-економічні аспекти інформаційно-аналітичного забезпечення торговельних підприємств: стратегічний підхід. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2025. 348(6). 20–24. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-348-6-2> (1,0 д. а.).

Статті у інших виданнях:

5. Вівчар О. І., **Вівчар В. П.** Особливості використання маркетингових стратегій підприємств торгово-розважальної сфери: практичний інструментарій та соціально-безпекознавчий базис. *Development Service Industry Management: Scientific journal*. 2024. № 2. 126–131. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6\(19\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(19)) (1,0/0,5 д. а.; практичний інструментарій нейтралізації негативного впливу кризових явищ та формування позитивних результатів економічної діяльності торговельних комплексів).

6. Вівчар О., **Вівчар В.**, Шейка О., Балко Д. Імплементация міжнародного досвіду соціального захисту: безпекознавчий базис та вітчизняна практика реалізації. *Науковий журнал «Наукові записки»*. 2024. Випуск 16. С. 48–54. DOI: 10.36550/2522-9230-2024-16-48-54
<https://pravo.cusu.edu.ua/index.php/pravo/article/view/396> (0,9/0,3 д. а.; особисто автором проведено ідентифікацію безпекознавчого базису соціальної компоненти в системі підприємницьких структур).

Публікації апробаційного характеру:

7. Вівчар В. Легалізація (відмивання) доходів, отриманих злочинним шляхом: сучасна проблематика та вектори протидії. *Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті: національна візія та виклики глобалізації: матеріали XX Міжнар. наук.-практ. конф. молодих вчених (м. Тернопіль, 19 травня 2023 р.)*. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. С. 174–178. (0,4 д. а.).

8. Вівчар О., **Вівчар В.**, Поперечний І. Декомпозиція проблемних контекстів асиметричної стратегії у сучасних глобалізаційних зрушеннях: безпекознавчий базис. *Маркетинг майбутнього*: зб. тез доповідей матеріалів III Всеукраїнської наук.-практ. інтер.-кофн. здобувачів вищої освіти та молодих вчених (м. Хмельницький, 30 листопада 2023 р.). Хмельницький: ВСП ХТЕФК ДТЕУ. С. 55–57. (0,2/0,1 д. а.; особисто автором обґрунтовано стратегічні вектори в контексті забезпечення безпекових заходів).

9. Вівчар О. І, **Вівчар В. П.**, Богданець Т. Б. Концептуальний базисний контекст кооперативної безпеки: від глобальних тенденцій до локальних прогнозів. *Соціально-економічні та юридичні проблеми розвитку країн*: Матеріали XII Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Дніпро, 02–03 травня 2024 р.). Prague: Oktan Print, 2024. С. 255–259. (0,4/0,2 д. а.; особисто автором обґрунтовано алгоритм безпекового базису локальних прогнозів).

10. Вівчар В. П. Системне оцінювання економічної безпеки торговельних підприємств: методологічний базис. *Пріоритети зміцнення безпеки держави та підвищення ефективності правоохоронної діяльності: національні та міжнародні контексти*: зб. тез доповідей Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Тернопіль, 25 квітня 2024 р.). Тернопіль: ЗУНУ, 2024. С. 11–14. (0,3 д. а.).

11. **Вівчар В.**, Поперечний І. Сучасний імператив управління системою економічної безпеки торговельних підприємств. *Україна в умовах реформування правової системи: сучасні реалії та міжнародний досвід*. матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Тернопіль, 19–20 квітня 2024 р.). Тернопіль, ЗУНУ. 2024. С. 266–268. (0,2/0,1 д. а.; особисто автором сформовано основні стратегічні вектори забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств).

12. **Вівчар В.**, Балко Д., Шейка О. Сутнісна декомпозиція проблемних аспектів асиметрії безпеки у фокусі сучасних викликів і загроз: теорія та прагматика. *Освіта і наука у сфері національної безпеки: проблеми та пріоритети розвитку* : матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Острог, 17 травня 2024 р.) / за ред. проф. М. С. Романова, доц. Р. С. Мартинюка, проф.

Е. М. Балашова. Острог : Видавництво Національного університету «Острозька академія», 2024. С. 289–293. (0,4/0,2 д. а.; особисто автором здійснено ранжування економічних загроз забезпечення безпеки у фокусі сучасних викликів).

13. **Вівчар В. П.**, Мужилівський Н. І. Формування механізму протидії злочинної діяльності в системі економічної безпеки підприємств. *Україна в умовах реформування правової системи: сучасні реалії та міжнародний досвід: матеріали IX Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Тернопіль, 2–3 травня 2024 р.).* Тернопіль, ЗУНУ. 2025. С. 202–204. (0,4/0,2 д. а.; особисто автором обґрунтовано структурно-логічну модель забезпечення економічної безпеки підприємств).

14. Вівчар В. П. Сутнісна характеристика управління матеріально-технічним забезпеченням економічної безпеки торговельних підприємств в контексті безпекознавчих умов. *Пріоритети зміцнення безпеки держави та підвищення ефективності правоохоронної діяльності: національні та міжнародні контексти: зб. тез доповідей Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Тернопіль, 5 травня 2025 р.).* Тернопіль: ЗУНУ, 2025. С. 72–75. (0,3 д. а.).

15. Вівчар В. Ідентифікація методики діджиталізації торговельних підприємств в контексті безпекознавства. *Соціально-економічні та юридичні проблеми розвитку країн: матеріали XIII Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Дніпро, 23–24 жовтня 2025 р.).* Prague: Oktan Print, 2025. С. 250–259. (0,4 д. а.).

ЗМІСТ

ВСТУП	17
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНИЙ БАЗИС ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	25
1.1. Поняття, структура та функції економічної безпеки торговельних підприємств	25
1.2. Ідентифікація факторів впливу на діяльність торговельних підприємств у системі забезпечення економічної безпеки	45
1.3. Актуалітети формування стратегії забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств	62
Висновки до розділу 1.....	81
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ: СТРАТЕГІЧНИЙ ПІДХІД.....	84
2.1. Аналіз стану та динаміки функціонування торговельних підприємств.....	84
2.2. Оцінювання економічної безпеки торговельних підприємств	103
2.3. Дослідження ефективності формування стратегії забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств	125
Висновки до розділу 2.....	146
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ	149
3.1. Покращення організаційно-економічного механізму формування стратегії забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств	149
3.2. Формалізація стратегії економічної безпеки торговельних підприємств	168

3.3. Впровадження комплексного оцінювання стратегії забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств	187
Висновки до розділу 3.....	213
ВИСНОВКИ.....	215
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	218
ДОДАТКИ.....	241

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний етап розвитку економіки України характеризується високим рівнем невизначеності, структурними деформаціями та зростанням безпекових ризиків, які посилюються негативними наслідками повномасштабної війни та вимагають вирішення задля ефективної організації повоєнної відбудови. У цих умовах особливої ваги набуває стабільне функціонування торговельної галузі як важливого елементу національної економіки, що забезпечує неперервність товарообігу та підтримку соціально-економічної рівноваги в системі. Діяльність вітчизняних торговельних підприємств відбувається в умовах підвищеної ризиковості, що істотно ускладнює досягнення безпекової стійкості. За таких умов економічна безпека торговельних підприємств набуває важливого значення, оскільки визначає здатність суб'єктів торговельної діяльності протидіяти зовнішнім і внутрішнім загрозам та реалізовувати стратегічні цілі розвитку. Формування стратегії забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств трансформується у системну характеристику, що визначає необхідність її інтеграції в процеси їх сталого та безпекового розвитку.

Сучасні наукові дослідження здебільшого зосереджені на окремих аспектах забезпечення економічної безпеки або стратегічного розвитку суб'єктів господарювання, не повністю враховуючи використання спільного цілісного науково-методичного інструментарію для гармонізації цих процесів. Оцінювання впливу стратегічного розвитку на рівень економічної безпеки торговельних підприємств має фрагментарний характер, а практико-орієнтовані методики прийняття управлінських рішень в умовах підвищеної невизначеності дотепер залишаються недостатньо розробленими.

Теоретико-методичні засади економічної безпеки та стратегічного розвитку підприємств відображені у працях науковців, зокрема Б. Андрушківа, О. Барановського, В. Бокія, Л. Головкової, З. Варналія, Т. Васильціва, В. Гейця, Я. Жаліла, О. Ілляш, О. Коробчинського, В. Куценка, Т. Меліхова, С. Мельник,

В. Мунтіяна, А. Мокія, О. Отенка, О. Редькви, А. Сухорукова О. Ткача, І. Франчука, Н. Хруща, А. Череп, М. Шлемко, О. Яремко та інших. Однак недостатньо дослідженими залишаються проблеми формування стратегії забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств. У зазначених дослідженнях сформовано теоретичний базис формування економічної безпеки підприємств і розкрито окремі механізми її забезпечення. Однак результати наукових напрацювань не повною мірою вирішують нинішні актуальні завдання формування стратегії забезпечення економічної безпеки вітчизняних торговельних підприємств. У зв'язку з цим постає потреба в розробленні комплексного науково-методичного інструментарію формування стратегії забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств, адаптованого до зміни вимог стратегічного розвитку, високої мінливості зовнішнього середовища та сучасних викликів, зумовлених війною.

Необхідність удосконалення методичних, організаційних і прикладних засад формування стратегії забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств, а також сукупність вищезазначених проблемних аспектів визначили актуальність наукового дослідження, його структурно-логічну побудову, предмет, об'єкт, мету і завдання.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота є складовою частиною науково-дослідної роботи Західноукраїнського національного університету за темою «Фінансова розвідка в запобіганні та протидії злочинних доходів в умовах воєнного часу» (номер державної реєстрації 0124U000998), де автором обґрунтовано практичні рекомендації удосконалення стратегії управління економічною безпекою підприємницьких структур; а також є складовою науково-дослідної роботи Карпатського національного університету за темою «Трансформація світової економічної системи в умовах глобалізації» (номер державної реєстрації 0118U1003971), де автором розроблено рекомендації щодо удосконалення організаційно-економічного оцінювання реалізації стратегії забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств.

Метою дисертаційного дослідження є обґрунтування та розроблення теоретико-методичних положень і практичних рекомендацій щодо формування стратегії забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств в сучасних умовах.

Відповідно до мети в дисертації передбачається розв'язання таких завдань:

- уточнити поняття «економічна безпека торговельних підприємств» та «стратегія забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств»;
- розробити структурно-функціональний підхід до формування стратегії забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств;
- удосконалити методичний підхід до побудови системи показників економічної безпеки торговельних підприємств;
- розширити наукові підходи до формування моделі комплексного оцінювання стратегії забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств;
- методику оцінювання економічної безпеки торговельних підприємств;
- обґрунтувати вектори покращення організаційно-економічного механізму стратегії забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств;
- розробити формування алгоритму стратегії забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств.

Об'єктом дослідження є процеси формування стратегії забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних і практичних аспектів формування стратегії забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств.

Методи дослідження. Для досягнення визначеної мети і вирішення поставлених завдань, визначених у цьому дослідженні, було використано такі загальні та спеціальні наукові методи, зокрема: *структурний* – для побудови структури дослідження; *історичний та контентний аналіз* – для вивчення

розвитку теорій та еволюції наукових методів в межах напрацювання теоретичного базису у формуванні стратегії забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств (розділ 1); *абстрактно-логічного узагальнення* – для пояснення наукових концепцій економічної безпеки торговельних підприємств» (розділ 1, підрозділи 1.1, 1.2); *теорія систем та системний аналіз* – для виявлення загроз економічній безпеці торговельних підприємств (розділ 1, підрозділ 1.3); *порівняльний аналіз* – для уточнення та впорядкування систем класифікації, а також аналізу діяльності вітчизняних торговельних підприємств (розділ 2); *евристичний аналіз* – для оцінювання стану економічної безпеки торговельних підприємств (розділ 2, підрозділи 2.1, 2.2); *статистичний та порівняльний аналіз* – для обґрунтування тенденцій розвитку та структурних змін діяльності торговельних підприємств України (розділ 2, підрозділ 2.3); *факторний та логічний аналіз* – для діагностики факторного впливу та виявлення проблем в процесах формування стратегії забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств (розділ 2); *економіко-математичні методи* – для побудови моделей економічної безпеки торговельних підприємств (розділ 3, підрозділ 3.3); *графічний* – для візуалізації результатів дослідження (розділи 1-3); *матричний* – для побудови матриці діагностичних результатів стратегії економічної безпеки торговельних підприємств (розділ 3, підрозділ 3.1); *узагальнення* – для побудови механізму формування стратегії забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств (розділ 3, підрозділ 3.2); *абстрактно-логічний* – для теоретичного узагальнення і формулювання висновків дослідження.

Інформаційною базою дослідження є нормативно-правові акти, статистичні матеріали Державної служби статистики України, дані Торгово-промислової палати України, наукові праці вітчизняних та іноземних вчених, матеріали науково-практичних конференцій, звітність торговельних підприємств.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в обґрунтуванні та розвитку теоретико-методичних положень і прикладних аспектів щодо

формування стратегії забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств у сучасних умовах, що дозволяє підвищити обґрунтованість стратегічних управлінських рішень та рівень їх економічної безпеки. Звідси, обґрунтовано найважливіші наукові результати, зокрема:

удосконалено:

- структурно-функціональний підхід до формування стратегії забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств, дія якого направлена на підвищення інноваційності та ефективності торговельних процесів, що розширює методичний базис в оцінюванні безпекової стійкості суб'єктів торговельної діяльності;

- методику оцінювання економічної безпеки торговельних підприємств, яка, на відміну від існуючих, базована на розрахунку інтегрального показника рівня безпеки, що забезпечує можливість суб'єктам торговельної діяльності підвищувати рівень економічної безпеки;

- методичний підхід до побудови системи показників економічної безпеки торговельних підприємств, який, на відміну від існуючих, сформований із врахуванням операційних характеристик, дослідження ризиків та загроз, аналізу ефективності використання ресурсів відповідно до індикаторів економічної безпеки, що дозволяє покращити процеси формування стратегії забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств;

- формування алгоритму стратегії забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств, яке, на відміну від існуючих, побудованого на основі методу кластеризації, що дасть змогу підвищити безпековий рівень організаційних та економічних процесів в торговельній діяльності;

набули подальшого розвитку:

- понятійний апарат через уточнення дефініцій «економічна безпека торговельних підприємств як стану за якого економічна система перебуває на достатньому рівні безпеки, який забезпечує досягнення стратегічних цілей, що дає змогу утримувати високі темпи економічного розвитку із урахуванням зовнішніх і внутрішніх загроз» та «стратегія забезпечення економічної безпеки

торговельних підприємств як системи стратегічного управління, що охоплює комплексне діагностування зовнішнього та внутрішнього середовищ, коригування цілей, завдань і основних напрямків формування стратегічних орієнтирів розвитку»;

- наукові підходи до формування моделі комплексного оцінювання стратегії забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств, яка, на відміну від існуючих моделей, враховує чинники економічної безпеки в межах двох основних об'єктів, що дає змогу ідентифікувати рівні економічної безпеки за характеристиками зрілості бізнес-процесів;

- вектори покращення організаційно-економічного механізму стратегії забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств, які, на відміну від існуючих, враховує інституційно-управлінський, техніко-технологічний, ресурсно-базисний та структурно-функціональний компоненти, що дало змогу підвищити ефективність функціонування суб'єктів торговельної діяльності.

Практичне значення одержаних результатів. Основні наукові висновки та результати цієї роботи були застосовані для методичної розробки та практичних пропозицій, що забезпечать наукову основу для подальших теоретичних та прикладних досліджень особливостей побудови стратегії забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств.

Запропоновано використання практичного механізму щодо стратегії забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств на основі застосування методів багатовимірної аналізу (самоорганізованих карт Кохонена) впроваджено в практичну діяльність ТОВ «ВЕСМАК» (довідка № 133 від 05.11.2025 р.). Рекомендації щодо до формування стратегії забезпечення економічної безпеки торговельного підприємства на основі застосування блокової системи інтегральних показників як основного стратегічного імперативу впроваджено у ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» (довідка № 108 від 11.11.2025 р.). Пропозиції стосовно можливості імплементації комплексної характеристики процесу забезпечення стратегії ефективного розвитку з метою забезпечення економічної безпеки враховано у ТОВ «ТЕКО-ТРЕЙД» (довідка

№ 47 від 07.11.2025 р.). Розроблено модель формування стратегії розвитку торговельного підприємства для забезпечення економічної безпеки в контексті оцінювання економіко-математичного моделювання впроваджено у ТОВ «КОЛЯР» (довідка № 173 від 12.11.2025 р.).

Науково-теоретичні положення та практичні результати дослідження впроваджено у навчальний процес Західноукраїнського національного університету при підготовці навчальних дисциплін «Безпека бізнесу» та «Фінансово-економічна безпека» (довідка № 126-27/2724 від 012.11.2025 р.).

Особистий внесок дисертанта. Дисертаційна робота є самостійно виконаним науковим дослідженням. Сформовані й обґрунтовані у роботі наукові положення, розробки, висновки і рекомендації отримано здобувачем самостійно. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, використано ті ідеї та положення, які є результатом самостійного дослідження здобувача.

Апробація результатів дисертації. Основні положення дисертації та результати досліджень доповідалися та отримали схвалення на **3** всеукраїнських науково-практичних конференціях, серед яких: «Маркетинг майбутнього» (м. Хмельницький, 30 листопада 2023 р.), «Пріоритети зміцнення безпеки держави та підвищення ефективності правоохоронної діяльності: національні та міжнародні контексти» (м. Тернопіль, 25 квітня 2024 р. та 5 травня 2025 р.), а також у 6 міжнародних науково-практичних конференціях, серед яких: «Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті: національна візія та виклики глобалізації» (м. Тернопіль, 19 травня 2023 р.), «Соціально-економічні та юридичні проблеми розвитку країн» (м. Дніпро, 2-3 травня 2023 р. та 23-24 жовтня 2025 р.), «Україна в умовах реформування правової системи: сучасні реалії та міжнародний досвід» (м. Тернопіль, 19-20 квітня 2024 р. та 02-03 травня 2025 р.), «Освіта і наука у сфері національної безпеки: проблеми та пріоритети розвитку» (м. Острог, 17 травня 2024 р.).

Публікації. За результатами дослідження опубліковано 15 наукових праць з яких особисто автору належить загальним обсягом 6,6 друк. арк., серед яких: 4 публікації у наукових фахових виданнях України (особисто автору належить 3,5 друк. арк.), 2 публікації в інших виданнях (особисто автору

належить 0,8 друк. арк.), а також 9 публікацій апробаційного характеру (особисто автору належить 2,2 друк. арк.).

Структура та обсяг дисертаційної роботи. Дисертаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Повний обсяг дисертації викладено на 222 сторінках друкованого тексту. Дисертація містить 18 таблиць (з них 2 – на повну сторінку), 50 рисунків (з них 1 – на повну сторінку), 4 додатки на 15 сторінках. Список використаних джерел налічує 212 найменувань і розміщений на 23 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНИЙ БАЗИС ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Поняття, структура та функції економічної безпеки торговельних підприємств

Забезпечення економічної безпеки є важливим завданням для організацій будь-якої форми власності, розміру та сфери діяльності. Термін «економічна безпека» визначено в нормативно-правових документах, а також у науковій літературі. Розвиток концепції економічної безпеки країни пов'язаний із переходом до ринкової економіки та концепції національної безпеки. У нормативних документах цей термін вперше введено в науковий обіг у «Стратегії економічної безпеки», де зазначено, що економічна безпека – це захист економічних інтересів осіб, держави та суспільства від внутрішніх і зовнішніх загроз на основі національної економічної незалежності, конкурентоспроможності й ефективності [17]. Цей нормативний документ встановлює такі стратегічні пріоритети: захист населення; національна, громадська, інформаційна, економічна та екологічна безпека; науково-технічний розвиток; захист традиційних цінностей; стратегічна стабільність [16]. У документі також зазначено, що економічна безпека – це захист національної економіки від внутрішніх і зовнішніх загроз, забезпечення національного економічного суверенітету, економічної просторової єдності та умов для досягнення стратегічних пріоритетів [73]. Економічна безпека України та її території має нормативно-правове забезпечення. Її потрібно трактувати як самостійний правовий інститут з певними характеристиками [75]. Крім того існує, велика кількість наукових праць учених, таких як О. Барановський, Є. Бобров, О. Вівчар, Л. Гнилицька, Л. Головацька, В. Василик, Т. Васильців, О. Власюк, Я. Жаліла, О. Іляш, В. Куценко, А. Колесніков, Є. Крикавський, Н. Мамонтова, О. Ляшенко, О. Новікова, О. Редьква,

О. Предборський, Д. Прейгер, Н. Савіна, О. Стащук, М. Стецька, В. Ткач, І. Франчук, В. Хаустова, А. Череп, В. Шлемко, Л. Яремко, які присвятили свої дослідження цій тематики.

У сучасних умовах економічну безпеку слід визначити як сукупність ознак захищеності стану її торговельно-виробничої діяльності. Підсистеми забезпечують досягнення загальних цілей системи [130]. Щодо національної економічної безпеки А. Близнюк у своїй праці узагальнив сучасні наукові дослідження та запропонував три основні підходи до визначення економічної безпеки країни. Перший підхід спрямований на обмеження незаконної економічної діяльності. Другий підхід базується наявності коштів для фінансування збройних сил критичної інфраструктури, забезпечуючи ухвалення відповідних політичних рішень. Третій підхід визначено чотирма складовими: національні інтереси не перебувають під загрозою; збереження незалежних виробничих потужностей; національна економіка стабільна та не піддається впливу внутрішніх і зовнішніх факторів; необхідність запобігання загрозам економічній безпеці [13].

Однак основною ланкою у забезпеченні економічної безпеки та рівнем, на якому реалізується більшість дій, є підприємство. Адже, встановлено, що загальна економічна безпека країни залежить від рівня розвитку підприємств [122]. Існуючі дослідження підтвердили, що економічна безпека підприємств як об'єктів відтворювального процесу має неперервний вплив на всі системи держави.

У сучасній науковій літературі досліджувалися різні інтерпретації поняття економічної безпеки підприємства. Отже, економічна безпека – це досить широке поняття, яке охоплює не лише зовнішні загрози такі, як розкрадання, шахрайство, корупція та шпигунство, а й внутрішні загрози – зниження рівня виробництва, втрата важливих взаємозв'язків з постачальниками, втрата довіри споживачів, зменшення або втрата прибутку. Усе це створює значну загрозу для стабільної та ефективної діяльності підприємств.

У своїх наукових дослідженнях Т. Кузенко стверджує, що економічна безпека – це універсальне поняття, яке відображає безпеку всіх суб'єктів на всіх рівнях соціально-економічних відносин – від держави до кожного громадянина [8]. Водночас В. Бокій визначає економічну безпеку підприємств як стан, за якого суб'єкт господарювання максимально, ефективно використовуючи свої ресурси, може пом'якшити, запобігти виникненню або захистити себе від існуючих небезпек, загроз чи непередбачених обставин та забезпечити досягнення власних бізнес-цілей в умовах конкуренції й економічного ризику [15]. Інше бачення має Г. Коптєєва, стверджуючи, що економічна безпека підприємств – це комплексний вияв певних організаційних, управлінських, технологічних, превентивних та маркетингових заходів, спрямованих на захист корпоративних інтересів від зовнішніх та внутрішніх загроз за кількістю та якістю [13]. О. Коробчинський описує економічну безпеку підприємств як стан їхнього розвитку, що характеризується стабільним економічним зростанням, здатністю ефективно протидіяти негативним факторам та компенсувати їхній вплив на різних етапах функціонування бізнес-структур [115]. Отже, варто узагальнити, систематизувати, проаналізувати та уточнити сутність економічної безпеки підприємств, щоб сформулювати комплексне визначення поняття та структури економічної безпеки (рис. 1.1).

На основі проведеного аналізу наукових джерел доходимо висновку, що економічну безпеку підприємства слід трактувати як його здатність нормально функціонувати в певному часовому та просторовому контексті, вільно від ризиків несприятливих подій (таких як затримки, несправності, пошкодження чи інша матеріальна та нематеріальна шкода). Цей підхід заснований на синергії, що дає змогу протистояти негативному впливу як зовнішнього, так і внутрішнього середовищ, а також отримувати підприємству максимальну економічну вигоду на теперішньому етапі та в майбутньому.



Рис. 1.1. Ідентифікація концептуального поняття «економічна безпека підприємства»

Джерело: сформовано автором на основі наукових джерел [51; 17; 19; 23; 67; 91; 94; 97; 104; 108].

Таке пояснення сутності економічної безпеки підприємств є універсальним та застосовним до підприємств різних галузей, оскільки воно зосереджене на процесно-орієнтованій системі управління. Ця система,

заснована на синергії раціонально керованих бізнес-процесів, може побудувати ефективну модель діяльності підприємства.

Аналіз визначень економічної безпеки дає змогу виокремити такі основні її складові:

- стан – оптимальний, безпечний, рівноважний;
- захищеність – захист від прямих (активних) або непрямих (пасивних) економічних загроз, постійних змін навколишнього середовища, непередбачених обставин, небезпек, непередбачуваних ситуацій, негативних та нестабільних факторів і наслідків впливу, а також несприятливих як внутрішніх, так і зовнішніх змін;
- ефективність – досягнення ефективних результатів, найбільш ефективне використання ресурсів, реалізація основних економічних інтересів, отримання стабільного прибутку та досягнення виконання завдань;
- цілеспрямованість – стабільне та стійке функціонування, вдосконалення і розвиток.

Вчені досліджували поняття «економічна безпека підприємства» з різних точок зору беручи до уваги різні показники: структуру, стан розвитку підприємства, постачання ресурсів, безпеку тощо. Це свідчить про те, що економічна безпека підприємств є актуальним питанням сьогодення і потребує подальшого дослідження. У сучасних умовах на діяльність підприємств впливають різні фактори внутрішнього та зовнішнього середовищ. Тому джерела загроз, ризиків та небезпек різноманітні. Рекомендується характеризувати фактори на основі структурних елементів економічної складової підприємств. Таким чином рівень, економічної безпеки підприємства залежить від рівня використання його ресурсів і потенціалу майбутнього стратегічного розвитку.

Для визначення сутності поняття «економічний розвиток підприємства» охарактеризуємо його основний елемент «розвиток». Вивчаючи сутність, варто погодитися з думкою О. Бурбело та Д. Солохи, що поняття розвиток пов'язане з певною матеріальною чи духовною системою. Наукові публікації дозволяють

проаналізували сутність таких понять, як «розвиток», «формування» та «прогрес», тому необхідно уточнити і розмежувати їхні трактування. Отже, межі термінів «формування» та «розвиток» можна визначити, розмежувавши різні стадії життєвого циклу будь-якої системи – формування, розвиток та занепад/ліквідацію. Крім того, поняття «розвиток» і «прогрес» не слід вважати синонімами. Адже, вони часто є протилежностями, оскільки перед занепадом системи зазвичай спостерігаються негативний і регресивний стани. Вчені визначають прогрес як висхідну тенденцію в розвитку, а регрес – як низхідну. На основі змістовного аналізу поняття «розвиток» автори виокремлюють три його базові характеристики: «... незворотність змін – виникнення нових якісних станів та можливостей, яких раніше не існувало (відповідно до концепції «еволюція»); якісний характер змін – будь-яка нова якість є лише результатом накопичених кількісних змін; спрямованість змін – наступна зміна бере свій початок від попередньої зміни та продовжує її тенденцію; розвиток – незворотні зміни, зумовлені внутрішніми та зовнішніми суперечностями системи, що мають на меті створити новий рівноважний якісний стан, який адаптується до нових умов» [18]. У наукових працях розвиток характеризують переважно за: напрямком – прогресивний та регресивний; характером – еволюційний і революційний; джерелом – внутрішнє та зовнішнє (екзогенне й ендогенне). Водночас класифікація типів розвитку є зокрема більш різноманітною за такими ознаками: передбачуваність (визначеність, імовірність), стабільність (стабільний, нестабільний), тип (розширення, інтенсифікація, інновація) та напрямок розвитку (індивід/команда: фізіологічний, індивідуальний, професійний; організаційний: відділ, організація, регіон, район, населення, суспільство, економіка).

Підприємства є одним з об'єктів економічного розвитку. У сучасній науковій літературі існує багато різних тлумачень поняття «розвиток підприємства». Л. Буяк описує розвиток підприємства як «...перехід від однієї стадії розвитку до іншої» [19]. С. Бурбело дотримується схожої точки зору, але вважає, що «...подолання наступної кризи» є передумовою досягнення цієї

трансформації [17]. В. Франчук, обговорюючи природу організаційного розвитку, базує його на необхідності вирішення проблем забезпечення безпеки [181]. О. Єлісєєва вказує, що організаційний розвиток має тимчасову характеристику та зосереджений на досягненні визначених операційних цілей [82]. Е. Данілова вважає, що «...по-перше, розвиток підприємств – це неперервний процес; по-друге, розвиток здійснюється за певним планом, який штучно формується керівництвом підприємств або природно визначається економічними законами; по-третє, стан підприємства змінюється в процесі розвитку, характеризуючись появою нових ознак та якостей в організаційній діяльності» [67]. О. Васильєв та В. Мейта, визначаючи природу організаційного розвитку, вважають, що це лише якісна зміна [25]. Отже, розвиток підприємства – це неперервний процес досягнення заздалегідь визначених цілей, що характеризується представленням різних характеристик та якостей у підприємницькій діяльності підприємств, спрямованих на покращення його стану. Підприємство як відкрита система, що складається з економічних і соціальних підсистем, тому важливим типом організаційного вдосконалення є економічний та соціальний розвиток. Визначаючи сутність економічного розвитку підприємств, учені зосереджують увагу на підвищенні ефективності виробництва і реалізації продукції та послуг. Економічний розвиток розглядають як економічне зростання та структурну реорганізацію, що дає змогу підприємствам отримувати прибуток, необхідний для створення різних ресурсів. Соціальний розвиток відповідно представляє процеси, що змінюються в соціальній сфері (системі) торговельних підприємств.

Акумулюючи основні елементи економічної безпеки уточнимо визначення поняття економічна безпека торговельних підприємств як стану, за якого економічна система перебуває на достатньому рівні безпеки, який забезпечує досягнення стратегічних цілей, що дає змогу утримувати високі темпи економічного розвитку із урахуванням зовнішніх і внутрішніх загроз.

Варто погодитися з поглядами Т. Васильціва та В. Волошина, що економічна та соціальна підсистеми торговельних підприємств взаємопов'язані

та взаємозалежні. Інакше кажучи, словами економічне зростання сприяє соціальному розвитку, який відповідно підвищує участь працівників у соціумі виводячи економічний розвиток на нові вектори [27].

Складні взаємозв'язки між структурними та логічними компонентами діяльності торговельних підприємств передбачають визначення кількох аспектів у процесі економічного зростання: ефективності, економічності та адаптивності. На основі проведених досліджень сформовано тривимірну модель ефективності та результативності, яка показує, що основою забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств є ефективність, яка інтегрує інші компоненти та акцентує на впливі зовнішніх і внутрішніх факторів середовищ у сучасних бізнес-структурах. Ці фактори сукупно забезпечують стабільне й ефективне функціонування економічного суб'єкта як відкритої системи (рис. 1.2).

Аналіз наукових досліджень дає змогу ідентифікувати практико-орієнтовані компоненти системи забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств, зокрема:

- процесно-орієнтовані – впровадження кількісних та якісних змін для покращення та підвищення ефективності;
- стратегічні – процес змін реалізовується в напрямку, обраному керівництвом для підвищення ефективності діяльності торговельних підприємств;
- комплексність – сукупність економічних та соціальних аспектів розвитку;
- інновації – перехід від одного унікального стану до іншого, абсолютно нового;
- конкурентоспроможність – здатність працювати під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів.

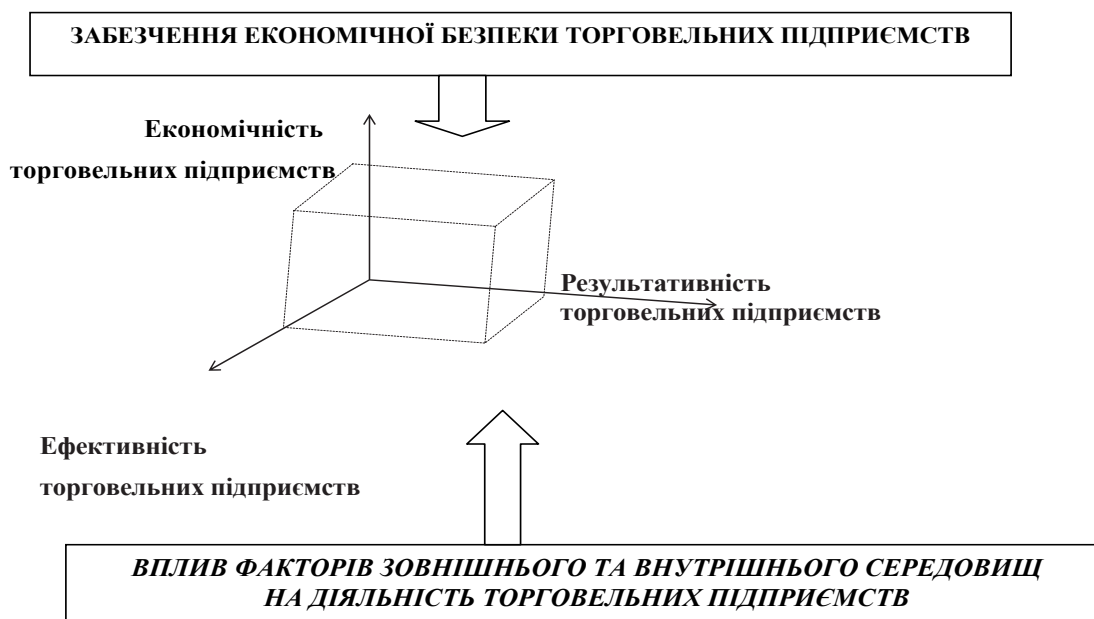


Рис. 1.2. Взаємозв'язок категорій у системі економічної безпеки торговельних підприємств

Джерело: сформовано автором на основі [70].

Виходячи з існуючих досліджень, зазначимо, що забезпечення рівня економічної безпеки торговельних підприємств ґрунтується на основних процесах кількісних і якісних змін в економічній і соціальній сферах діяльності, зумовлених внутрішніми та зовнішніми факторами в умовах невизначеності та ризику, що спрямовані на досягнення нового стабільного та конкурентного середовища. Щодо специфіки діяльності торговельних підприємств, зазначимо, що потребують уточнення такі її характеристики: по-перше, незворотність і спрямованість є основними рисами процесу стратегічного розвитку; по-друге, як об'єкт торговельної діяльності, що визначають характеристики визначають їхні операційні цілі; по-третє, невизначеність, ризик і диференціація торговельних процесів – це основні особливості торговельної системи.

У сучасних умовах на діяльність торговельних підприємств впливають різні внутрішні та зовнішні фактори середовища, які можуть здійснювати як позитивний, так і негативний вплив. Відповідно різні явища можуть становити

загрози, ризики та небезпеки. У зв'язку з цим, рекомендується розглядати ці фактори на основі структурних елементів економічної безпеки торговельного підприємства (рис. 1.3).

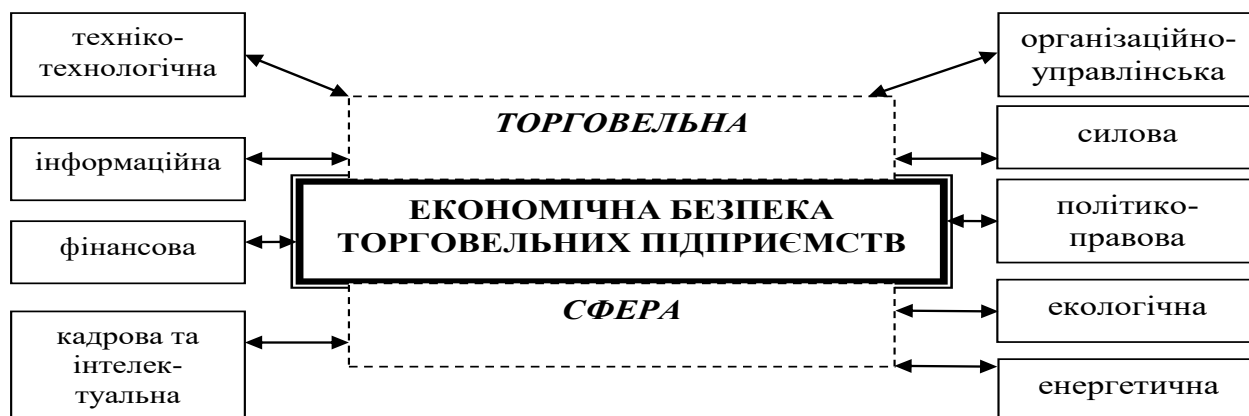


Рис. 1.3. Структурний розподіл компонент економічної безпеки торговельних підприємств

Джерело: сформовано автором на основі [110].

Служби економічної безпеки торговельних підприємств повинні працювати у двох режимах – звичайному і надзвичайному. Так, у звичайному режимі (що відповідає характеру превентивної функції), коли немає значної загрози економічній безпеці торговельного підприємства, проводиться превентивна робота для запобігання виникненню загроз, а структурний підрозділ служби безпеки та діяльність торговельної системи загалом проходять у щоденному режимі (рис. 1.4).

Одним з основних компонент економічної безпеки торговельних підприємств є інформаційний елемент. У процесі економічної інформатизації та інтелектуалізації, стрімкого розвитку цифровізації, особливого значення набувають захист внутрішньої інформації й комерційної таємниці, а також забезпечення необхідної інформаційної підтримки різних відділів торговельного підприємства. Основними показниками вимірювання рівня цього елемента економічної безпеки торговельного підприємства є обґрунтованість

управлінських рішень, а також мінімізація суперечливої інформації в процесі ухвалення рішень.

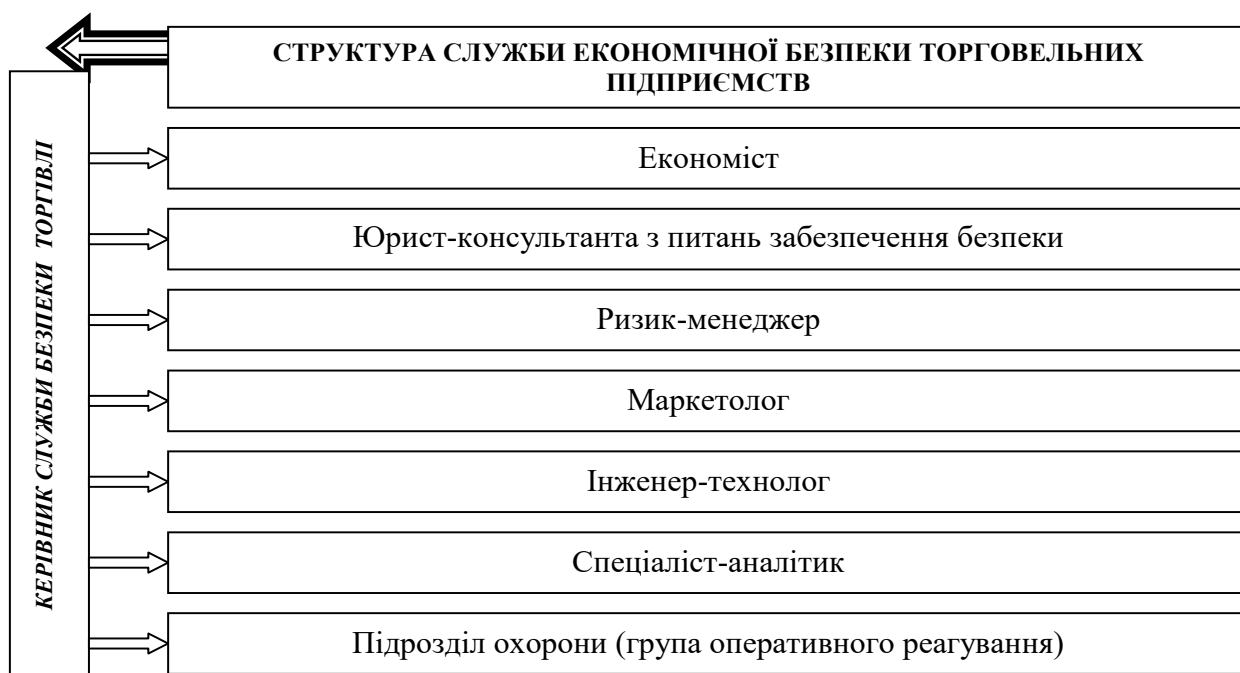


Рис. 1.4. Структура служби економічної безпеки торговельних підприємств

Джерело: сформовано автором на основі [76].

Сучасні системи інформаційної безпеки торговельних підприємств спрямовані на захист конфіденційної інформації від несанкціонованого доступу, запобігання зловмисній або випадковій зміні (контроль цілісності) та надання необхідних дозволів на доступ [102].

Технологічний елемент спрямований на забезпечення технологічної незалежності та реалізацію високої конкурентоспроможності потенціалу торговельних підприємств. Основні негативні наслідки від зниження потенціалу технологічної складової: порушення технічних специфікацій, дії, спрямовані на послаблення технологічного потенціалу торговельних підприємств, технологічне зношення, відсутність досліджень та розробок у сфері інноваційних технологій. Технологічний елемент економічної безпеки торговельного підприємства спрямований на застосування технологічної бази, обладнання та основних засобів, технологій і бізнес-процесів для підвищення

конкурентоспроможності та покращення ефективності використання існуючих ресурсів [132].

Діяльність персоналу. Одними з основних джерел є погіршення економічної безпеки торговельних підприємств. Адже, згідно з дослідженнями понад, 40% підприємств втрачають до 7% від обсягу доходу через крадіжки, тоді як лише 20% мережевих кібератак і спроб несанкціонованого доступу до комп'ютерної інформації відбуваються ззовні, а решта 80% – забезпечують скоюючи працівники. Водночас, у США 95% корпоративних збитків спричинені особистими діями співробітників і лише 5% – діями клієнтів або інших осіб. Статистика ЄС показує, що приблизно 58% відомих випадків шахрайства та зловживань скоюють співробітники, 30% – менеджери та 12% – керівництво вищої ланки та власники [166].

Основними негативними наслідками для людських та інтелектуальних ресурсів є плинність кадрів і зміна персоналу, зниження якості компетентнісних знань і навичок, а також скорочення інноваційної та раціоналізаторської діяльності. Отже, основним заходом покращення діяльності структурного елемента економічної безпеки торговельного підприємства є підвищення кваліфікаційного рівня персоналу шляхом проведення відповідних заходів (навчальні курси, семінари тощо), а також розвиток інтелектуального потенціалу (створення механізмів стимулювання працівників для заохочення інноваційної діяльності; співпраця з провідними галузевими експертами з аутсорсингу, адміністративної роботи персоналу).

Фінансові складники економічної безпеки торговельного підприємства є одним з основних напрямків його діяльності. Ефективність торговельного підприємства загалом і всіх його структурних елементів залежить від ступеня раціонального використання фінансових ресурсів суб'єктів торговельної діяльності. Фінансові елементи тісно взаємопов'язані з усіма вищезазначеними структурними складовими економічної безпеки. Основними показниками, що свідчать про зниження фінансового рівня економічної безпеки торговельного підприємства, є зменшення ліквідності, кредиторської та дебіторської

заборгованостей, фінансової стійкості та незалежності. Система оцінювання фінансової безпеки містить послідовні, взаємопов'язані критерії, а також систематичні й адаптовані технології, методи і моделі для виконання визначених завдань, щоб виявляти, оцінювати та протидіяти впливу економічних ризиків із мінімальними витратами ресурсів торговельного підприємства [104].

Роль організаційних та управлінських напрямів забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств часто недооцінюється. Управлінські рішення в сфері економічної безпеки торговельних підприємств повинні досить хаотичними мати чіткий системний підхід. Адже, управлінський блок є вирішальним при реалізації цілей торговельного підприємства та дотримання критеріїв забезпечення економічної безпеки.

Техніко-технологічна підсистема економічної безпеки торговельного підприємства забезпечення стабільного та безперебійного постачання енергетичними ресурсами, необхідними для безперебійного функціонування. Енергетична підсистема відповідає за електроенергію, теплову енергію, паливо та інші енергоносії, що забезпечують ефективну роботу торговельного обладнання, освітлення, опалення, кондиціонування та систем життєзабезпечення. Водночас основними загрозами зниження енергетичної безпеки торговельних підприємств є перебої в електропостачанні, підвищення тарифів на енергоносії, застарілість енергетичного обладнання, низька енергоефективність, залежність від монопольних постачальників енергії та кіберзагрози енергетичній інфраструктурі. Отже, головною метою забезпечення енергетичної складової у забезпеченні економічної безпеки торговельних підприємств є мінімізація ризиків енергетичних збоїв, що можуть призвести до зупинки торговельних процесів, втрати клієнтів тощо. Водночас наслідками порушення енергетичної безпеки можуть стати зупинка роботи касового обладнання, систем безпеки та відеоспостереження, псування товарів у холодильному обладнанні, неможливість повноцінного обслуговування клієнтів, що призводить до зниження конкурентоспроможності торговельного

підприємства. Забезпечення енергетичної безпеки передбачає «диверсифікацію джерел енергопостачання, впровадження енергозберігаючих технологій, створення резервних систем електроживлення та укладання довгострокових контрактів з надійними постачальниками енергоресурсів» [98].

Сучасний розвиток міжнародної економіки сформувався економічно нова тенденція, яка набуває дедалі більшого значення для вітчизняних торговельних підприємств. Європейська інтеграція спонукає держави та торговельні підприємства зосереджуватися не лише на виробництві та задоволенні власних потреб, а й на мінімізації негативного впливу торговельної діяльності на навколишнє середовище (наприклад, скорочення викидів у навколишнє середовище). Отже, роль екологічних факторів в економічній безпеці підприємств значно зростає. Показниками низького рівня екологічних чинників є загрози здоров'ю працівників, зниження конкурентоспроможності продукції та погіршення іміджу торговельних підприємств, що зменшення прибутку призводить до високих екологічних штрафів та компенсації. Для забезпечення належної екологічної безпеки в Україні необхідно посилити на національному рівні відповідні механізми запобігання та контролю негативних екологічних факторів і стимулювання торговельних підприємств до дотримання екологічних принципів у торговельній діяльності [135].

Політичні та правові елементи економічної безпеки підприємств спрямовані у забезпечення якісного юридичного захисту торговельної діяльності. Основою цих структурних елементів є зовнішнє середовище бізнесу: політична ситуація в країні, рівень правового забезпечення та досконалість законодавчої бази. Водночас вітчизняні торговельні підприємства адаптуватимуться до існуючих умов і створюватимуть власні умови для відповідності національній правовій системі. До основних загроз політико-правового рівня належать «...недостатній правовий захист торговельних інтересів; порушення законних прав та інтересів підприємства та його працівників; навмисне чи ненавмисне розголошення комерційно важливої та конфіденційної інформації; порушення патентного та авторського прав» [13, с.

70]. Для ефективного захисту політико-правових елементів економічної безпеки та забезпечення відповідної правової підтримки підприємницької діяльності (уникаючи економічних та інших втрат) є необхідними: наявність висококваліфікованого юридичного персоналу; забезпечення достатнього фінансування відділу; усвідомлення керівництвом торговельного підприємства важливості правової підтримки всіх напрямків його функціонування [60, с. 99].

Економічну безпеку сучасного торговельного підприємства слід розглядати як систему взаємодії між його основними структурними елементами, а тому підтримки лише деяких компонент недостатньо для забезпечення достатньої економічної безпеки суб'єктів торговельної діяльності. Адже «...необхідний комплексний підхід, що базується на превентивних та реагуючих заходах для основних структурних підрозділів торговельних підприємств, а також на визначенні відповідальних осіб у разі виникнення конкретних ризикових подій та небезпек. Загальні інструменти забезпечення високого рівня економічної безпеки торговельних підприємств включають: організаційно-управлінські заходи, технічне забезпечення, контроль та системний моніторинг різних показників всіх структурних елементів та загальної економічної безпеки торговельного підприємства» [64, с. 135].

Таким чином, можемо стверджувати, що економічна безпека є однією з найважливіших умов функціонування сучасних торговельних підприємств, оскільки може захистити суб'єкт торговельної діяльності від внутрішніх і зовнішніх загроз, будучи основою для забезпечення ефективної діяльності стабільного стратегічного розвитку. З цією метою торговельне підприємство повинно встановити механізм управління економічною безпекою, який залежить від масштабів його діяльності, ресурсів і здатності впроваджувати основні заходи для підтримки загального рівня економічної безпеки. Цілісність та ефективність механізму управління економічною безпекою торговельного підприємства залежать від чинної правової бази країни, масштабів матеріально-технічних і фінансових ресурсів, усвідомлення торговельним персоналом важливості безпеки та досвіду керівника відділу безпеки. Алгоритм побудови

механізму управління економічною безпекою торговельних підприємств дозволяє здійснювати ефективну торговельну діяльність, враховуючи перешкоди та загрози [130, с. 55]. Отже, без дієвого механізму управління економічною безпекою торговельних підприємств неможливо бути готовим до будь-якої загрози та своєчасно на неї відреагувати. Важливо також, що без чіткої системи економічної безпеки торговельні підприємства не можуть передбачати потенційні загрози або стабільно працювати на ринку. З огляду на це, економічна безпека торговельних підприємств має вагоме значення і значний вплив на стабільність та ефективність їхньої діяльності у постійно мінливому ринковому середовищі. Економічна безпека має перспективи застосування в діяльності кожному торговельних підприємств, оскільки дає змогу запобігати загрозам та розробляти заходи протидії для оперативного реагування. Це може бути основним для стабільної роботи торговельних підприємств покращення, задоволення потреб споживачів, постачальників, а також забезпечення їхньої гнучкості у реагуванні на зміни зовнішнього середовища, тобто підвищення адаптаційного рівня.

На основі дослідження досвіду вітчизняних торговельних підприємств і міжнародної практики було визначено основні завдання відділу безпеки: розробити та впровадити відповідні заходи для забезпечення економічної безпеки. Проведене дослідження дозволяє стверджувати, що відділ економічної безпеки торговельного підприємства має бути окремим структурним підрозділом у межах організаційної структури, діяльність якого спрямована на побудову належного рівня економічної безпеки та усунення основних загроз в межах торговельної діяльності (рис. 1.5).

Для виконання вищезазначених завдань відділу безпеки торговельного підприємства необхідно розробити заходи щодо забезпечення економічної безпеки. Відповідно до логіки цього дослідження та враховуючи специфіку функціонування торговельних підприємств, пропонуємо запровадження низки заходів, реалізованих в межах структурно-процесного підходу до формування системи економічної безпеки.

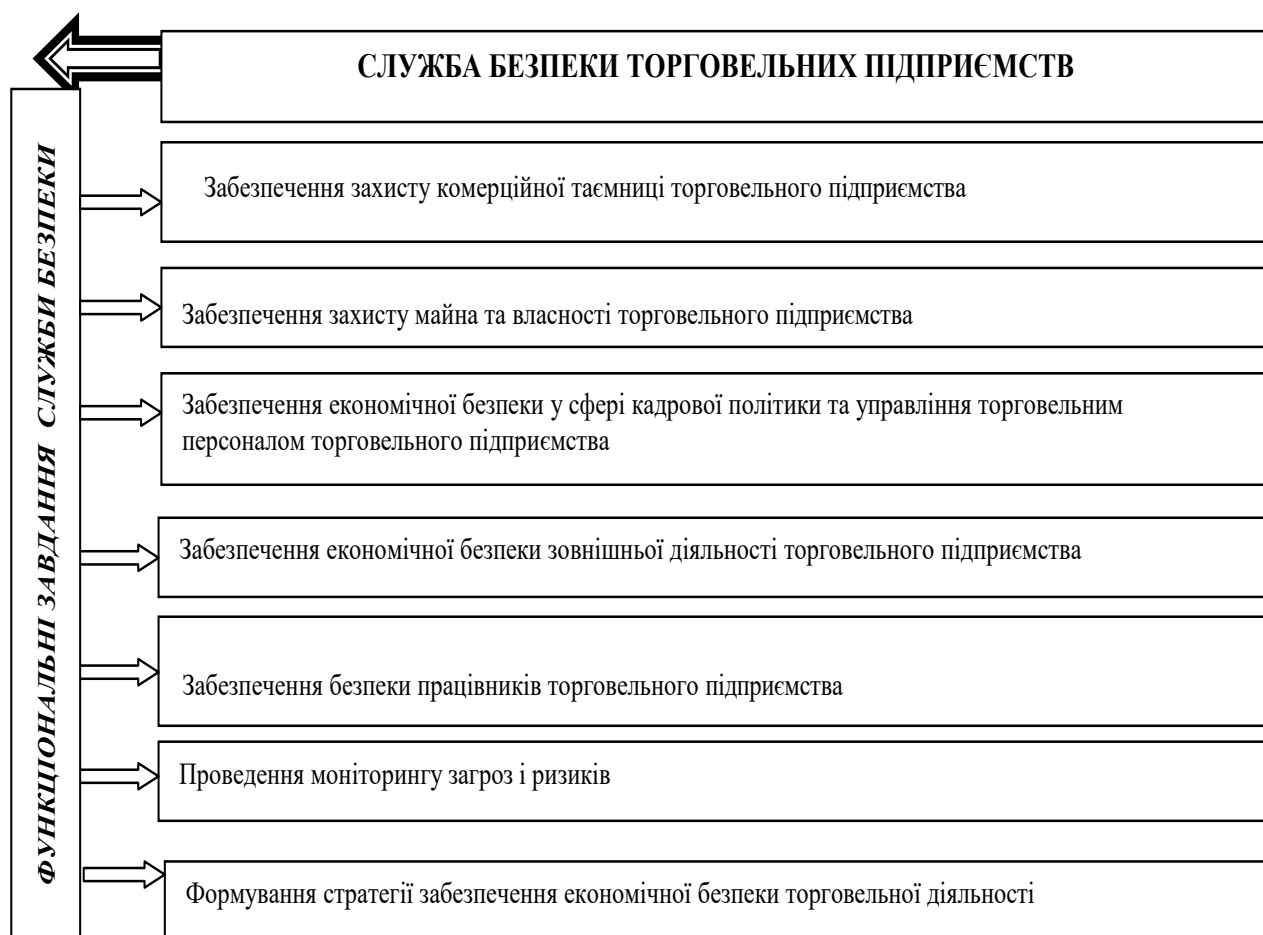


Рис. 1.5. Функціонально-практичні завдання служби безпеки торговельного підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [11, с. 56].

На основі проведених досліджень пропонуємо удосконалену схему структурно-функціонального підходу до формування стратегії забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств (рис. 1.6).

Створення ефективної системи контролю (ЕСК) забезпечить, щоб усі товарно-матеріальні цінності (ТМЦ) торговельного підприємства обліковувалися на всіх етапах діяльності, що дасть змогу виявити втрати шляхом несподіваних перевірок, аудитів та інвентаризації ТМЦ. При цьому, аудит може проводитися внутрішнім персоналом або за участю сторонніх експертів.

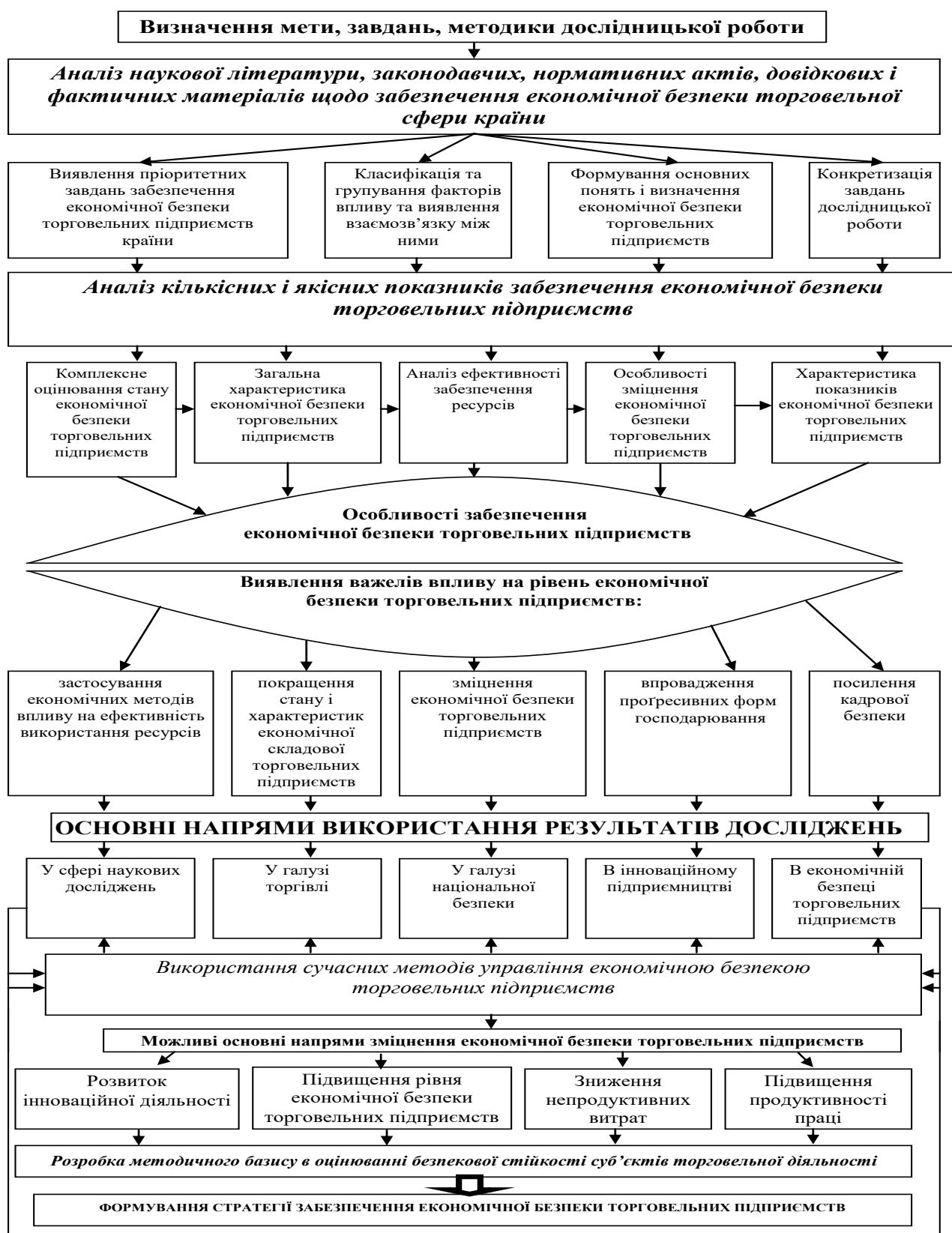


Рис. 1.6. Структурно-функціональний підхід до формування стратегії забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств

Джерело: сформовано автором на основі [99].

Формування корпоративної культури (КК) для торговельного підприємства, дає змогу підвищити згуртованість торговельних працівників, сприяє їхній участі у спільній справі, заохочує співробітників цінувати матеріальну цінність та розвиває почуття відповідальності. Систематичне оцінювання елементів корпоративної культури та їхнє удосконалення відповідно до сучасних бізнес-вимог може забезпечити конкурентну перевагу, підвищити операційну ефективність і зміцнити економічну безпеку.

Створення Служби внутрішньої безпеки (СВБ) та/або залучення Агентства зовнішньої безпеки (АЗБ) для забезпечення зовнішньої безпеки торговельних підприємств та/або делегування деяких функцій безпеки (ФБ) керівництву можливе для великих компаній. Водночас для середніх торговельних підприємств може бути створений спеціальний відділ або дільниця для забезпечення безпеки, тоді як для малих суб'єктів господарювання потрібен лише один працівник, який відповідатиме за певну робочу зону.

Організація безпекових заходів передбачає встановлення в торговельних підприємствах технічних засобів безпеки (ТЗБ), а захисні засоби можуть бути ідентифіковані як об'єктивні (огорожі, замки, захисні пристрої) та суб'єктивні (вивіски, сигнальні пристрої, попереджувальні знаки тощо). Адже, ці пристрої забезпечують безпеку майна та персоналу торговельних підприємств. Можна вважати ефективним способом встановлення систем безпечного відеоспостереження (СБВ) на торговельних підприємствах для попередження крадіжок безпосередньо з робочого місця (можливі крадіжки товарів зі складів або інших структурних підрозділів торговельних підприємств).

Забезпечення безпеки комерційної таємниці торговельного підприємства (підписання угод про конфіденційність комерційної таємниці) (КТТП), захист його бази даних (БД) (надання права доступу до особистої інформації працівників, встановлення систем захисту інформації тощо). Реалізується через створення системи стимулювання та мотивації працівників (СМС). Адже, працівникам торговельних підприємств потрібна позитивна робоча атмосфера,

яка заохочує цінувати свою роботу, а не вдаватися до крадіжки заради швидкого прибутку. Основні елементи позитивної робочої атмосфери: гідна оплата праці (не нижче визначених галузевих стандартів), система бонусів, механізми стимулювання сумлінної поведінки працівників, пільги для них та можливості кар'єрного зростання.

Одним із часто застосовуваних заходів є перевірка «чорних списків» (ЧС), яка форму врахуванням попередніх працівників з поганою репутацією.

У ході дослідження систематизовано заходи безпеки торговельної діяльності для вітчизняних торговельних підприємств на основі розміру суб'єкта господарювання та його організаційної структури (рис. 1.7).

Заходи забезпечення безпеки торговельних підприємств												
Тип структури \	КЗЕБ	ЕСК	ККП	СВБ	СОА	ДФ	ТЗБ	ОВ	КТП	БД	СМС	ЧС
локальна	+	+	+				+	+	+	+	+	+
інтегрована	+				+		+			+	+	
комбінована	+	+				+	+	+	+	+	+	

Рис. 1.7. Систематизація заходів щодо забезпечення безпеки торговельних підприємств з урахуванням їхнього розміру та типів структур

Джерело: сформовано автором на основі [74].

Запропоновані заходи відповідають завданням управління торговельним персоналом дають змогу мінімізувати негативний вплив крадіжок і шахрайства на прибутковість діяльності торговельних підприємств. Адже, ефективність суб'єктів торговельної діяльності у реагуванні на внутрішні та зовнішні загрози, небезпеки і ризики значною мірою залежить від управління торговельним персоналом, а головною метою якого є формування ефективної системи економічної безпеки торговельних підприємств і впровадження у практику.

В забезпеченні економічної безпеки торговельних підприємств важливе значення мають інновації. Практика показує, що лише шляхом зміни критеріїв оцінювання з кількісних на якісні можна досягти економічної безпеки торговельних підприємств. Теоретичні положення та рекомендації науки про безпеку широко застосовуються в практичній діяльності багатьох країн. Отже, вітчизняні торговельні підприємства та держава мають спільно брати участь у побудові ефективної системи економічної безпеки. Основні підходи до вирішення проблем економічної безпеки торговельних підприємств: створення відповідної нормативно-правової бази, вивчення міжнародного досвіду провідних держав з економічної безпеки, підвищення якості працівників та продуктивності їхньої праці, їхнього рівня заробітної плати до рівня розвинених країн, створення системи захисту конфіденційної інформації та диверсифікація постачальників і покупців.

Таким чином, запропонований структурно-функціональний підхід до формування стратегії забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств базується на ефективних управлінських рішеннях, щоб забезпечити гарантію безпеки в межах досягнення стратегічних цілей. Так, підхід до формування стратегії економічної безпеки торговельних підприємств дозволив удосконалити систему економічної безпеки з врахуванням компонент, які забезпечують ефективне функціонування і сталий розвиток суб'єктів торговельної діяльності.

1.2. Ідентифікація факторів впливу на діяльність торговельних підприємств у системі забезпечення економічної безпеки

Забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств є важливою функцією торговельної бізнес-системи, адже торговельна діяльність за своєю суттю є високоризиковою. Однак для успішної торговельної діяльності функція забезпечення економічної безпеки повинна бути постійно зосереджена на реалізації безпекових заходів. Забезпечення економічної безпеки торговельних

підприємств є складним та систематичним завданням, яке має виконуватися неперервно, що потребує не лише впровадження конкретних заходів у межах системи управління ризиками, й побудови цілісної системи безпеки, що чітко визначає всі її компоненти та їхні взаємозв'язки. Система економічної безпеки формується на рівні торговельного підприємства, а точніше у його внутрішнього бізнес-середовища. Однак дана система повинна взаємодіяти як із внутрішнім, так і зовнішнім середовищем, адже будь-які зміни можуть негативно впливати на параметри економічної безпеки торговельного підприємства.

Фактично система економічної безпеки торговельного підприємства представлена як підсистема стратегічного управління, що характеризується: спрямованістю на досягнення стратегічних цілей розвитку торговельної компанії; залученням фінансових, економічних та організаційних елементів; урахуванням усіх компонентів взаємодії суб'єкта господарювання із засновниками, працівниками, постачальниками, споживачами, інвесторами, бюджетами, страховими установами, банками тощо; застосуванням певними алгоритмами для регулювання економічних інтересів і відносин усередині та поза підприємством. Це включає діяльність усіх управлінських органів, що беруть участь у нагляді за економічними відносинами організації та поза її торговельною структурою.

Управління економічною безпекою торговельного підприємства є сукупністю структурних і динамічних характеристик економічних відносин у компанії та поза її торговельною діяльністю, враховуючи специфічні відносини майнових прав, методи управління та правові норми, які застосовують у певних організаціях та економічних механізмах. Завдяки цим механізмам ринково-орієнтовані торговельні підприємства можуть використовувати (або не використовувати) можливості, що надаються середовищем, і сприяти досягненню цілей розвитку, відповідно реагуючи на внутрішні та зовнішні загрози. Схематична структура формування взаємозв'язків економічної безпеки

у торговельних підприємствах на рис. 1.8 відображає різні критеріїв оцінювання його діяльності як партнерами, так і комерційними структурами.

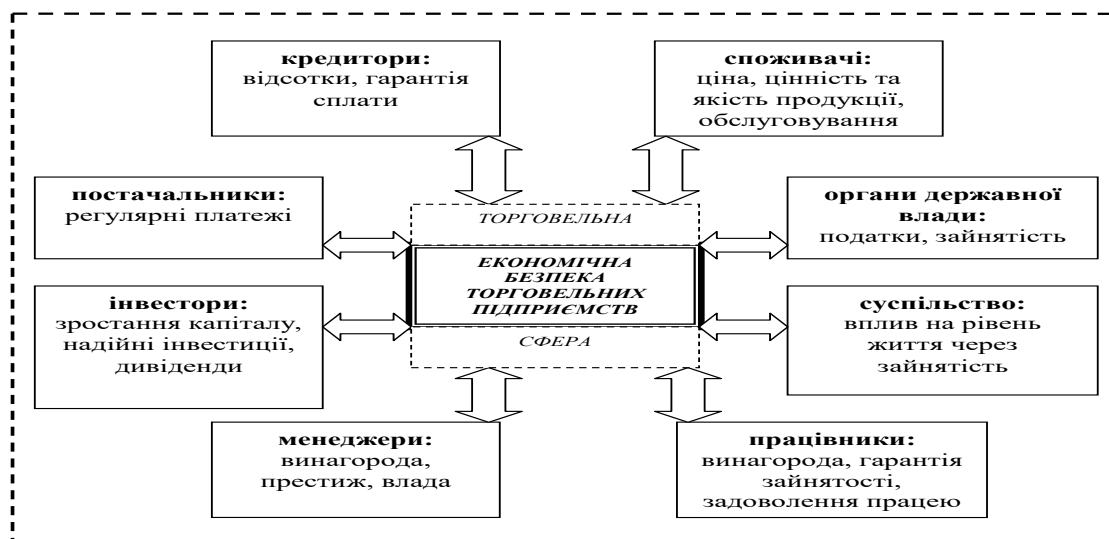


Рис. 1.8. Структурна декомпозиція взаємозв'язків складових системи економічної безпеки торговельних підприємств

Джерело: сформовано автором на основі [93].

Торговельні підприємства здійснюють економічну діяльність шляхом інвестування, накопичення капіталу та резервування, створення і розподілу прибутку, сплати податків, отримання й погашення позик у процесі закупівлі сировини, матеріалів, інших товарів і нематеріальних активів, а також продажу продукції (послуг) [175].

Систематизувавши матеріали дослідження, розподілимо організаційні аспекти системи управління економічною безпекою торговельних підприємств на такі компоненти (рис. 1.9). Ефективність системи економічної безпеки торговельного підприємства залежить від правильного вибору методів забезпечення безпеки. Зокрема, це збір та обробка аналітичної інформації про досвід і заходи міжнародних компаній у забезпеченні безпеки, аналіз та прогнозування ситуації, а також постійний моніторинг загроз, ризиків та показників економічної безпеки.

Завершальним етапом управління системою економічної безпеки торговельного підприємства є моніторинг досягнутих результатів та їхнє порівняння з планом для внесення подальших коригувань.

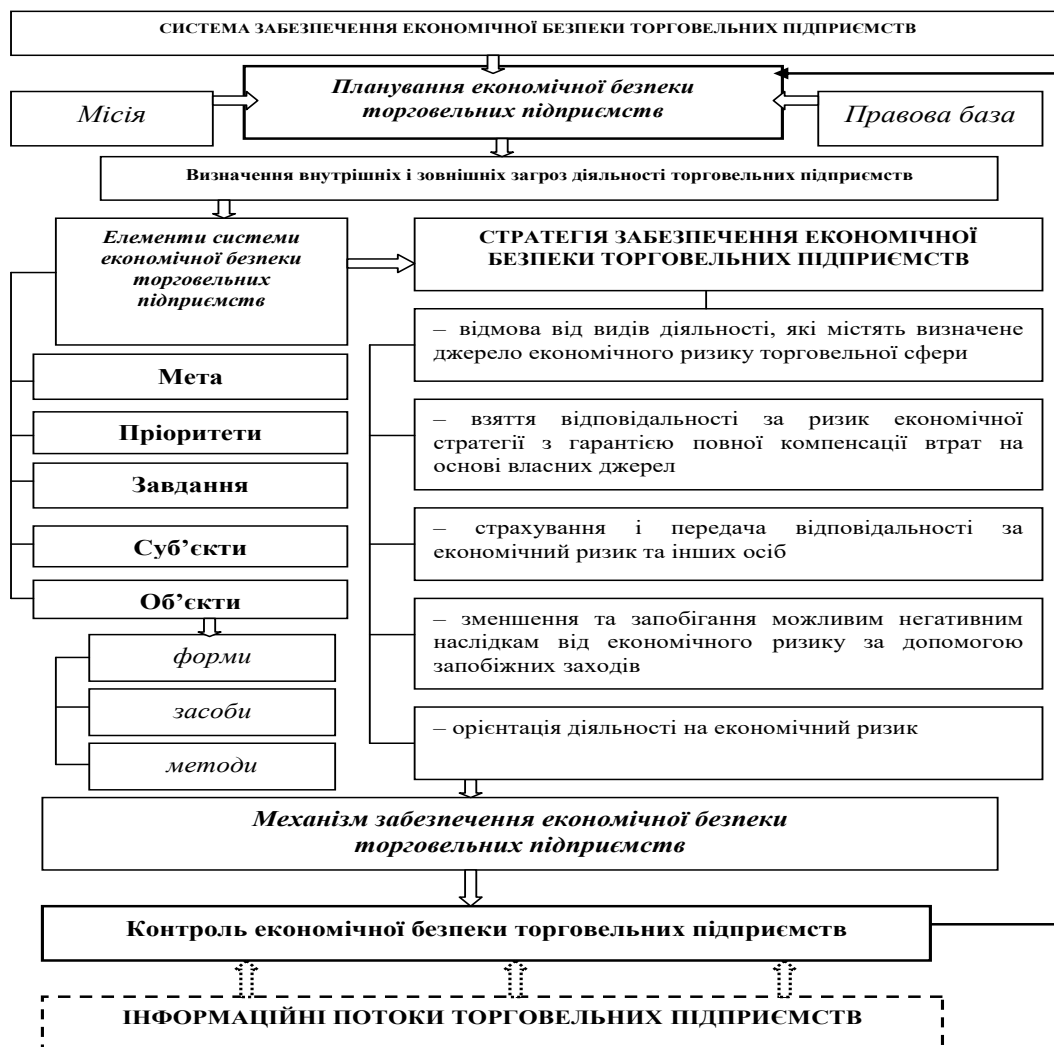


Рис. 1.9. Модельна структура системи економічної безпеки торговельних підприємств

Джерело: сформовано автором на основі [123].

Основним критерієм вимірювання ефективності управління системою фінансово-економічної безпеки є оцінювання економічного стану та фінансової стійкості підприємства. Фактори та умови, тобто рушійні сили (причини) будь-якого процесу, визначають економічний розвиток та економічну безпеку торговельного підприємства. Саме ці чинники визначають характер процесу

формування стратегії забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств. Для оцінювання впливу різних факторів на економічний розвиток різних систем використовуються три основні класифікації: за цільовою групою впливу (соціальні, економічні); за сферою впливу (внутрішні, зовнішні); за напрямком дії (екстенсивні, інтенсивні).

У своїх наукових дослідженнях С. Василішин визначає соціальні фактори як «...будь-яку змінну, яка суттєво впливає на поведінку, самопочуття та здоров'я працівників, що сприяє зростанню продуктивності праці, на основі чого збільшується обсяг виробництва та надання послуг. З цієї точки зору, соціальні фактори включають такі характеристики працівників організації: компетентність (працездатність); умови та засоби праці; кваліфікація; готовність до ефективної роботи або мотивація до роботи; відповідальності за порушення дисципліни» [24, с. 36].

Досліджуючи дану проблематику, Е. Данілова до соціальних факторів розвитку бізнесу додала фактори, що складають структуру особистості працівників:

- рівень інтелектуальних здібностей;
- особистісні характеристики й мотивація;
- рівень і якість професійної та кваліфікаційної підготовки, досвід;
- ступінь реалізації здібностей, схильностей і талантів [67].

Дослідження В. Гриценка та Л. Бажан підтверджують, що соціологи не лише вивчали якісний вплив соціальних резервів на підвищення продуктивності праці, проводили кількісні вимірювання. Е. Данілова узагальнила дані досліджень і дійшла висновку, що активне використання соціальних резервів може підвищити продуктивність праці на 20–30%, а іноді навіть у 2–3 рази [62, с. 63]. Таким чином, фактори, що впливають на діяльність торговельних підприємств, мають також значний вплив на їхній розвиток. Б. Дуб провела більш деталізоване та комплексне дослідження макроекономічних факторів, що впливають на розвиток торговельних підприємств. До цих

факторів належать такі: загальне макроекономічне середовище; базові відсоткові ставки, рівень інфляції, обмінні курси та темпи економічного зростання; динаміка ВВП; обсяг і структура споживання та їхня динаміка; зміни ринкових умов; монетарна і фінансова політики; тенденції ринку цінних паперів; податкові ставки тощо [70].

Фактори розвитку підприємства у торговельній сфері традиційно поділяються на дві категорії: фактори внутрішнього середовища (фактори у середині організації) та фактори зовнішнього середовища (фактори за її межами). Аналіз праць різних учених показує, що до факторів внутрішнього середовища належать такі: цілі та завдання торговельного підприємства (визначення напрямку розвитку); структура торговельного підприємства (формування взаємозв'язків та організація взаємодії різних підсистем); технології, що визначають зміст і послідовність дій організаційних підсистем у процесі розвитку; ресурсний потенціал – активи й капітал; трудовий потенціал.

Серед факторів зовнішнього середовища розмежовують мікро- та макросередовище. Фактори макросередовища є дуже невизначеними через їхню різноманітність, складні взаємозв'язки між окремими або кількома факторами, а також динамічний характер розвитку та змін. У цій складній ситуації встановлення державою певних норм поведінки – законодавчих норм і нормативних актів – створює передумови для регулювання факторів зовнішнього середовища та зменшення їхнього негативного впливу. Г. Єфімова та С. Марущак зазначають, що факторами впливу на рівень економічного розвитку є економічні, географічні, адміністративно-політичні, природно-кліматичні, історико-культурні, інституційні, соціальні та фактори інфраструктури [83, с. 45]. У працях О. Захарова та П. Пригунова також виокремлено інші правові, організаційні, зовнішньоекономічні, валютно-фінансові, маркетингові, виробничі, економічні та соціально-демографічні фактори [90, с. 26]. Саме тому на економічний розвиток торговельних підприємств впливає різноманітність факторів, які слід враховувати при побудові механізмів та моделей такого розвитку. Крім того, визначаючи

фактори впливу, необхідно розрізняти, які з них суб'єкти торговельної діяльності можуть контролювати. Відповідно вплив першого типу факторів необхідно планувати, а другого – прогнозувати.

Проведені дослідження показують, що ці фактори не діють незалежно, а є взаємопов'язаними та взаємозалежними в реальних умовах функціонування. Відповідно, ці фактори слід враховувати при розробці стратегічного економічного розвитку торговельних підприємств на основі визначення ефективних видів їхньої діяльності.

Політичні фактори, зокрема законодавчі, також мають унікальний вплив на діяльність торговельних підприємств. Загалом вплив цих факторів на торговельну діяльність не є системним, але він досить значний. Це пояснюється тим, що законодавство регулює діяльність торговельних підприємств для захисту інтересів споживачів і суспільства. Крім того, зміни в законодавстві можуть впливають на всі торговельні підприємства країни, конкретні групи або навіть види продукції. Наприклад, нормативно-правові документи можуть повністю заборонити виробництво, реалізацію та продаж певного товару. Саме тому політичні фактори, особливо законодавчі, мають значний вплив на діяльність торговельних підприємств і їх потрібно враховувати під час формування стратегій економічного розвитку та забезпечення економічної безпеки. Водночас, незважаючи на активну підтримку державою економічного розвитку та захисту економічної безпеки, нестача ефективної взаємодії між національними і місцевими органами влади та торговельними підприємствами потребує особливої уваги.

Базові правові документи, що регулюють діяльність торговельних підприємств, встановлюють правову основу, цілі, принципи, основні напрямки та заходи реалізації торговельної політики, а також ключові аспекти національної підтримки розвитку торговельної сфери.

Технологічні фактори, а саме світові науково-технічні досягнення та результати досліджень і розробок, прямо чи опосередковано впливають на операційну ефективність торговельних підприємств, покращуючи умови праці

й створюючи більш досконале та ефективне обладнання. Однак технологічний прогрес також становить загрозу для торговельних підприємств, оскільки будь-які інновації можуть замінити застарілу продукцію чи технології та змінити вимоги торговельного ринку. Основними напрямками технологічного прогресу в торговельній сфері є механізація, автоматизація та електрифікація надання торговельних послуг. В останні роки через дефіцит робочої сили до автоматизації трудомістких виробничих процесів набуває щораз все більшої актуальності. Українські виробники можуть не лише закуповувати нове автоматизоване обладнання з-за кордону, а й наймати іноземних експертів для його встановлення, введення в експлуатацію та обслуговування. Реалізація національної інноваційної політики здійснюється за рахунок імплементації технологічного прогресу в торговельній сфері. Економічне середовище та ринкові чинники визначають зовнішні умови для функціонування торговельних підприємств і можливості їхнього розвитку: сприятливе середовище сприяє покращенню управлінських і дослідницьких результатів. Несприятливі економічні умови призводять до зниження операційної ефективності та зменшення обсягів торговельного бізнесу. І, навпаки, наявність та раціональне, ефективне використання виробничих і фінансових ресурсів підприємств є основними факторами, що впливають на рівень витрат торговельних підприємств, а отже на їхні прибутки.

Загалом економічна ситуація в Україні відображає три такі закономірності: стагнацію, рецесію та стагфляцію. Стагфляцію спричиняє зниження міжнародного економічного зростання та геополітичні фактори. Одним з ефективних засобів зменшення негативного впливу несприятливих економічних умов на економічну безпеку є формування ефективної бюджетної політики, запобігання зростанню неефективних державних витрат і забезпечення «стійкості» національного бюджету.

Соціальні фактори впливають на здатність торговельних підприємств створювати необхідну кількість та якість робочої сили, а також на її здатність формувати сприятливе бізнес-середовище та продуктивну атмосферу. Облік та

розвиток соціальних факторів для торговельних підприємств є дороговартістними, але можуть стимулювати працівників використовувати власний потенціал для підвищення ефективної діяльності. Фактори демографічні є високопередбачуваними у коротко- і середньостроковій перспективах, що дає змогу виявляти можливості та загрози для торговельного бізнесу. Демографічними загрозами є такі: скорочення чисельності населення, його старіння, невпорядковані міграційні процеси та здоров'я населення. Очікується, що ці фактори матимуть серйозні наслідки для торговельного бізнесу, починаючи від зниження попиту на продукцію і завершуючи загостренням дефіциту робочої сили. Оцінюючи вплив соціальних факторів в Україні, часто спостерігаються тенденція до обмеження потенціалу робочої сили та навність стану низьких очікувань, що призводить до переведення працівників на іншу роботу із заниженим рівнем вимог. З огляду на це однією з основних продуктивних сил економічного розвитку України має бути креативна, висококваліфікована робоча сила з високим потенціалом. Крім того, через територіальні обмеження в умовах викликів воєнного стану вітчизняна економіка зазнає дефіциту робочої сили.

Організаційно-управлінські фактори є суто внутрішніми та відіграють системоутворюючу та стратегічну роль, а їхній вплив охоплює всі напрямки організаційної діяльності та має довгострокові наслідки. Системний розвиток торговельних підприємств створює позитивну синергію, що значно перевищує суму ефектів окремих компонент. Низький рівень розвитку організаційного й управлінського потенціалу на управлінському рівні призводить до дисбалансу в організаційній діяльності та до значного зниження організаційної ефективності. В Україні відбувається посилення організаційного й управлінського потенціалу працівників.

Враховуючи дедалі більшу відкритість торговельного ринку, загострення конкуренції між виробниками і зростання негативних тенденцій у демографічній та економічній сферах, необхідно здійснювати категоризацію факторів впливу торговельних підприємств. Ця категоризація має враховувати

не лише їхній цільовий вплив, його обсяг та напрямок, а й можливість впливу торговельних підприємств на них:

1) фактори, на які торговельні підприємства можуть впливати та регулюватися ними для сприяння власному економічному розвитку;

2) фактори, на які торговельні підприємства не можуть впливати і які повинні враховуватися в їхній діяльності.

Усі фактори, що впливають на економічний розвиток торговельних підприємств, слід систематизувати таким чином:

- політичні фактори, в тому числі законодавчі;
- природно-кліматичні фактори, в тому числі навколишнього середовища;
- техніко-технологічні фактори;
- виробничо-економічні фактори;
- соціальні фактори, в тому числі демографічні;
- організаційно-управлінські фактори [14] (рис. 1.10).

У межах групи техніко-технологічних факторів зосереджуємося на матеріально-технологічному забезпеченні визначаючи його як особливий засіб і предмет праці, що має значний, навіть первинний, вплив на торговельні підприємства.

У групі соціальних факторів розмежовуємо привабливість праці (оскільки робота – це складний процес) та міграцію населення (навіть за умов воєнного стану економічно активне населення щораз більше здійснює переміщення). Відповідно система факторів економічного розвитку для торговельних підприємств має враховувати специфіку їхньої діяльності. Решта факторів універсально застосовні до всіх сучасних торговельних підприємств.

На тенденції розвитку за сучасного становища впливають такі фактори:

- по-перше, політична ситуація у світі та країнах;
- по-друге, воєнний стан;
- по-третє, міжнародні науково-технічні досягнення та НДДКР;

– по-четверте, природний приріст (скорочення) населення.



Рис. 1.10. Змістовно-класифікаційний розподіл факторів впливу на формування стратегії економічної безпеки торговельних підприємств

Джерело: сформовано автором на основі [152].

На основі аналізу досліджень можемо виділити й інші методи класифікації факторів економічної безпеки торговельних підприємств, зокрема, Н. Гапак стверджує, що, «...з точки зору торговельного підприємства, фактори, що мають зовнішній вплив на економічну безпеку, можна розділити на дві категорії: некеровані макроекономічні (економічні, соціально-політичні, технологічні, соціально-культурні тощо) і керовані та некеровані мікроекономічні, які впливають на взаємодію між торговельним підприємством та постачальниками ресурсів, споживачами та конкурентами, відповідають вимогам системної безпеки та формуються відповідно до стратегії підприємства» [52, с. 63].

Слід звернути увагу на те, що для торговельних підприємств планування персоналу має вирішальне значення, оскільки збитки, спричинені неефективністю роботи персоналу є значні, а важливість його планування залежить від розміру компанії. Згідно з отриманими даними, розподіл внутрішніх і зовнішніх факторів здійснено таким чином:

- найбільшим фактором є витік інформації – 35%;
- другим за величиною фактором є незаконне отримання інформації конкурентами та злочинними групами шляхом хабарництва і спонукання – 27%;
- наступним за значущістю фактором є відсутність належного нагляду та суворих заходів конфіденційності – 18%;
- найменш впливовим дієвим фактором є традиційний обмін виробничим досвідом – 15% [142].

Існують також деякі фактори, які, хоч і менші за силою впливу, однак мають значний вплив на кадрові та репутаційні аспекти економічної безпеки, такі як: зловживання інформаційними системами, потенціал конфліктів між працівниками тощо. Ці потенційні ризики часто взаємопов'язані з такими факторами, як відсутність належної трудової дисципліни, вплив психологічних особливостей, неякісний підбір персоналу та несформованість командної роботи працівників (12% та 9% відповідно). Сучасна реальність змушує роботодавців не лише захищати власний торговельний бізнес, майно та інтереси від зовнішніх атак, а й захищатися від загроз із боку внутрішнього персоналу. Для об'єктивного аналізу поточного стану економічної безпеки торговельних підприємств варто врахувати та оцінити всі вищезазначені фактори. Визначаючи технологічні фактори, що впливають на економічну безпеку торговельних підприємств, можемо визначити: складність обладнання та технологій, інвестиційний напрямок діяльності (фактичні інвестиції), інноваційну діяльність, коефіцієнт використання існуючих виробничих потужностей та ін.

На основі проведених досліджень сформовано систему факторів, що впливають на економічний розвиток торговельних підприємств, яка враховує:

- по-перше, можливості та обмеження торговельних підприємств у впливі на власний розвиток;
- по-друге, унікальні характеристики торговельних підприємств як самостійної галузі;
- по-третє, особливості сучасного етапу розвитку торговельних підприємств.

У теперішніх умовах в Україні запропонована система факторів може як сприяти підвищенню ефективності торговельних підприємств, так і мати негативні наслідки, залежно від ступеня державного регулювання. Ці фактори слід враховувати в процесі побудови моделі економічного розвитку торговельних підприємств. Загалом фактори впливають на результативність діяльності торговельних підприємств, отримані результати можна оцінити за допомогою різних показників: натуральних/вартісних, кількісних/якісних, абсолютних/відносних. Показники мають бути надійними, вимірними, достатніми, зрозумілими забезпечувати можливість можливість підсумовування, гнучкими, адаптивними, здатними відображати зміни в умовах діяльності торговельного підприємства, визначають ефективність, бути простими та вимірними.

Необхідно наголосити, що, з практичної точки зору, слід враховувати всі показники, що використовуються для оцінювання рівня економічного розвитку підприємства. Об'єкти різних рівнів взаємопов'язані та взаємозалежні. Економічні процеси, які вони відображають, також взаємопов'язані. Зазначимо, що без урахування цих зв'язків та відносин жоден показник не може відобразити складний стан і розвиток досліджуваної системи. Це означає, що цього потрібен не один показник, а їхній набір (система), який відповідає таким вимогам: система показників має охоплювати всі аспекти досліджуваного об'єкта чи явища; між цими показниками мають бути встановлені взаємозв'язки; деякі показники потрібно логічно виводити з інших показників.

Погоджуємося з твердженням, що «...скільки б окремих показників економічних явищ чи процесів не було визначено, їх можна вважати лише набором показників, а не системою показників, доки між ними не буде встановлено змістовний та формальний взаємозв'язок» [184].

Аналіз наукової літератури підтверджує, що економісти дотримуються певних принципів під час побудови набору показників для дослідження будь-якого явища чи процесу, але досі немає єдиної думки щодо конкретизації змісту та тлумачення цих принципів. Серед таких принципів науковці виділяють: структура системи показників, легкість перегляду або повнота, допустима мультиколінеарність, оптимальне поєднання показників, достатність і надійність подання інформації, неформальність/відкритість, динамізм та послідовність [67]. Отже, побудова будь-якої системи показників повинна базуватися на вищенаведених принципах і включати набір взаємозалежних стандартів і показників, враховуючи систему показників економічного розвитку торговельних підприємств.

Одну із первинних систем, що використовувалася для оцінювання рівня розвитку торговельних підприємств, розробили І. Отенко та І. Яртим. Вчені розподілили набір показників на кілька категорій груп: «...фактори виробництва (засоби та предмети праці, робоча сила), організація виробництва та управління (використання факторів виробництва, спеціалізація, кооперація, централізація, наукове управління та організація праці), якість продукції (техніко-експлуатаційні показники, класифікація продукції, конкурентоспроможність), виробнича та економічна ефективність тощо» [148]. Ці групи додатково містять кінцеві показники.

Пізніше І. Кузнецова та О. Кюне удосконалили та розширили цю систему. Вони визначили три набори показників для оцінювання рівня розвитку організацій: технологічний, організації праці, управління економічною діяльністю та невиробничою сферою. Кожен набір показників для додатково поділяється на кілька підгруп. Наприклад, група показників для визначення рівня технології виробництва включає такі показники: прогресивності та якості

продукції, прогресивності застосовуваної технології тощо. Науковці також рекомендують додатково уточнити та деталізувати склад аналітичних показників. Хоча система застосовує концепцію груп показників та їхніх підгруп, вона не перелічує конкретних показників, необхідних для оцінювання рівня розвитку торговельних підприємств [125].

У своїх дослідженнях В. Лук'янова розмежувала показники розвитку на економічні та соціальні, а потім кожен категорію розподілила на кілька підкатегорій, причому в кожній із них були перелічені конкретні показники. Наприклад, у категорії соціальних показників дослідниця виокремила підкатегорію показників організації праці, що містила такі показники, як кількість працівників, коефіцієнт плинності кадрів, середня заробітна плата працівників. Оскільки у цій системі більшість показників є абсолютними значеннями, вони не відображають фактичний рівень використання ресурсів торговельних підприємств. Наприклад, вплив великих за розміром інвестицій у низькоякісну освіту може бути не таким значущим, як вплив незначних обсягів інвестицій у високоякісну освіту. Зокрема, високий рівень витрат на освіту при низькій її якості може забезпечити менший ефект, ніж незначні витрати на її здобуття за високого рівня освіти. Крім того, у цій системі кожен показник оцінюється незалежно, без інтегрованої основи, що ускладнює процес остаточного оцінювання стану торговельних підприємств та рівня їхнього розвитку [131, с. 65].

О. Маслак обрав 64 базові показники, враховуючи нормативні, планові та практичні, та об'єднав їх у складну, збалансовану групу виробничих, економічних та соціальних факторів, на основі яких визначив такі комплексні показники: рівень розвитку виробництва організації та рівень розвитку торговельного бізнесу [134, с. 200]. За умови, коли основні виробничі та економічні показники рівні за значенням, вони разом визначають індивідуальний рівень економічного розвитку торговельного підприємства. Отже, в цій системі рівень розвитку виробництва послуг і торговельного бізнесу визначається на основі обмеженого набору абсолютних показників.

Однак не існує єдиного комплексного коефіцієнта, який дасть змогу оцінити всі аспекти діяльності торговельного підприємства та провести порівняльне оцінювання рівнів розвитку типових суб'єктів господарювання. Т. Меліхова запропонувала ефективний метод оцінювання рівня соціального розвитку торговельних підприємств, що враховує вплив таких факторів, як здоров'я працівників, їхній рівень знань і культури, досвід, здібності та професійна компетентність, результати праці [135, с. 400]. Основні соціальні показники представлені у вигляді коефіцієнтів – відносних показників. Система самооцінювання Н. Хруща та Л. Ваганова як комплексна сукупність показників застосовується оцінювання швидкості розвитку та стійкості підприємств. Ця рейтингова система розраховує 18 показників на основі даних обліку, оцінюючи прибутковість, ефективність управління, ділову активність та ліквідність балансу, а також ринкову стабільність торговельних підприємств. Окрім того, система також розраховує 8 показників щодо використання матеріально-технологічних ресурсів на основі інформації річного економічного звіту. Ці коефіцієнти об'єднані для формування комплексного показника для вимірювання розвитку торговельного підприємства [183, с. 65].

Основними недоліками комплексних показників є недооцінювання соціальних аспектів розвитку торговельних підприємств, оскільки система переважно базується на фінансових показниках. Фінансові показники послідовно відображають реальну ситуацію в торговельних підприємствах.

Узагальнивши показники оцінювання торговельних підприємств та їхньої системи, визначено такі основні проблеми:

- реалізація оцінювання кількісних факторів в абсолютних значеннях, що перешкоджає порівняльному аналізу розвитку торговельних підприємств;
- охоплення усіх бізнес-аспектів, що перешкоджає всебічності та повноті оцінювання;
- невраховування впливу планів розвитку торговельної сфери [181].

Аналіз літературних джерел дозволив встановити набір показників для оцінки торговельних підприємств, які дають змогу:

- враховувати вплив усіх факторів на діяльність підприємств;
- оцінити атрибути економічного розвитку (процес, конкурентоспроможність, складність, інноваційність, стратегічність);
- врахувати всі елементи економічної безпеки торговельних підприємств (стан, безпека, результати, цілі);
- всебічно охопити всі аспекти діяльності торговельних підприємств;
- провести порівняльний аналіз розвитку торговельних підприємств [137].

На основі проведених досліджень доходимо висновку, що для торговельних підприємств необхідно встановити набір показників, який враховує фактори економічної безпеки. Комплексна система показників оцінювання для торговельних підприємств ґрунтується на таких засадах:

- при оцінці фінансової стійкості торговельного підприємства система дає можливість оцінювати стан його економічного розвитку і фактори економічної безпеки, відображаючи таким чином стабільність та ефективність діяльності торговельної організації;
- оцінка конкурентоспроможності торговельного підприємства вона дає змогу дослідити стан економічного розвитку (конкурентоспроможність) та фактори економічної безпеки, відображаючи здатність торговельної компанії виживати під впливом зовнішніх та внутрішніх загроз;
- при оцінці рівня використання ресурсів торговельного підприємства можна оцінити стан його економічного розвитку і фактори економічної безпеки, що відображають використання економічних та соціальних ресурсів, які визначають всі напрямки діяльності організації;
- при оцінці рівня використання інновацій торговельного підприємства можна проаналізувати стан його економічного розвитку (інновації), де фактори (результати) економічної безпеки відображають інноваційну роботу торговельних підприємств у різних сферах;
- при оцінці рівня розвитку цільової системи, стратегій досягнення цілей та їхньої реалізації можна оцінити стан економічного розвитку організації й

фактори її економічної безпеки, що відображають загальний стан управління торговельними підприємствами [139].

Для спрощення порівняльного аналізу різних показників фактичні дані перетворюються на бали відповідно до «вектора ефективності». Таким чином, комплексна система показників економічного розвитку торговельних підприємств враховує фактори економічної безпеки, що допоможе у формуванні ефективних стратегій розвитку для забезпечення економічної безпеки в майбутньому.

Отже, проведений факторний аналіз дозволив обґрунтувати вплив чинників нестабільності зовнішнього середовища та недостатньої інтеграції безпекових аспектів при формуванні стратегії забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств.

1.3. Актуалітети формування стратегії забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств

Сучасні виклики, небезпеки, ризики та загрози, а також нестабільність, невизначеність та складність ситуації вимагають зосередження на захисті та підтримці торговельної системи України та її основних учасників. Для підтримки ефективної діяльності торговельних підприємств необхідним є впровадження адаптивних управлінських заходів для врахування змін в економічній безпеці, ефективності та розвитку економічних суб'єктів у межах конкретного регіону, що забезпечуює захист їхньої діяльності від впливу негативних факторів у поточній та довгостроковій перспективах. Відповідно, виникає необхідність розробки та впровадження ефективних стратегій економічної безпеки. Це особливо важливо для великих торговельних підприємств, які часто є диверсифікованими в результаті їхньої співпраці як інтегрованого комплексу. Диверсифікація та інтеграція діяльності торговельних підприємств значно розширюють спектр факторів (як загальних, так і

специфічних), що впливають на інтегровану структуру і результати діяльності її учасників [174, с. 158].

У дослідженні стратегічне забезпечення торговельних підприємств трактується як діяльність, спрямована на встановлення довгострокових цілей функціонування, що відображають операційні інтереси торговельної організації у зовнішньому середовищі та у поєднанні з її внутрішніми можливостями, формують відповідно конкретні завдання (заходи, дії, методи) для управлінських рішень, відповідно формуючи стратегічну систему. Довгострокові операційні інтереси торговельного підприємства можуть змінюватися залежно від його початкових фінансово-економічних умов, сильних і слабких сторін торговельного бізнесу. Отже, для забезпечення економічної безпеки необхідно сформувати найбільш ефективні стратегії дій. Традиційно поняття «стратегія» визначають згідно з інтерпретацією Т. Радько: «стратегія – це визначення основних довгострокових цілей і завдань фірми, а також затвердження планів дій і розподілу ресурсів для досягнення цих цілей» [153].

З практичної точки зору, Ю. Харазішвілі доповнив ці методи такими двома підходами:

- ресурсно-орієнтований підхід, згідно з яким стратегія – це конкретний стратегічний намір, бізнес-можливості та стратегії, що виходять за межі цих можливостей;
- підхід, заснований на сильних сторонах, згідно з яким стратегія – це сукупність підприємницьких стратегій, бізнес-стратегій і функціональних стратегій [166].

Стратегію торговельних підприємств у наукових джерелах визначено, як «сформульовану модель поведінки, що є комплексом способів досягнення визначеної перед торговельним підприємством мети і враховує внутрішні ресурси структури та її зовнішні можливості й обмеження» [33].

Складність, динамічність і непередбачуваність середовища, а також різні внутрішні умови функціонування торговельних підприємств визначають

різноманітність стратегій діяльності та методів їхньої класифікації. Наприклад, «... класифіковані за рівнем (корпоративні, функціональні, лінійні), за методом побудови (на основі екстраполяції трендів, аналізу поточної ситуації, захисні, виживання, оборонні) та за конкурентною позицією (лідерство, послідовник, виживання). За характером зростання стратегії поділяють на три таких типи – концентроване зростання, інтегроване зростання та диверсифіковане зростання» [168].

У дослідженні стратегічне управління торговельними підприємствами розглядається як діяльність, що базується на встановленні довгострокових операційних цілей торговельного підприємства. Ці цілі відображають інтереси, які реалізовує торговельне підприємство у зовнішньому середовищі у поєднанні з його власними внутрішніми можливостями. На цій основі торговельне підприємство має визначити конкретні заходи (дії, методи та стратегії) для прийняття управлінських рішень з метою формування стратегічної системи. Довгострокові операційні інтереси торговельних підприємств можуть відрізнятися залежно від їхнього початкового фінансового стану, сильних і слабких сторін бізнесу.

Основним інструментом стратегічного управління є стратегія, представлена у формі довгострокового плану або системи планування. Стратегія розкриває взаємозв'язок між довгостроковими цілями торговельного підприємства та його розвитком, а також передбачає перелік заходів щодо прийняття управлінських рішень для досягнення цих цілей. Оскільки довгострокові цілі бізнесу мають взаємопов'язані характеристики, стратегія кожної бізнес-структури також представляє собою систему. Основною класифікаційною ознакою є рівень управління. Науковці вважають, що рівень управління поєднує таких чотири компоненти: корпоративний рівень, бізнес-рівень, функціональний рівень та операційний рівень. Однак С. Філіппова визначає лише три стратегічні рівні торговельних підприємств (корпоративний рівень, функціональний рівень та рівень самостійного структурного підрозділу), виключаючи бізнес-рівень [177, с. 20].

Аналіз наукової літератури визначеної тематики дає змогу зробити висновок, що деякі вчені розмежовують бізнес-стратегію та конкурентну стратегію. Бізнес-стратегія передбачає реалізацію управління конкретним напрямком діяльності торговельного підприємства, що спрямовано на встановлення та зміцнення його довгострокової конкурентоспроможності на ринку [165, с. 296]. У цьому разі конкурентна стратегія як складова бізнес-стратегії містить наступальні та/або захисні дії, вибір яких залежить від ринкових умов. Характеризуючи наукові визначення щодо поняття «економічна безпека», необхідно розглянути стратегічні перспективи діяльності торговельного підприємства в цьому контексті. Дослідження вказують, що економічна безпека визначається як певні сприятливі умови, що дають змогу торговельним підприємствам досягати власних інтересів, виражених передусім у: 1) підтримці можливості сталого розвитку відповідно до встановленої місії та цілей (інтереси торговельного підприємства відображаються у досягненні визначених операційних цілей, повноцінно виконуючи свою місію); 2) підтримці та підвищенні конкурентоспроможності шляхом формування конкурентної переваги (метою суб'єкта господарювання є підтримка встановленого рівня конкурентоспроможності та темпів зростання на відповідному товарному ринку); 3) підвищення операційної ефективності та фінансово-економічної стабільності (мета суб'єкта господарювання – досягнення очікуваної прибутковості власної діяльності, ефективності використання ресурсів і господарської діяльності, фінансово-економічного стану та платоспроможності); 4) забезпечення захисту своєї діяльності від існуючих та потенційних загроз (мета суб'єкта господарювання – своєчасне та всебічне виявлення загроз своїй діяльності та вжиття заходів щодо протидії їхньому впливу) [121, с. 75].

Базуючись на визначеннях категорій «стратегічне управління торговельними підприємствами», «стратегія торговельних підприємств» та «економічна безпека торговельних підприємств», розглянемо суттєві питання

формування трактування стратегії економічної безпеки торговельних підприємств.

Багатогранність категорії «стратегія економічної безпеки» виражається у відмінностях способів визначення цього поняття, його схожості чи відмінності з термінами «стратегія забезпечення економічної безпеки» та «стратегія системи економічної безпеки торговельних підприємств». Пропонуємо деякі пояснення щодо вживання цієї термінології. По-перше, термін «стратегія системи економічної безпеки торговельних підприємств» має своє значення, оскільки економічна безпека є системною категорією, що впливає на поняття «стратегія економічної безпеки». Отже, в цьому дослідженні ці дві концепції є однаковими. По-друге, поняття «стратегія забезпечення економічної безпеки» визначає процесуальну основу загальної стратегічної економічної безпеки. Це описує послідовність і умови певних етапів вжиття та реалізації заходів різного характеру як у довго-, так і в короткостроковій перспективі з метою досягнення кінцевих результатів через забезпечення економічної безпеки: ефективне використання ресурсів, стабільна робота та розвиток торговельних підприємств, захист підприємницького потенціалу, захист інтересів суб'єктів господарювання, ступінь узгодження або задоволення інтересів та ступінь економічної свободи, тобто, як підтверджує це дослідження визначаються відповідні умови для реалізації вищезгаданих інтересів торговельних підприємств [156, с. 110]. Таким чином, поняття «стратегія забезпечення економічної безпеки» є формує основний принцип стратегії економічної безпеки та дає змогу відповісти на питання, як досягти кінцевих результатів економічної безпеки. Загалом у дослідженні представлені погляди науковців, які дають змогу уточнити, доповнити та розвинути це визначення (рис. 1.11).

Проаналізувавши наукові підходи до поняття «стратегія економічної безпеки» визначено додатковий елемент (у вигляді незалежного плану, системи планування або компонента незалежного стратегічного плану), що вважається компонентом загальної стратегічної системи суб'єкта господарювання та відповідає логіці її побудови. Цей елемент спрямований на досягнення

довгострокової мети забезпечення економічної безпеки за допомогою конкретних заходів (дій, методів, операцій тощо), створюючи результативні умови для імплементації інтересів суб'єктів господарювання у процесі сталого розвитку, підтримки і підвищення конкурентоспроможності та операційної ефективності й фінансової стабільності, а також протидії існуючим і потенційним загрозам.

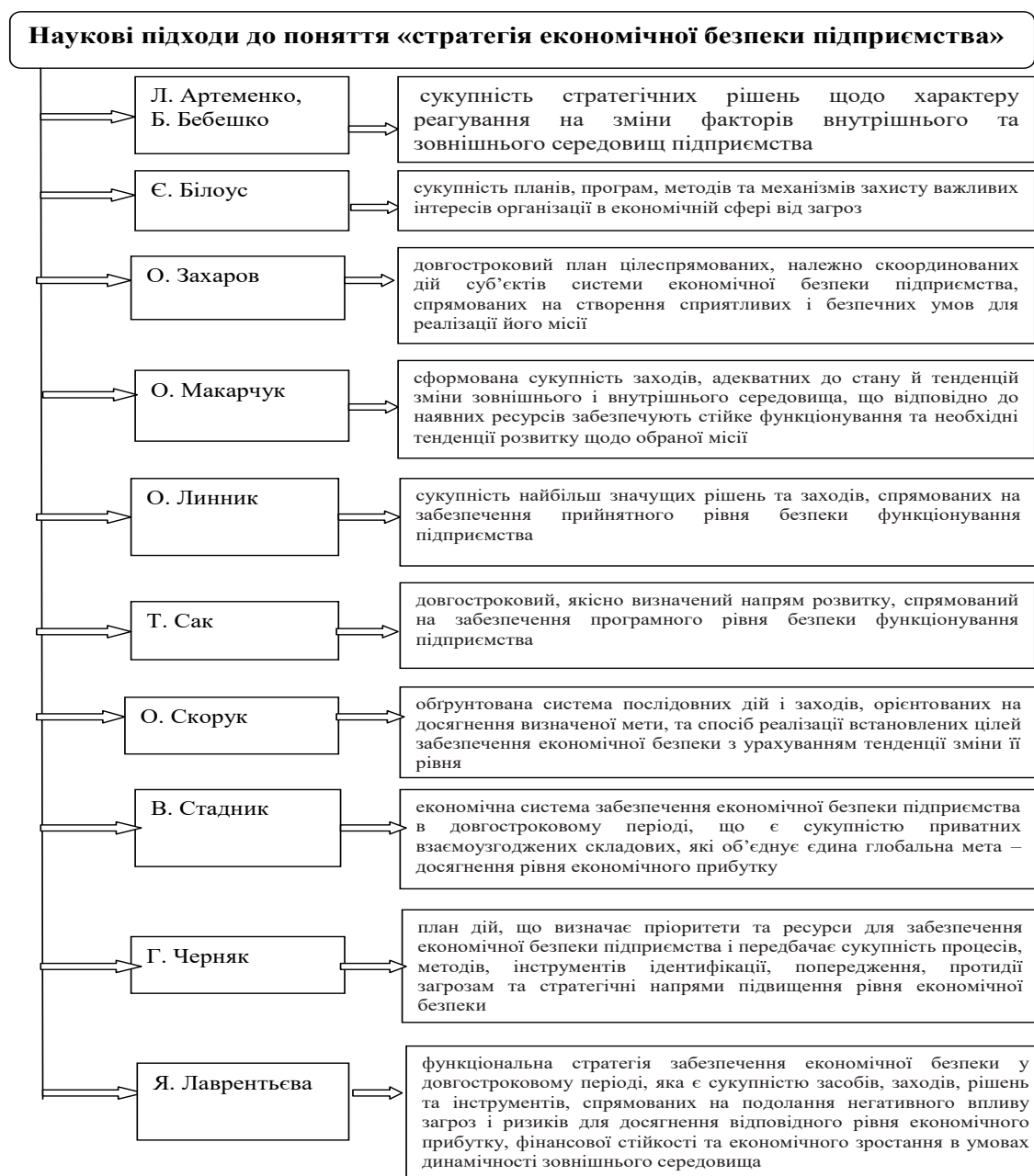


Рис. 1.11. Ідентифікація концептуального поняття «стратегія економічної безпеки підприємства»

Джерело: сформовано автором на основі наукових джерел [22; 67; 75; 100; 110; 158].

Стратегія економічної безпеки як системна категорія має бути сформована з урахуванням розміру і структури суб'єкта господарювання, рівня його управління, галузі та довгострокових цілей. Стратегія економічної безпеки торговельного підприємства має забезпечувати безпеку всіх рівнів управління (від корпоративного до операційного) і суттєво залежати від загальної та конкурентної стратегій.

Стратегія економічної безпеки торговельного підприємства спрямована на створення умов для його сталого розвитку та може узгоджуватися з національними, регіональними та міжнародними стратегіями безпеки. На бізнес-рівні стратегія економічної безпеки торговельного підприємства взаємопов'язана із загальними та конкурентними стратегіями окремих учасників, відповідальних за конкретні напрямки ведення бізнесу в межах інтегрованої структури, та складається з основних функціональних стратегій. Ці стратегії можуть бути частиною функціональних стратегій різних напрямків розвитку бізнесу та стратегії постачання.

Через системний характер поняття «економічна безпека» стратегії можуть бути представлені у вигляді спектра завдань. Ці набори завдань змінюватимуться відповідно до змін загальної системи стратегії при побудові конкретних «комбінацій» (варіантів) стратегії економічної безпеки та при їхньому впровадженні торговельними підприємствами.

Для глибшого розуміння змісту системи стратегії економічної безпеки, її систематичної концепції та її місця в загальній стратегії торговельних підприємств необхідно дослідити типи стратегій економічної безпеки. Проведені у науковій літературі дослідження дали змогу дозволили отримати типологічні характеристики стратегій економічної безпеки без посилання на конкретні економічні суб'єкти. Хоча такі характеристики описано в науковій праці [126, с. 160]. Зосередимося лише на трьох типах стратегій економічної безпеки, тобто звузимо коло характеристик таких стратегій, щоб побудувати «комбінації» стратегій економічної безпеки (відповідно до загальної системи стратегій) та застосувати їх до торговельних підприємств. Однак нині часто

спостерігаємо відмінності в назвах типів стратегій економічної безпеки з однаковим змістом і навіть випадки, коли назви типів таких стратегій є невірними.

Із практичної точки зору, стратегії забезпечення економічної безпеки спрямовані на: запобігання перетворенню нестабільних факторів на загрози безпеці; стримування дій існуючих загроз; відновлення стану безпеки. Ці стратегії включають: базові стратегії (зростання, підтримка, безпека, комбінування), конкурентні стратегії (зниження цін, диференціація, фокус) та функціональні стратегії.

Враховуючи недоліки у визначеннях у вищезазначених методів, вважаємо за необхідне акцентувати увагу на комплексному підході. Це пояснюється тим, що для вимірювання впливу зовнішніх факторів середовища на діяльність компанії важливо правильно реалізувати вибрані цільові параметри, раціонально розподілити ресурси та врахувати динамічне оновлення стратегій, забезпечуючи торговельному підприємству конкурентну перевагу та її ефективне функціонування. Отже, пропонуємо систематизацію підходів до визначення стратегії забезпечення економічної безпеки торговельного підприємства.

1. Процесний підхід (трактування стратегічного управління як управлінського процесу, спрямованого на досягнення місії торговельного підприємства шляхом взаємодії із зовнішнім середовищем).

2. Об'єктивний підхід (заснований на визначенні довгострокових цілей торговельного підприємства та засобів їхнього досягнення, зосередженні уваги на цілях і засобах).

3. Інтегрований підхід (головним завданням для реалізації діяльності є реалізація управлінських рішень на основі застосування переваг торговельного підприємства та врахування можливостей його динамічного оновлення з метою отримання конкурентної переваги).

Представниками інтегрованого підходу відзначено, що «... стратегічне управління – це управління підприємством, засноване на людському потенціалі,

яке спрямоване на виробничу діяльність та споживчий попит, гнучке коригування та своєчасне змінення організації для вирішення сучасних викликів та отримання конкурентної переваги. Ці фактори дозволяють торговельному підприємству вижити в довгостроковій перспективі та досягти своїх цілей» [74].

Погоджуємося з думкою І. Голікова, який узагальнив існуюче визначення стратегічного управління. Науковець визначив стратегічне управління як проактивний стиль управління, заснований на розумінні бачення майбутнього розвитку торговельного підприємства і можливостей динамічного оновлення бізнес-структури, враховуючи зміни у зовнішньому середовищі та бізнес-моделях із метою забезпечення отримання підприємством економічних вигод (прибутків), яких конкуренти не можуть досягти. Автор зазначає, що це визначення має кілька переваг: доповнює традиційні інтерпретації стратегічного управління сучасними дослідницькими висновками; використовує ресурсний підхід і концепцію динамічних можливостей; акцентує на операційному рівні торговельного підприємства та всебічно характеризує зміст, процес і контекст стратегії безпеки [59].

Визначення стратегічного управління, запропоноване Є. Жук, заповнює прогалини в існуючих трактуваннях. На думку науковця, стратегічне управління – це процес реалізації управлінських рішень на основі застосування стратегії економічної безпеки та з урахуванням можливості її динамічного оновлення (отримання конкурентної переваги). Крім того, автор розмежовує поняття «стратегія» та «стратегічне управління», стверджуючи, що основна відмінність полягає в переході від статичного визначення до динамічного (процес реалізації управлінських рішень) [88].

В межах дослідження доведено, що стратегічне управління – це багатогранний управлінський процес, який поєднує форму та поведінку суб'єктів торговельної діяльності. Це дає змогу формувати й впроваджувати ефективні стратегії, збалансовуючи взаємозв'язок між підприємством та його зовнішнім середовищем і досягаючи конкретних цілей. Аналізуючи різні

інтерпретації стратегічного управління та його характеристик, відповідно до сучасного розуміння, стратегічне управління торговельним підприємством можна визначити таким чином: це процес управління торговельним підприємством, який повністю враховує людський потенціал і потреби споживачів для досягнення гнучких коригувань в економічній діяльності та своєчасного й швидкого реагування на зміни в зовнішньому середовищі, тим самим отримуючи конкурентну перевагу і забезпечуючи довгострокове стабільне функціонування та розвиток цього підприємства.

Метою стратегічного управління для торговельних підприємств є побудова комплексної системи, яка представляє місію, цілі та стратегії підприємства для підвищення його конкурентоспроможності й забезпечення довгострокових перспектив розвитку. На основі існуючих досліджень визначено характеристики формування стратегії торговельного підприємства з урахуванням факторів безпеки та структурно-логічних взаємозв'язків (рис. 1.12).

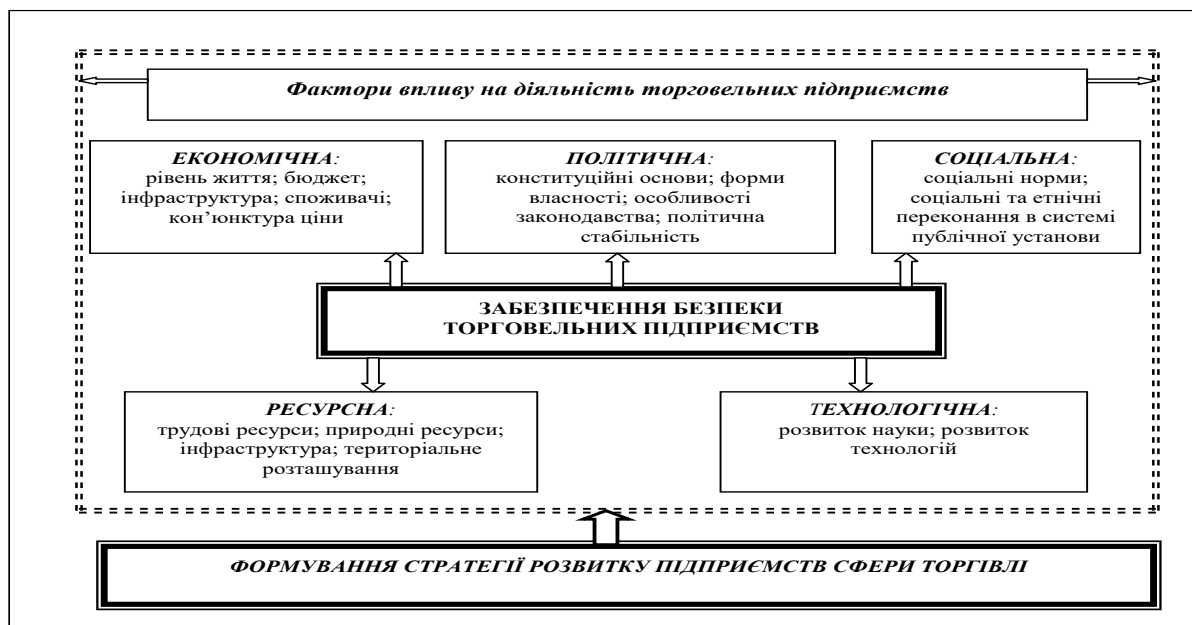


Рис. 1.12. Схема формування стратегічного управління діяльністю торговельних підприємств у контексті безпекознавства

Джерело: сформовано автором на основі [121].

Концептуальна модель стратегічного управління діяльністю торговельного підприємства зменшує невизначеність та дає змогу оперативно реагувати на ринкові чинники за допомогою механізмів впливу, забезпечуючи довгострокове його функціонування в динамічному та невизначеному середовищі. Крім того, модель включає характеристики, що є фундаментальним базисом стратегічного вектора:

1) базується на поєднанні теорій управління діяльністю торговельного підприємства (особливо системного та контекстного аналізу, цілеспрямованих та інноваційних методів управління тощо); підприємство розглядається як відкрита економічна система. Мета – довгостроковий розвиток торговельного підприємства – не може бути досягнута лише за допомогою одного з вищезазначених принципів;

2) зосереджена на вивченні операційного середовища торговельного підприємства. З огляду на це відповідні системи стратегічного управління можуть бути створені на основі існуючих умов і ці системи будуть змінюватися залежно від характеристик торговельного підприємства та зовнішнього середовища;

3) актуалізується необхідність збору та використання бази даних стратегічної інформації. Інформація аналізується, інтерпретується та застосовується для формування стратегічних рішень. Це дає змогу сформулювати зміст та алгоритм дій для підприємницьких змін, що виникають у результаті зменшення невизначеності;

4) підходи до прийняття рішень дає змогу спрогнозувати вплив на ситуацію шляхом раціонального розподілу ресурсів і встановлення ефективної комунікації та формування стратегічних орієнтирів;

5) сприяє вибору конкретних інструментів та методів, необхідних для розвитку підприємств (цілі, «дерево цілей», стратегії, «набори стратегій», стратегічні плани, проєкти та програми, стратегічне планування і контроль тощо);

б) створює передумови для побудови системи управління, що дає можливість організації функціонувати в стратегічній моделі, забезпечуючи роботу у довгостроковій перспективі [114, с. 145].

Відповідно до вищезазначеного, пропонуємо базову структуру стратегічного управління діяльністю торговельних підприємств (рис. 1.13). При цьому зазначимо, що «...стратегічне управління починається з формування необхідних стратегій, які поділяються на такі етапи: визначення місії та цілей торговельного підприємства; політики розвитку; аналіз стратегічного потенціалу; аналіз зовнішнього середовища; визначення потенційних стратегічних напрямків бізнесу; визначення стратегічних альтернатив та побудова «стратегічного портфеля» підприємств; розробка довгострокових планів, програм, тактичних планів та оперативних організаційних планів» [125, с. 124].

Основним рішенням щодо планування згідно рис. 1.13 є вибір цілей торговельного підприємства – його місії та конкретних завдань для її досягнення. Місія торговельного підприємства є його основною загальною метою та суттю існування. Зміст місії враховується основним керівництвом при ухваленні рішень. Оскільки будь-яке торговельне підприємство є відкритою системою, що існує для задоволення потреб клієнтів, його місія має відображатися у зовнішньому середовищі, а не лише у власній господарській діяльності.

Прибуток не може бути місією торговельного підприємства, оскільки це внутрішнє питання, хоча воно є важливим. Дослідники відзначають, що «...стратегічне управління торговельними підприємствами та умови його виникнення можна визначити таким чином: це процес управління торговельним бізнесом, який повністю враховує людський потенціал та потреби споживачів для досягнення гнучкого контролю економічної діяльності та своєчасного й швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища, отримуючи конкурентну перевагу та забезпечуючи довгострокове стабільне функціонування та розвиток торговельного підприємства. Процес формування

стратегії розвитку торговельних підприємств складається з послідовних етапів: що загальної стратегії організації, розробки конкурентної стратегії організації та визначення функціональних стратегій фірми» [106, с. 51].

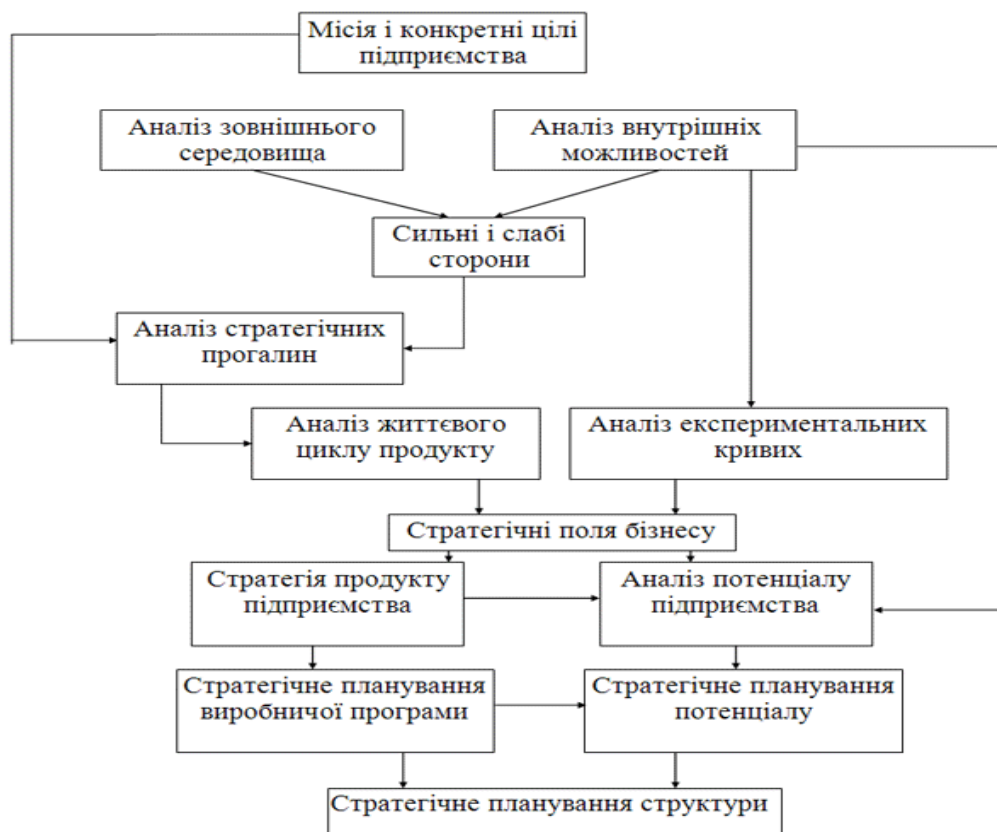


Рис. 1.13. Формалізована модель стратегії торговельних підприємств

Джерело: сформовано автором на основі [22].

На кожному етапі формуються різні складові стратегії:

- етап 1: стратегії розробляються вищим керівництвом, що відображають основний напрямок майбутньої діяльності (стратегія стабілізації, стратегія зростання, стратегія скорочення або їхнє поєднання);
- етап 2: конкурентні стратегії (стратегія лідерства за витратами, стратегія диференціації або стратегія фокусування) розробляються на основі загальної стратегії;
- етап 3: функціональні стратегії розробляються для різних відділів торговельних підприємств, враховуючи як загальну стратегію, так і бізнес-

стратегію: виробництво, дослідження та розробки, маркетинг, фінанси та людські ресурси [108].

Зазначимо, що при використанні інструментів стратегічного управління для забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств слід дотримуватися відповідного алгоритму реалізації стратегії (рис. 1.14).

При виборі ефективних стратегій можуть бути використані такі методи, як факторний аналіз, обчислювальна побудова, порівняльний аналіз, моделювання, сценарний аналіз, а також експертний аналіз. Реалізація стратегії обраної для ефективного розвитку, залежить від її фактичного застосування, оскільки вона має вплив на економічний результат торговельного підприємства, а відповідно на його економічний розвиток.

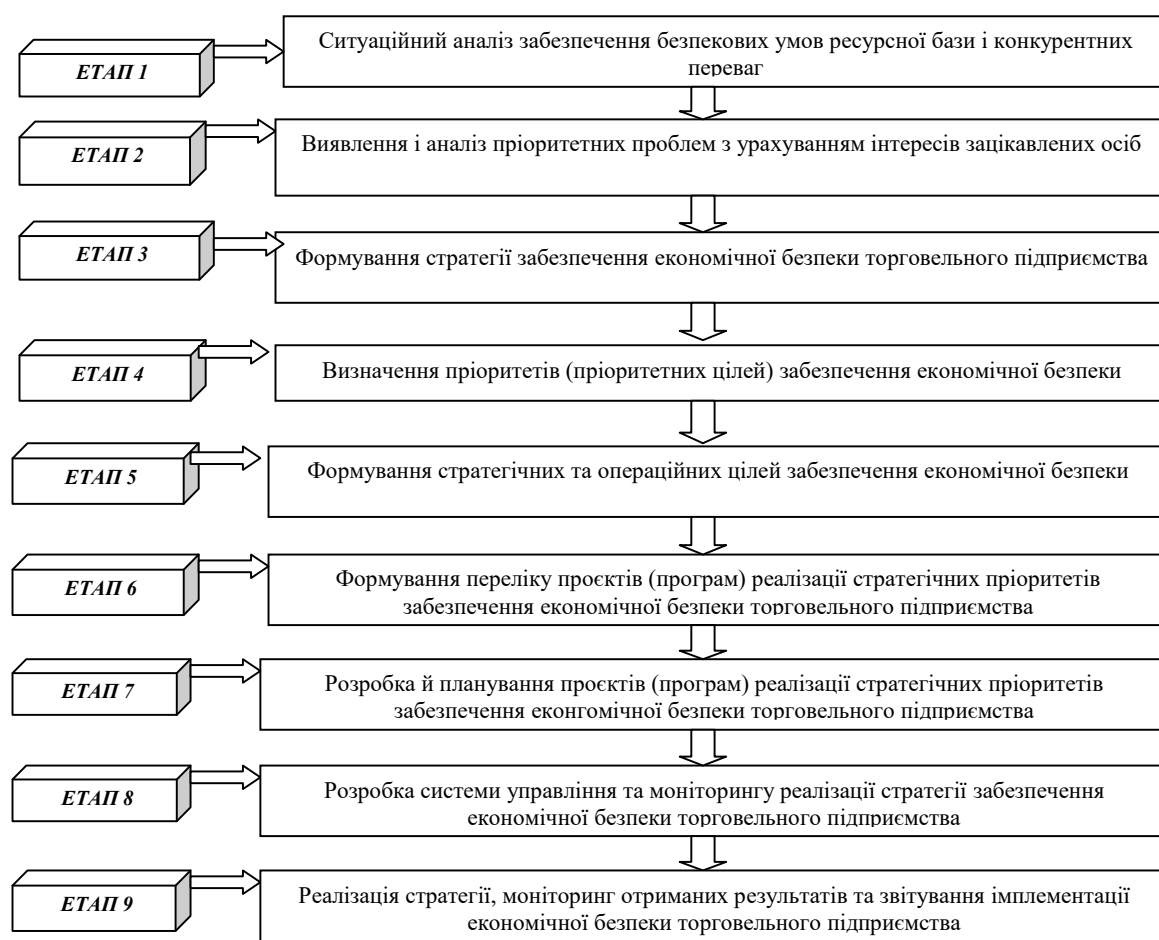


Рис. 1.14. Алгоритм формування стратегії забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств

Джерело: сформовано автором на основі [46].

Демонструючи необхідність впровадження стратегії, рекомендується оцінити її вплив на економічний розвиток і рівень економічної безпеки торговельного підприємства. Таким чином, різноманітність стратегій визначає необхідність формування передусім ефективних рішень, вказує на важливість здійснення вибору та представлення оптимальності таких стратегій. На основі результатів досліджень побудовано типовий план впровадження стратегії підприємства (рис. 1.15).

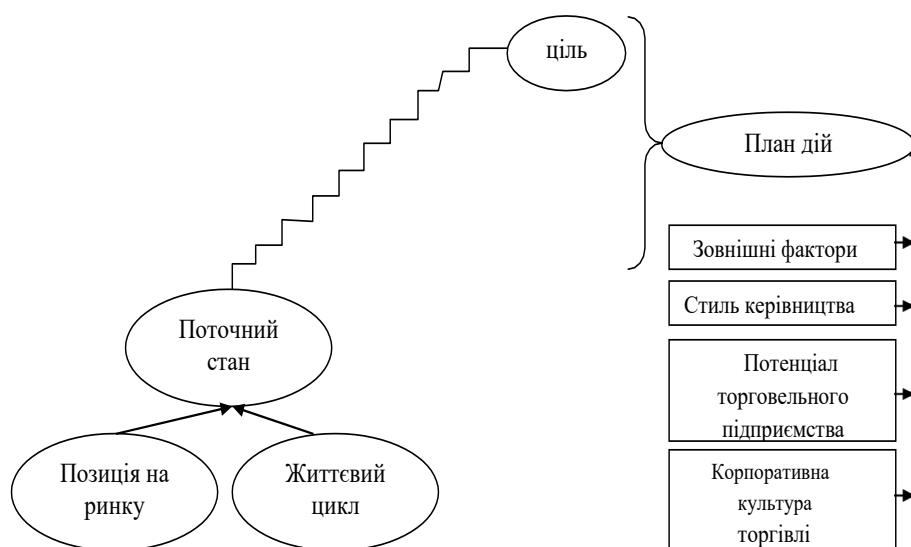


Рис. 1.15. Типовий підхід до розробки стратегії торговельного підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [67].

Отже, при формуванні стратегічних альтернатив необхідно визначити сприятливі можливості для досягнення очікуваних результатів і запропонувати нові ідеї. Одночасно необхідно враховувати місію, цілі та спрямованість діяльності торговельного підприємства, внутрішні сильні й слабкі сторони, а також зовнішні загрози і можливості.

У процесі розробки альтернативних стратегій застосовуються різні методи для рекомендації перевірених та ефективних стратегій, такі як: модель

Портера, матриця Бостонської консультативної групи, модель GE/McKinsey, модель Hofer/Schendel, матриця ADL/LC, матриця Ансоффа, матриця Томпсона і Стрикланда, двофакторна модель HARD та SOFT і матриця «Продукт-Ринок» та ін. Рекомендується використовувати кілька методів стратегічного вибору.

Під час розробки стратегій для забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств необхідно:

1) використовувати матрицю Томпсона–Стрикланда для вивчення зовнішнього середовища торговельного підприємства, його сильних і слабких сторін, а також рівня конкурентоспроможності. Результати матриці оптимального вибору стратегії Томпсона та Стрикланда, яка залежить від темпів зростання ринку та конкурентної позиції торговельного підприємства. Для визначення темпів зростання ринку необхідно проаналізувати розвиток торговельної сфери, в якій працює підприємство.

Для оцінки конкурентної позиції торговельного підприємства потрібно здійснити конкурентний аналіз:

- оцінити ступінь конкуренції на ринку;
- проаналізувати конкурентні сили на ринку;
- оцінити частку ринку торговельного підприємства, скласти карту конкуренції на ринку та визначити конкурентну позицію суб'єкта господарювання;
- побудувати схему стратегічної групи торговельних підприємств на ринку;
- оцінити загальний рівень конкурентоспроможності торговельного підприємства;

2) для врахування фінансового стану торговельного підприємства та рівня використання внутрішніх ресурсів можна застосовувати матрицю фінансової стратегії, що дає змогу розраховувати такі коефіцієнти: результат господарської діяльності; результат фінансової діяльності; результат фінансово-господарської діяльності. Динамічні зміни результатів фінансово-господарської відповідають життєвому циклу торговельного підприємства: період високоактивної

фінансово-господарської діяльності змінюється періодом низької активності та цей цикл повторюється за умови нормального розвитку підприємства.

Для перевірки достовірності отриманих показників фінансового розвитку торговельного підприємства необхідно також проаналізувати такі аспекти його діяльності:

- ефективність використання ресурсів;
- абсолютні показники фінансової стійкості;
- відносні показники фінансової стійкості;
- ліквідність та платоспроможність;
- ділова активність;
- ймовірність банкрутства.

На основі цих значень торговельні підприємства спочатку представляють в одному з дев'яти квадратів матриці, що використовується для визначення стадії фінансового розвитку торговельного бізнесу, згідно з науковими дослідженнями А. Шатарського [188]. Горизонтальна вісь матриці відображає результати фінансової діяльності, взаємопов'язаної із розвитком торговельних підприємств. Діагональ поділяє матрицю на дві основні компоненти: компоненту успіху, де фінансово-господарські показники позитивні, та зону збитків, де ці показники негативні.

На основі матриці можна визначити становище та статус торговельного підприємства, а також рекомендувати відповідні стратегії дій:

- а) стан рівноваги – $РФХД = 0$, квадранти 1, 2 та 3;
- б) стадія збитків – $РФХД < 0$, квадранти 7, 8 та 9;
- в) стадія прибутку – $РФХД > 0$, квадранти 4, 5 та 6.

Подібно до стадій життєвого циклу торговельного бізнесу, найбільш несприятливим періодом фінансового розвитку є стадія гальмування, тобто етап фінансового спаду. Однак, хоча стадії життєвого циклу торговельних підприємств можуть послідовно чергуватися, фінансовий розвиток може бути непостійним. Наприклад, стадія «зростання» може переходити у стадію «стабільності», і навпаки. Загалом ця матриця може допомогти торговельним

підприємствам розробити ефективну стратегію фінансового розвитку на основі їхніх внутрішніх чинників.

У сучасних умовах у процесі розробки стратегії потрібно зосереджуватися на діях, необхідних для досягнення позитивних результатів у майбутньому, гнучко реагувати на зміни, швидко адаптуватися та стимулювати стратегічне бачення під час формулювання і впровадження організаційних стратегій.

На основі наукових досліджень сформовано практичний алгоритм розробки стратегії економічної безпеки торговельного підприємства (рис. 1.16).



Рис. 1.16. Етапи формування стратегії забезпечення економічної безпеки торговельного підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [53]

Під час реалізації стратегічних векторів необхідно враховувати місію та цілі торговельних підприємств, ринкові умови та конкурентну позицію

торговельного бізнесу, а також результати його економічної та фінансової діяльності.

Наступним етапом після ідентифікація стратегічних векторів є вибір стратегії, яка сприятиме ефективному розвитку торговельного підприємства. Цей етап включає такі кроки:

- аналіз альтернативних стратегій та розриву між цілями та прогнозами;
- розрахунок масштабу інвестицій на основі альтернативних стратегій і прогнозування їхньої ефективності;
- прогнозування динаміки прибутку та інших економічних показників (різних їхніх варіантів);
- початковий відбір ефективних стратегій розвитку;
- забезпечення відповідності стратегії цілям розвитку торговельного підприємства та їхнє уточнення за необхідності;
- оцінювання переваг сформованої стратегії та їхньої відповідності критеріям вибору;
- розроблення стратегічного плану для торговельного підприємства, його відділів, а також програм розвитку.

Зазначимо, що торговельні підприємства займають життєво важливе місце у функціонуванні та розвитку економіки України. Вони є гарантом регіональної, національної та глобальної продовольчої безпеки. У сучасній складній кризовій ситуації, торговельним підприємствам, щоб мінімізувати загрози, необхідно розробити ефективну систему економічної безпеки та розробити відповідні стратегії, які мають вирішальне значення для забезпечення ефективності цієї системи. Стратегії економічної безпеки торговельних підприємств як інтегрованих та диверсифікованих суб'єктів господарювання мають повністю враховувати рівні управління, розмір і структуру суб'єкта господарювання, галузь, до якої вона належить, та її потреби, а також повинні ґрунтуватися на загальній стратегії й конкурентній стратегії торговельного підприємства. Обґрунтовано, що стратегію економічної безпеки торговельного підприємства чи будь-якого іншого суб'єкта

господарювання слід розглядати як взаємозалежний і логічно інтегрований компонент його загальної стратегічної системи. Ця стратегія є інструментом стратегічного управління, розробленим для реалізації довгострокової мети забезпечення економічної безпеки за допомогою конкретних заходів, що створює сприятливі умови для торговельного підприємства і для досягнення його сталого розвитку, підтримки та підвищення конкурентоспроможності, операційної ефективності та фінансової стабільності, а також для протидії існуючим і потенційним загрозам. Крім того, ця стратегія повинна враховувати всі аспекти управління торговельним підприємством. Враховуючи складність економічної безпеки, стратегія має бути представлена як комплексний (систематичний/комбінований) набір стратегій. Ці стратегії разом формують різні вектори стратегії економічної безпеки торговельного підприємства, основні характеристики яких залежать від операційних стратегій та стратегій розвитку суб'єкта господарювання, а також від його конкурентної стратегії.

Класифікуючи стратегії економічної безпеки, що формують умови функціонування торговельного підприємства, можна визначити основні його характеристики, відповівши на запитання, якою має бути стратегія економічної безпеки. Отже, за концептуального рівня вирішення проблеми формування стратегії економічної безпеки торговельних підприємств, запропонованої в дослідженні, подальший розвиток у цьому напрямку буде відображено в методичних розробках щодо побудови адаптивних стратегій економічної безпеки торговельних підприємств.

Висновки до розділу 1

Проаналізувавши теоретичний базис формування стратегії забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств, виокремимо такі основні контексти:

1. На основі дослідження й узагальнення різних концептуальних підходів до визначення сутності поняття встановлено, що економічна безпека торговельних підприємств – це стан, за якого економічна система перебуває на достатньому рівні, що забезпечує досягнення стратегічних цілей без зовнішніх та внутрішніх загроз і дає змогу уникнути втрати стабільності розвитку під час реалізації заходів, а рівень економічної безпеки торговельних організацій залишається в межах порогових значень.

2. Здійснено узагальнювальну систематизацію елементів економічної безпеки з виокремленням чотирьох таких складових: стан, безпека, ефективність і цілеспрямованість. Водночас розкрито зміст економічного розвитку торговельних підприємств з визначенням певних компонентів, серед яких: процесно-орієнтований, стратегічний, комплексний, інноваційний та конкурентний. Визначено взаємозв'язок між елементами економічної безпеки і компонентами економічного розвитку торговельних підприємств, що становить основу теоретичних концепцій цього дослідження та дає змогу з'ясувати роль стратегій економічного розвитку в забезпеченні економічної безпеки торговельних організацій.

3. Запропоновано структурно-функціональний підхід до формування економічної безпеки торговельних підприємств у контексті функціональних процесів стратегії забезпечення, а саме: системоутворення, інтеграції, регулювання, орієнтування на результат і оцінювання, що як наслідок визначає економічну безпеку, яка залежить від результативності означення стратегічних напрямків. Це зміцнює безпекову компоненту з урахуванням прямого впливу базисних аспектів торговельних підприємств (організаційно-правових, соціально-економічних, технологічних) та є основою для подання ефективних стратегічних рішень, що, відповідно, забезпечує високий рівень конкурентоспроможності торговельних підприємств із чітко ідентифікованими елементами економічної безпеки. На основі використання системного підходу визначено основні компоненти економічної безпеки торговельного підприємства (фінанси, інформація, персонал, ринок, інтерфейсна, торговельні

технології, електроенергія, маркетинг тощо) і сформовано систему економічної безпеки підприємств як сукупність елементів, які забезпечують функціонування та розвиток, компенсуючи вплив різних негативних факторів у процесі їхньої економічної діяльності.

4. Систематизовано фактори, які мають вплив на забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств, а саме: політичні (в тому числі законодавчі), природно-кліматичні, технологічні й технічні, виробничо-економічні, соціальні (демографічні) та організаційно-управлінські. Визначено специфічні особливості торговельної сфери і характеристики розвитку сучасних торговельних підприємств.

5. На основі поданої системи факторів сформовано комплексну систему показників для торговельних підприємств, яка повністю враховує фактори впливу економічної безпеки. Торговельним підприємствам варто розробляти ефективні стратегії економічного розвитку на основі результатів оцінювання, забезпечуючи економічну безпеку.

Основні результати дослідження за першим розділом дисертації опубліковані у таких працях: [32; 33; 37; 42].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ: СТРАТЕГІЧНИЙ ПІДХІД

2.1. Аналіз стану та динаміки функціонування торговельних підприємств

Економічна ефективність функціонування торговельних підприємств є чітким показником фінансової стабільності, внеску в національний макроекономічний розвиток, підвищення ефективності та подальшого розширення фінансових можливостей. Ефективно функціонуючі та фінансово стабільні торговельні підприємства є гарантією позитивної трансформації торговельної системи. Існування великих організацій торговельної сфери в національній економічній системі свідчить про те, що більшість суб'єктів, що займаються паралельну економічну діяльність, працюють достатньо добре, мають сприятливі ресурсні умови та ринкові можливості, а також здатні покращувати економічні показники та досягати подальшого зростання.

Торговельна система країни має низку характеристик, які можна узагальнити таким чином: масштаби та тенденції фінансово-економічної діяльності, економічна ефективність, фінансова стабільність і ліквідність. Наприклад, зростання масштабів діяльності (показники включають темпи зростання капіталу, доходів і витрат, кількість працівників, торговельні площі та складські приміщення, а також запаси) означає, що торговельні підприємства, або володіють достатнім економічним потенціалом для забезпечення розширення або здатні залучати зовнішні фінансові ресурси для підтримки свого розвитку. І навпаки, зниження відтворювального потенціалу свідчить про послаблення потенціалу економічної стабільності в торговельних підприємствах (хоча на це також можуть певною мірою впливати зовнішні суб'єктивні фактори, такі як загальна макроекономічна стагнація, зниження купівельної спроможності та скорочення внутрішніх споживчих ринків), оскільки останні не можуть підтримувати хоча б основні процеси та принципи

економічного відтворення. Нестабільність показників масштабів діяльності торговельних підприємств (табл. 2.1) є негативним фактором. Таким чином, хоча один з основних показників розвитку економічної діяльності – загальний товарообіг підприємств – зростає (цей показник за 2014–2024 рр. збільшився у 3,0 рази – з 1,5 трлн грн у 2014 р. до 4,2 трлн грн у 2024 р.), деякі інші важливі характеристики цього виду діяльності знижуються, що є несприятливим явищем. Крім того, темпи зростання реального обороту (скориговані на Індекс споживчих цін) були значно нижчими. Зокрема, кількість торговельних підприємств зменшилася протягом аналізованого періоду у зв'язку зі складними умовами воєнного стану. У 2014 р. їх нараховано 110,3 тис. од., до 2024 р. цей показник зменшився на 11,9 тис. од., або на 10,8%. Важливо, що зменшення кількості торговельних компаній було доволі значним у 2022 р., коли показник становив 82,3 тис. од. (на 25,8% менше, ніж у 2014 р.).

Хоча зменшення чисельності торговельних підприємств може бути частково пов'язане із сучасними викликами воєнного стану та із зростанням конкуренції, виходом із ринку менш конкурентоспроможних і неефективних компаній, а також заміною малих й середніх закладів роздрібної торгівлі великими торговельними центрами та мережевими роздрібними суб'єктами господарювання, зменшення кількості зайнятих у торговельній сфері здебільшого свідчить про зниження економічної спроможності торговельних організацій не лише з точки зору розширення їхньої діяльності, а й і з утримання лідируючих позицій. У 2014 р. торговельні компанії в Україні забезпечували 1,26 млн робочих місць; до 2022 р. цей показник суттєво знизився.

За 2014–2020 рр. чисельність працюючих у торговельній сфері країни зменшилася на 301 тис. осіб (у співвідношенні відсотковому – на чверть). Хоча в 2022–2024 рр. кількість працівників внутрішньої торгівлі почала також істотно зменшуватися, однак відповідний показник на кінець аналізованого періоду був нижчим за рівень 2014 р. і становив приблизно 151 тис. осіб (або на 12,5%) [10].

Таблиця 2.1

Показники діяльності торговельних підприємств України в 2019–2024 рр.

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Кількість торговельних підприємств, тис.од.	93,7	82,3	89,6	93,7	101,5	98,5
Кількість зайнятих працівників на підприємствах, млн осіб	0,94	0,92	1,0	1,04	1,1	1,1
Торгова площа магазинів, тис. м ²	7721	7699	7032	...	...	...
Обсяг загального товарообороту торговельних підприємств, млрд грн	1953,4	2385,8	3061,8	3764,5	3958,5	4068,3
Обсяг активів торговельних підприємств загалом, млрд грн	1398,1	1790,4	1993,5	2313,8	2498,4	2681,4

Джерело: сформовано автором на основі [68].

Зменшення торговельних площ загалом свідчить про погіршення економічного потенціалу сектору внутрішньої торгівлі, що є передумовою для послаблення економічної стабільності підприємств торгівлі. Ця тенденція продовжується з 2017 р. і лише посилюватиметься в найближчі роки, особливо це простежується у період 2022–2024 р. Державна служба статистики України з 2022 р. призупинила публікацію таких даних. З 2016–2021 рр. торговельні площі зменшилися на 2264 тис. м² (на 24,5%). Зазначене частково пов'язано з переміщенням частини торговельних операцій в онлайн-формат. Однак вважаємо, що основною причиною такої тенденції є монополія галузі великих торговельних мереж. Це загалом шкодить розвитку конкуренції на ринку, що є

непрямим фактором впливу та основою для подальшого послаблення фінансово-економічних можливостей торговельних підприємств [191].

Водночас передумови для підвищення стабільності внутрішнього торговельного фінансування. Передусім, розмір активів підприємств цього сектору демонструє стабільну тенденцію до зростання. Зокрема, впродовж 2014–2024 рр. загальні активи цього сектору зросли з 858,0 млрд грн до 2,8 трлн грн., що є значним збільшенням їхніх обсягів у 3,2 разу. Це свідчить про збільшення капіталізації торговельних підприємств, розширення їхніх фінансових (а отже, економічних) можливостей і підвищення інвестиційної привабливості, що сприяє залученню внутрішніх та іноземних інвестицій для подальших проєктів розвитку.

Протягом аналізованого періоду всі компоненти торговельних активів підприємства України зросли. Однак темпи зростання запасів були найвищими (в 4,8 рази), що, хоча й сприяє підвищенню ділової активності, є цілком природним явищем, враховуючи значну інфляцію в країні та збільшення обсягів торгівлі. Нині існує нагальна потреба в ухваленні оперативних рішень на національному рівні для регулювання торговельної діяльності та забезпечення позитивного розвитку в сфері торгівлі.

Дещо меншою мірою збільшилися за 2014–2024 рр. обсяги поточних (у 3,5 разу) та довгострокових (у 2,3 разу) зобов'язань. Це свідчить про те, що торговельні підприємства починають більш ефективно використовувати власні обігові кошти та залучають їх здебільшого за допомогою власних фінансових активів, а не запозичень. Вважаємо, що це сприяє підвищенню економічної стійкості торговельної сфери. З іншого боку, впродовж 2014–2024 рр. власний капітал сектору збільшився лише в 2,7 разу. Це забезпечило збільшення чистого прибутку торговельних підприємств, а також підвищення рентабельності їхньої фінансово-господарської діяльності. Для визначення причин цього явища необхідний більш детальний аналіз структури балансу торговельної сфери.

Висунута раніше гіпотеза щодо тенденції економічного розвитку внутрішньої торгівлі підтверджується кількома основними показниками

операційної ефективності вітчизняних торговельних підприємств (табл. 2.2). Наприклад, обсяг торгівлі на одного зайнятого працівника душу населення значно зріс у 2014–2024 рр. У 2014 р. цей показник становив 1133,1 тис. грн, а до 2024 р. збільшився до 3745,5 тис.грн, тобто у 3,4 разу. Обороти на 1 м² торгової площі магазинів одиницю торговельної площі також збільшився впродовж 2014–2021 рр. (дані за 2022–2024 рр. відсутні). Цей показник демонстрував позитивне зростання щороку. В 2021 р. роздрібний оборот у сфері торгівлі на 1 м² територіальних площ торговельних структурних підрозділів становив 83,5 тис. грн, що на 51,3 тис. грн, або у 2,7 разу, більше, ніж у 2014 р. (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Показники економічної ефективності діяльності торговельних підприємств України в 2019–2024 р.

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Товарооборот на одного зайнятого працівника, тис. грн/осіб.	2110,1	2571,4	3094,6	3646,3	3641,7	3745,5
Роздрібний товарооборот на 1м ² торгової площі магазинів, тис. грн	63,3	72,3	83,5	...	...	...
Частка прибуткових торговельних підприємств, у % до загальної кількості у галузі	75,8	75,5	75,0	77,0	76,9	74,2
Рентабельність усієї діяльності, %	–13,6	–1,1	5,1	11,5	16,5	3,9
Коефіцієнт оборотності загальних активів	1,41	1,34	1,55	1,64	1,59	1,53

Джерело: сформовано автором на основі [68].

Доведено, що удосконалення відповідних показників продуктивності сприяло загальному зростанню ефективності внутрішньої торгівлі. Про це свідчить зростання частки прибуткових підприємств у торговельній сфері (на 13,9 в. п. за 2014–2024 рр.). Якщо в 2014 р. фінансово результативними були 60,4% торговельних підприємств, то в 2024 р. – 74,2%.

Прибутковість торговельних підприємств також покращилася. Хоча негативні фінансово-економічні результати торговельних фірм у найгірший період кризи 2022–2024 рр. були значною рисою, що призвело до негативних показників прибутковості (–23,8% та –13,6% відповідно), рівень рентабельності та загальна рентабельність діяльності торговельних підприємств почали зростати, досягнувши 3,9% до 2021 р.

Встановлено, що протягом аналізованого періоду операційна діяльність торговельних підприємств була більш стабільною, а їхня рентабельність – вищою. Наприклад, до 2024 р. рівень рентабельності операційної діяльності досягнув 16,3% та набув 12,5 в. п. вищим, ніж загальний показник рентабельності; протягом 2014–2024 рр. цей показник збільшився до 6,5 в. п., тобто на 4,4 в. п. порівняно із загальним показником рентабельності.

Щодо операційної діяльності торговельних підприємств зазначимо, що лише впродовж двох років вони були збитковими: у 2024 р. (збитки становили 12,9%) та 2019 р. (1,0%).

Слід відзначити, що до побудови системи показників економічної безпеки торговельних підприємств, який ґрунтується на врахуванні операційних характеристик, дослідженні ризиків та загроз, аналізі ефективності використання ресурсів відповідно до індикаторів економічної безпеки, що дозволяє покращити процеси формування стратегії забезпечення економічної безпеки суб'єктів торговельної діяльності.

Це дозволяє розширити методичний базис в сфері оцінних індикаторів, інструментів, показників оцінювання економічної безпеки торговельних підприємств. Обґрунтовано доцільність використання групи критеріїв та

показників для аналізу операційних процесів у торгівлі, що дало змогу оцінити рівень забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств.

За результатами дослідження діяльності 10 торговельних підприємств (табл. 2.3, рис. 2.1–2.5) представлено динамічні зміни операційної ефективності торговельних підприємств України. Показники включають: 1) чистий прибуток (ЧП); 2) коефіцієнт собівартості реалізованої продукції (СВ); 3) коефіцієнт витрат на збут (ВЗ); 4) коефіцієнт поточних витрат (ПВ); 5) коефіцієнт витрат на безпеку (ВЗБ).

Таблиця 2.3

Показники ефективності функціонування торговельних підприємств України, 2021-2024 рр.

№ з/п	Торговельні підприємства	Показники, %											
		чистий дохід (ЧД)			собівартість (СВ)			витрат на збут (ВЗ)			витрат на забезпечення безпеки (ВЗБ)		
		2022/ 2021	2023/ 2022	2024/ 2023	2022/ 2021	2023/ 2022	2024/ 2023	2022/ 2021	2023/ 2022	2024/ 2023	2022/ 2021	2023/ 2022	2024/ 2023
1	ТОВ «Епіцентр-К»	136,5	113,4	257,7	129,5	90,8	181,9	145,6	112,6	444,8	165,3	155,4	831,1
2	ТОВ «АТБ-маркет»	128,9	117,7	312,6	127,9	114,6	292,7	103,8	126,7	180,5	142,8	115,1	270,7
3	ТОВ «Новус Україна»	124,3	109,9	236,9	125,1	106,8	246,3	130,9	111,8	152,8	130,4	132,7	285,1
4	ТОВ «Фоззі-Фуд»	121,5	117,7	250,1	116,8	114,4	238,9	5,6	181,5	2,9	0,3	46,8	0,3
5	ТОВ «СІМІ маркет»	151,6	120,1	444,5	152,1	130,4	471,5	133,4	108,4	251,2	141,1	123,7	618,3
6	ТОВ «Теко-Трейд»	124,5	99,1	150,1	125,1	97,4	135,3	1263,3	1083,4	3034,7	14,2	5230,9	3238,2
7	ТОВ «Таврія-В»	131,8	108,4	250,1	126,7	110,1	244,5	115,8	105,4	195,8	119,5	109,4	138,3
8	ТОВ «ЕКО»	115,5	866,8	2653,2	120,1	916,8	2750,1	102,9	13,3	12,5	121,5	3,6	9,8
9	ПрАТ «Нова лінія»	101,1	3,1	3,6	100,1	3,7	4,5	137,9	117,7	252,2	183,4	113,7	8620,8
10	ТОВ «Брокард Україна»	120,1	101,8	254,3	118,3	98,2	231,9	111,2	109,2	172,3	126,8	105,4	272,8

Джерело: розраховано автором на основі [10].

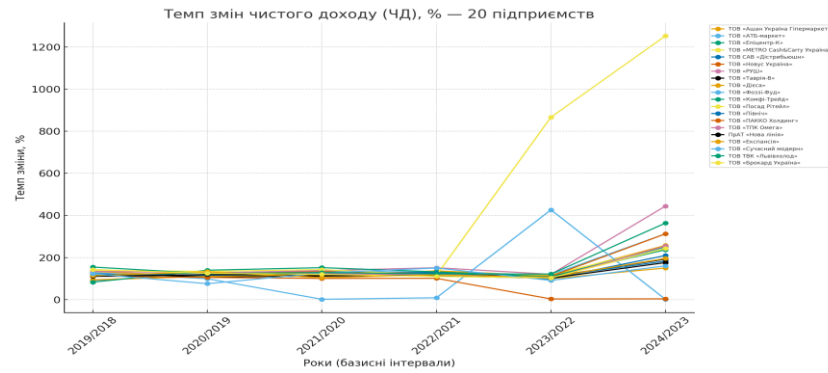


Рис. 2.1. Динаміка змін чистого доходу торговельних підприємств за 2019–2024 рр., %

Джерело: розраховано автором на основі [10].

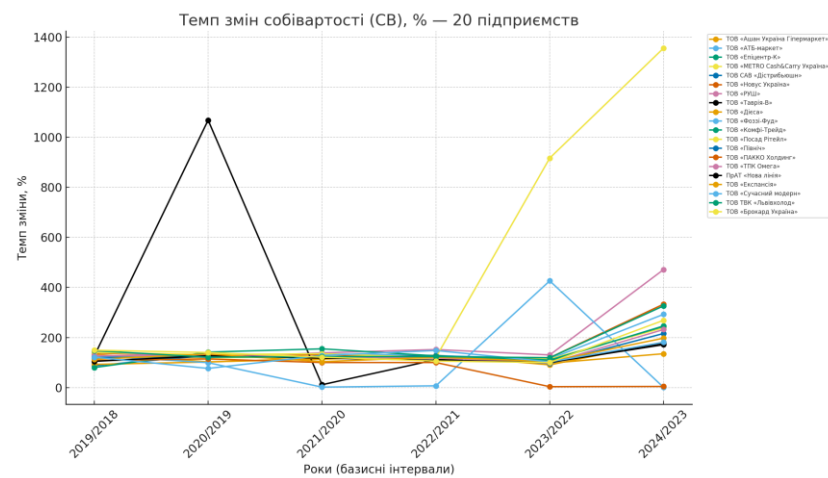


Рис. 2.2. Динаміка змін собівартості торговельних підприємств за 2019–2024 рр., %

Джерело: розраховано автором на основі [10].

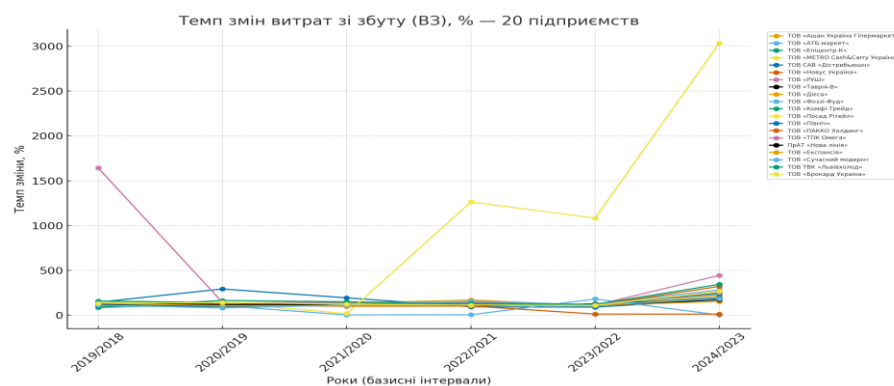


Рис. 2.3. Динаміка змін витрат зі збуту торговельних підприємств за 2019–2024 рр., %

Джерело: розраховано автором на основі [10].

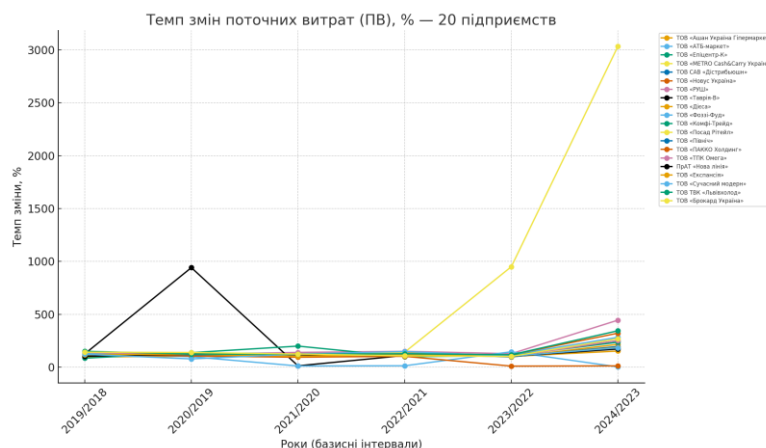


Рис. 2.4. Динаміка змін поточних витрат торговельних підприємств за 2019–2024 рр., %

Джерело: розраховано автором на основі [10].

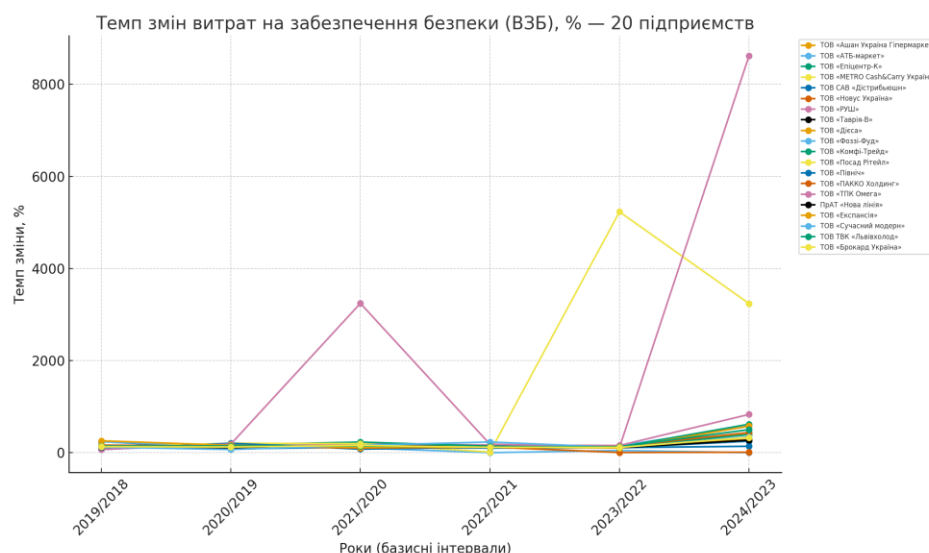


Рис. 2.5. Динаміка змін витрат на забезпечення безпеки торговельних підприємств за 2019–2024 рр., %

Джерело: розраховано автором на основі [10].

Вказана інформація підтверджує, що рівень економічної ефективності господарської діяльності має позитивне значення та свідчить про достатньо високий показник рівня результативності функціонування торговельних підприємств та безпосередньо пов'язаної з ними діяльності. Це закладає фундаментальний базис для формування економічного потенціалу торговельних підприємств.

Однак проблемою, яка перешкоджає підвищенню ефективності у внутрішньому торговельному секторі, залишається недостатня ділова активність, зокрема з точки зору оборотності оборотних активів. Наприклад, загальний коефіцієнт оборотності активів у 2024 р. становив 1,53 разу, тобто один оборот активів займає 242 дні. Очевидно, що цей показник занадто високий і більше відповідає типовим характеристикам виробничих циклів у реальному секторі економіки. Крім того, порівняно з 2014 р. загальний коефіцієнт оборотності активів торговельних компаній у 2024 р. значно знизився, зокрема на 0,13 разу, та у тривалості обороту відбулось зростання до 19 днів.

Основними факторами зменшення оборотності активів торговельних підприємств є низькі коефіцієнти оборотності необоротних активів. Так, зниження коефіцієнта оборотності оборотних активів у 2024 р. становило 1,77 разу, з тривалістю обороту 208 днів. Порівняно з 2014 р. коефіцієнт оборотності оборотних активів значно знизився у 2024 р. [145].

Водночас коефіцієнт оборотності запасів у внутрішній торгівлі був відносно високим, що є позитивним. Таким чином, коефіцієнт оборотності запасів у 2024 р. становив 6,66 разу з періодом обороту 56 днів. Вважаємо, що цей показник загалом прийнятний, враховуючи, що торгівля включає товари і продукти, що користуються попитом (коефіцієнти оборотності яких очевидно значно нижчі). Однак недоліком є тенденція до зниження оборотності запасів у торговельній діяльності. Так, у 2014 р. цей показник становив 10,76 разу, що в 4,11 разу є вищим за показник 2024 р. Відповідно, термін оборотності товарних запасів також збільшився з 35 днів до 56 днів (збільшення на 61,9%). Вважаємо, що подальше підвищення економічного потенціалу вітчизняних торговельних підприємств пов'язане із загальним зростанням коефіцієнтів оборотності товарних запасів і поточних активів. Це дасть змогу використовувати частину обігових коштів для розширення торговельних площ, асортименту товарів і супутніх послуг, впровадження технологій в обліково-аналітичний практичний інструментарій, посилення комунікаційних взаємозв'язків, а також для

розробки та впровадження програм покращення економічного становища торговельних підприємств.

Таким чином, незважаючи на загалом високі показники ліквідності та коефіцієнти активів (для цього виду економічної діяльності), а також високі коефіцієнти оборотності капіталу та використання капіталу, ситуація залишається незадовільною (за станом на 2024 р.). Фінансові показники, такі як співвідношення оборотних активів до власного капіталу та співвідношення запасів до власного капіталу (коефіцієнт покриття запасами), залишилися незмінними та були від'ємними, що свідчить про те, що більшість основних оборотних активів торговельних підприємств (наприклад, оборотні активи становили 95,1%, а запаси – 81,1%) базувалася на позикових коштах. Крім того, ці показники демонстрували тенденцію до зниження протягом 2014–2024 рр., що свідчить про високу залежність компаній від постачальників, кредиторів тощо. Це є недоліком для подальшого підвищення економічної стійкості вітчизняних торговельних підприємств.

Протягом аналізованого періоду такі фінансові коефіцієнти, як індекс основних засобів, коефіцієнт фінансування необоротних активів, фактична вартість основних засобів та захист активів, були на середньому рівні, що загалом свідчить про недостатній захист активів компаній та дещо високий коефіцієнт розподілу оборотних активів і власного капіталу. Подальша стабілізація фінансового стану вітчизняного торговельного сектору вимагає збільшення необоротних активів, особливо активної частини основних засобів, а також інвестицій і нематеріальних активів [94].

Фактично необґрунтована структура розподілу капіталу торговельних компаній значною мірою сприяла зниженню їхніх показників фінансової стійкості. Відповідно для торгівлі коефіцієнт фінансової стійкості (фінансування) $\geq 0,44$ вважається стандартним значенням. Однак до 2024 р. цей показник становив лише 0,11, а в 2014–2024 рр. зменшився на 0,03 (з 0,13 до 0,11).

При досягненні індексом концентрації власного капіталу прийнятного рівня не менш як 50,1% коефіцієнт фінансової незалежності для сектору внутрішньої торгівлі становив лише 1,0, а в 2014 р. зменшився на 0,02. Таким чином, фінансова залежність торговельних фірм зросла протягом аналізованого періоду. З 2024 р. один із важливих показників фінансової результативності торговельних підприємств – коефіцієнт фінансової стійкості – становив 0,19, тоді як стандартне значення цього показника фінансового стану має бути в межах від 0,8 до 1,0. Водночас коефіцієнт фінансової стабільності торговельної сфери значно знизився (на 0,06) у 2014–2024 рр.

Фінансовий ризик вітчизняних торговельних підприємств залишається високим. Нормативне значення коефіцієнта фінансового ризику становить $<1,1$, тоді як у 2024 р. воно дорівнювало 1,09. Цей коефіцієнт не знижувався до прийнятного рівня в жодному році протягом аналізованого періоду, а в 2023 р. досягнув 11,26, що створює значну загрозу.

Таким чином, фінансова стійкість вітчизняних торговельних підприємств є нестабільною, що слід вважати несприятливим фактором формування та реалізації їхнього потенціалу фінансової стійкості. Винятком є коефіцієнти довгострокового фінансування та короткострокової заборгованості; коефіцієнт інвестицій знаходиться на низькому рівні, який вважається помірним. З іншого боку, поточна тенденція економічної стабільності вітчизняних торговельних підприємств свідчить про те, що їхній ресурсний потенціал достатній для досягнення позитивних трансформацій у діяльності та розвитку. Однак без вжиття попереджувальних заходів щодо покращення фінансового стану вітчизняних торговельних підприємств не можна стверджувати, що їхній потенціал економічної стійкості покращився [191].

Щодо ліквідності торговельних підприємств – висновок аналогічний. Хоча коефіцієнт загальної ліквідності протягом 2014–2024 рр. був близьким до задовільного рівня, коефіцієнти фінансової незалежності та залежності капіталізованих джерел були нижчими за їхню оптимальну межу, що вказує на проблеми зі своєчасністю розрахунків із довгостроковими кредиторами.

Відповідно подальше зміцнення та ефективне використання потенціалу економічної стійкості вітчизняних торговельних підприємств також пов'язане із покращенням параметрів ліквідності торговельного бізнесу та ліквідності кожного суб'єкта господарювання в торговельній сфері [10].

Зазначимо, що фінансовий стан та економічна ефективність торговельних підприємств значною мірою залежать від параметрів зовнішнього макроекономічного середовища. Щодо роздрібної торгівлі будівництвом і товарами для дому вважаємо, що основними факторами, які впливають на її розмір і навіть ефективність, є такі: рівень доходів домогосподарств, активність домогосподарств та торговельного бізнесу у фінансуванні й реалізації будівельних проєктів, загальні темпи зростання національної економіки, рівень витрат домогосподарств і рівень інфляції, зростання якого об'єктивно послаблює фінансові можливості мешканців щодо придбання товарів першої необхідності [177]. Проаналізувавши показники, що відображають ці аспекти, можна зробити висновок, що макроекономічні фактори та їх тенденції значною мірою впливають на передумови економічної стійкості роздрібного сектору. Вітчизняні українські торговельні підприємства спеціалізуються переважно на розвитку мереж роздрібної торгівлі продуктами харчування, будівельними матеріалами та товарами для дому.

Наприклад, дохід на душу населення демонстрував постійну тенденцію до зростання в 2017–2022 рр. Він збільшився з 26,0 тис. грн у 2017 р. до 74,8 тис. грн у 2022 р., або в 2,9 разу. Одночасно середньорічний темп зростання доходу на душу населення становив 116,2%. Темпи зростання завершених будівельних проєктів були більш швидкими в 2017–2024 рр. (у 4,1 разу порівняно з 2018 р. із середньорічним темпом зростання 120,2%). В абсолютному вираженні цей показник зріс із 51,2 млрд грн у 2018 р. до 202,2 млрд грн у 2024 р. (відбулося збільшення на 151,1 млрд грн) [10]. Очевидно, що це також сприяло збільшенню попиту на продукцію будівництва, що забезпечило зростання товарообігу для відповідних роздрібних підприємств.

Досліджено, що тенденція зростання доходів вітчизняних домогосподарств коригується зі змінами в їхніх витратах. З одного боку, це свідчить про покращення можливостей споживачів купувати продукти мережевої інфраструктури та пов'язані з ними послуги; однак, з іншого боку, якщо більшість витрат припадає на товари і послуги повсякденного вжитку, а також на витрати на житло та комунальні послуги, то збільшення витрат домогосподарств буде обмежувальним фактором попиту на продукцію з боку торговельних підприємств, що послаблюватиме економічну стійкість галузі.

Інфляційні процеси також не сприяють економічній стійкості, оскільки їхній розвиток «вимиває» кошти у споживачів і торговельного бізнесу, які в іншому разі могли б бути використані для інвестицій, зокрема в будівництво та економічний розвиток. У випадку України протягом 2022–2024 рр. постійно високий індекс споживчих цін був негативним фактором. Наприклад, рівень інфляції становив не менше як 5,1% щороку протягом цього періоду [177]. З іншого боку, середовище макроекономічного впливу за часів незалежності України значною мірою сприяло створенню та розвитку мереж роздрібної торгівлі будівельними матеріалами та товарами для дому в країні (табл. 2.4).

Встановлено, що «...приблизно 20 великих роздрібних мереж закріпилися на українському ринку роздрібної торгівлі будівельними матеріалами та товарами для дому. З'явилися різні форми торгівлі, зокрема «business to business» (магазини до 1,0 тис. м², облаштовані складськими приміщеннями), «do it yourself» (супер- та гіпермаркети системи самообслуговування площею понад 2,6 тис. м²), «buy it yourself» (супермаркети площею до 2,6 тис. м², які призначені для тих, хто самостійно купує необхідні матеріали під час будівництва, але безпосередньо не бере участі в процесі будівництва). Тому наразі існує понад 400 великих торгових точок, що спеціалізуються на товарах для будівництва та облаштування дому, і очікується, що ця кількість досягне близько 500 у найближчі кілька років. За кількістю торгових точок лідируючі позиції займають такі компанії, як СК «Мережа будівельних матеріалів» (113

од.) та ТОВ «Епіцентр К» (64 од.). Однак значну частку ринку переважно займають ТОВ «Епіцентр К» та ПрАТ «Нова Лінія» [192].

Таблиця 2.4

Перелік мережевих магазинів торговельних підприємств, 2024 р.

№	Торговельні підприємства	Кількість торговельних об'єктів
1	Альцест	10
2	Декор Сервіс	25
3	Арс	10
4	Ганза-Україна	5
5	ТБД «ОЛДІ»	5
6	Буд Макс	11
7	Будівельні рішення	15
8	21століття	11
9	Контрактстрой Україна	2
10	Сучасний дім	8
11	Епіцентр	62
12	Нова Лінія	13
13	Купава-5	4
14	Перший дім	17
15	Анжіо	12
16	Леокераміка	29
17	Техніколь	15
18	СК «Мережа Будівельних магазинів»	111
19	Леруа Мерлен	3
20	Твоя Кімната	7

Джерело: розраховано автором на основі [10].

У структурі торговельних форматів найбільшими роздрібними форматами є «business to business» (близько 30,1%), «do it yourself» (25,1%) та фірмові магазини (20,1%). Так, супермаркети (приблизно 15,0%) та магазини «поблизу» (10,1%) дотепер охоплюють суттєву частину ринку, кількість роздрібних мереж продовжує зростати, частка ринку організованих торговельних структур розширюється, тоді як частка, наприклад, супермаркетів, відповідно зменшується. Це є позитивною передумовою для стратегій побудови фінансово-економічної стійкості торговельних підприємств.

На основі аналізу розвитку торговельної сфери України, зокрема впливу поточного стану та тенденцій на формування потенціалу фінансово-економічної стабільності роздрібних торговельних підприємств та експертного аналізу важливих питань функціонування будівельних торговельних мереж [168] доцільно узагальнити отримані результати та зробити подальші висновки, враховуючи також зовнішні фактори, що впливають на потенціал фінансової стабільності та економічного розвитку торговельних організацій обґрунтуємо переваги та недоліки, а також сильні і слабкі сторони функціонування торговельних підприємств (рис. 2.6).

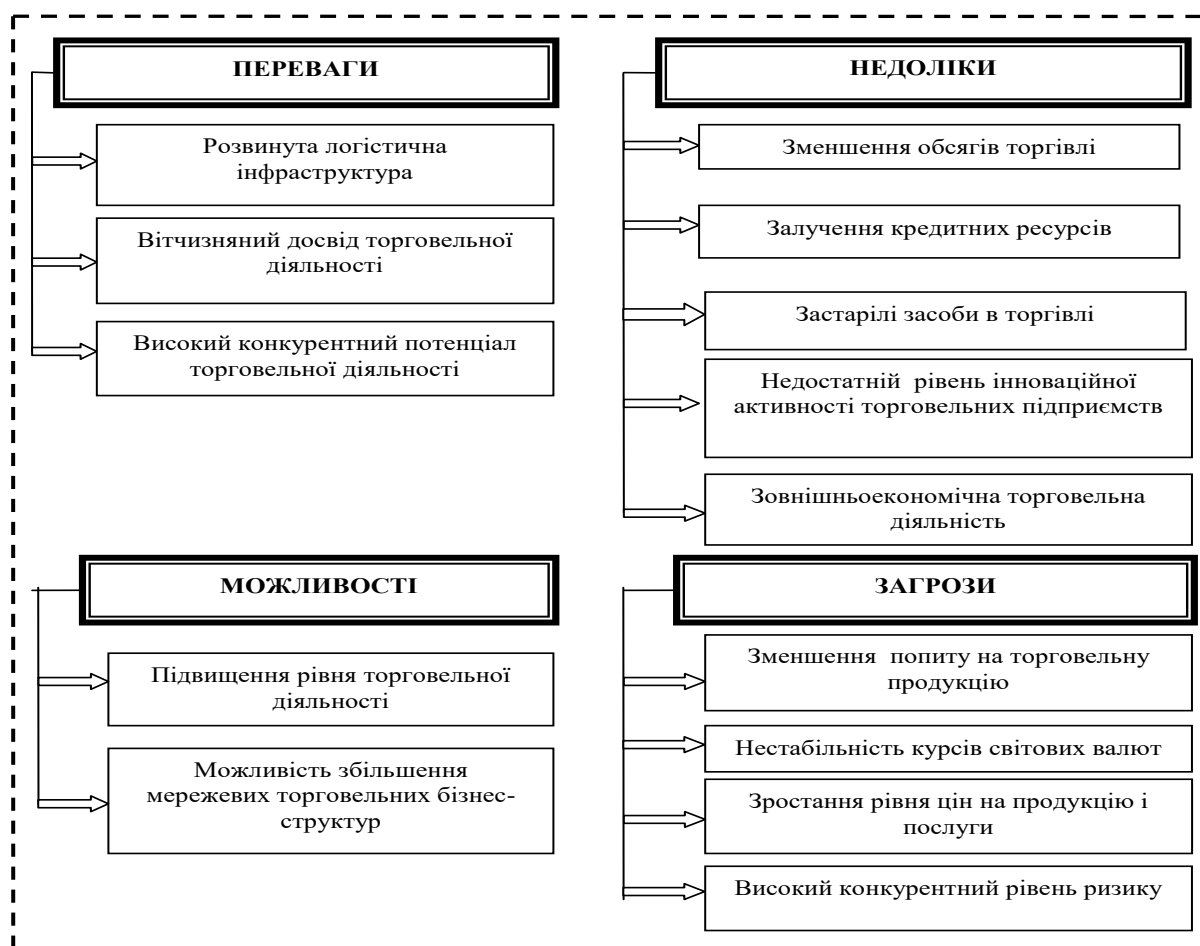


Рис. 2.6. Аналіз сучасного стану функціонування торговельних підприємств України для забезпечення економічної безпеки

Джерело: сформовано автором на основі [177].

Таким чином, вітчизняні торговельні підприємства, що мають спеціалізацію щодо продажів будівельних товарів і товарів для дому, зазнають впливу подвійних викликів: з одного боку, ці виклики дають, їм змогу скористатися сприятливими тенденціями розвитку вітчизняної торговельної сфери та можливостями, що надаються роздрібним ринкам імплементувати сегментацію їхніх продуктів; з іншого боку їм також необхідно вживати адаптивних заходів для зменшення негативних показників впливу загроз як із внутрішнього, так і з зовнішнього середовища.

У межах оцінювання операційної діяльності торговельних підприємств розвиток безпосередньо залежить від дрібної торговельної діяльності. Відповідно пріоритетними напрямками розвитку для вітчизняних роздрібних торговельних підприємств є Київська обл., а також такі міста, як Харків, Одеса, Львів і Київ.

Київ є містом, що найшвидше розвивається для роздрібних мереж переважно завдяки високій прибутковості своєї споживчої бази. В 2024 р. оборот мережевих роздрібних суб'єктів господарювання по Україні (у порівняльних цінах) зріс на 20% порівняно з 2023 р., досягнувши 678,7 млрд грн. У січні 2024 р. оборот мережевих роздрібних магазинів по Україні також збільшився на 15,3% порівняно з аналогічним періодом 2023 р., досягнувши 59,626 млрд грн. З них у Київській області спостерігалось зростання оботору на 19,9%, досягнувши 2,96 млрд грн; у Вінницькій області – на 18,7%, досягнувши 1,8 млрд грн. У 2024 р. оборот торговельної діяльності збільшився на 17% порівняно з 2023 р., досягнувши 904,4 млрд грн. У 2024 р. роздрібні продажі і товарів країни зросли на 15,9% порівняно з 2023 р. [178].

Як зазначалося вище, роздрібні мережі можуть складатися з різних типів роздрібних підприємств, таких як агрохолдинги (група компаній «Трейд»), холдингові компанії (Торгово-промисловий холдинг «Фоззі Груп») або як юридичні особи (наприклад, ТОВ «АТБ-Маркет», ТОВ «Квіза-Трейд» тощо). Крім того, за походженням роздрібні підприємства можуть відрізнятися,

зокрема це можуть бути іноземні фірми (наприклад, ТОВ «Ашан» та «Метро») або вітчизняні компанії.

З'ясовано, що торговельні підприємства не отримали значних каналів збуту в вітчизняному секторі оптової торгівлі, за винятком ТзОВ «Метро Кеш Енд Керрі Україна», яке надає оптові послуги преставникам, ресторанам, готелям та мережі «Fozzy Cash&Carry», створивши для цього особисті торговельні марки (торгова марка «ЕКСТРА»). Так, великі торговельні підприємства зосереджені переважно на роздрібній торгівлі продуктами харчування. У секторі легкої промисловості України діють торговельні мережі «Спортмастер» та «Антошка», що здійснюють продаж спеціалізованих категорій, таких як спортивні та дитячі товари відповідно. Дані табл. 2.5 відображають динаміку найбільших торговельних підприємств країни.

Таблиця 2.5

Динаміка торговельних підприємств країни за 2023–2024 рр.

Компанія	Мережа торгівлі	Кількість бізнес-одиниць у мережі в 2024 р.	Чистий дохід, млн грн		Приріст доходу в 2024 р. порівняно з 2023 р., %	Чистий прибуток, млн грн	
			2023 р.	2024 р.		2023 р.	2024 р.
1	2	3	4	5	6	7	8
ТзОВ «Фоззі-Фуд»	Сільпо	780	42453	48605	21	–276	2382
ТзОВ «Метро Кеш Енд Керрі Україна»	METRO	253	28409	37023	26	–380	–1306
Мережа торговельних центрів «Епіцентр К»	Епіцентр	21	9043	11174	26	–1869	–2101
Мережа «Auchan Groupe»	Гіпер-маркет «Ашан»	41	18071	21707	20,06	369	1710
ТзОВ «Фудмережа»	Велика кишеня	10	6766	8765	32	–281	–186
ТзОВ «Омега» (VARUS)	VARUS	98	3804	6007	51	2	0
ПАТ «Фоззі Груп»	Фора	57	2885	5315	80	–61	–66

Продовж. табл. 2.5

1	2	3	4	5	6	7	8
Національна мережа «Експансія ТМ «Fozzy»	Fozzy cash&carry	237	3873	5260	28	–37	–9
ТзОВ «Таврія Плюс»	Космос	8	4349	5068	13,15	–198	–245
ТзОВ «ЕКО»	ЕКО-маркет	56	3769	4643	21,03	8	11
ТзОВ «Український ритейл»	Брусничка	113	3869	4660	18	–431	–328
ТзОВ «Група ритейлу України»	Караван	96	2989	3730	24	–125	–449
ТзОВ «Група ритейлу України»	NOVUS	9	1727	3402	105	–680	15
ТзОВ «Новус-Україна»	Спорт-мастер	28	2223	3136	30	66	261
ТзОВ «Спортмайстер Україна»	Антошка	24	1381	1220	3,04	–57	46
Концерн «Family Corporation Red Head»	Family	40	937	1058	11,64	–62	11

Джерело: розраховано автором на основі [191].

Зауважимо, що більшість торговельних підприємств країни є доволі активними і їхня діяльність залежить від впливу різних факторів. Останнім часом торговельна діяльність вітчизняних компаній демонструє тенденцію до зростання: стихійна торгівля зменшилася, збільшилася кількість мережеских магазинів та великих супермаркетів, а також почали працювати іноземні представництва.

Аналізуючи діяльність торговельних підприємств країни, виокремимо основні характеристики їхньої діяльності: «...хоча мережа організацій-юридичних осіб дещо зменшилася, мережі роздрібної торгівлі та громадського харчування, що належать підприємцям, продовжують розвиватися; частка суб'єктів роздрібної торгівлі в загальному обсязі ділового обороту в Україні

постійно зростає; проте деякі торговельні компанії все ще зберігають застарілі ефективні структури управління та концепції організаційної культури. Однак за останні роки організаційна культура багатьох торговельних підприємств покращилася і спостерігаємо фундаментальні зміни в їхній діяльності від структур управління до способів спілкування з клієнтами» [69, с. 25].

Доведено, що для забезпечення ефективної роботи національних торговельних підприємств необхідно спочатку усунути перешкоди, що заважають розвитку. Це доволі складне завдання на сьогодні, оскільки воно передбачає застосування не лише організаційних та управлінських заходів, а й інституційних.

2.2. Оцінювання економічної безпеки торговельних підприємств

Наукова проблематика в процесі сучасної трансформації вимагає наукових рішень актуальних економічних питань, в яких оцінювання торговельних підприємств займає особливе місце. У сучасному бізнес-середовищі методи оцінювання є потужним інструментом формування ефективної роботи підприємств, спрямованим на максимізацію прибутку та координацію взаємовідносин між різними зацікавленими сторонами у підприємницькій діяльності. Методи оцінювання економічної безпеки підприємницької діяльності набувають щораз більшого поширення. Хоча попит на оцінювання бізнесу в Україні досі розвивається, витратний підхід залишається важливим напрямком досліджень. З розвитком ринкових відносин потреба в оцінюванні вартості торговельного бізнесу та вдосконаленні методик дедалі зростатиме. Щоб підтримувати позиції на ринку та забезпечити зростання, торговельні підприємства мають мати інформацію про рівень своєї економічної безпеки і потенційні загрози як з внутрішнього, так і з зовнішнього середовищ. Поділ сигналів, які позитивно та негативно впливають на операційні результати бізнесу, мають вагоме значення.

У нестабільному економічному середовищі України не може бути використаний єдиний метод для розрахунку вартості торговельного бізнесу. Так, витратний підхід дає змогу оцінювати вартість лише на основі даних про активи, нехтуючи атрибутом ліквідності активів.

Підхід «чистих активів» припускає, що загальна вартість активів торговельного бізнесу визначається шляхом підсумовування переоцінених вартостей усіх активів. Це означає, що ліквідність представлених активів є однаковою при визначенні загальної вартості активів торговельних підприємств. На практиці використовують значення дисконту. Це значення дисконту зараховується до оцінки як частина загального дисконту за достатньо низький рівень ліквідності торговельних підприємств. При виборі конкретного значення дисконту результативна оцінка представляє невизначеність.

Оскільки підхід «чистих активів» вимагає віднімання вартості зобов'язань від вартості активу, результативність оцінювання не є залежною від дати погашення боргу. Вважається, що теперішня вартість боргу дорівнює його номінальній вартості. Враховуючи характеристики вищезазначених методів, можна зробити висновок, що будь-який метод є порівняльним і таким фактором, що обмежує у застосуванні певного методу через якість інформації.

Очевидно, що різні методи та підходи до оцінювання мають забезпечити однакову результативність оцінки. Якщо існують суттєві відмінності в результатах оцінювання, отриманих з урахуванням різних методик то відповідне інформаційне забезпечення не ефективним при використанні певного методу або підходу.

Основними критеріями оцінювання діяльності торговельних підприємств є мінімізація ризику помилок оцінки. Конкретний метод може бути застосований лише за умови виконання необхідних умов. Як правило, при оцінюванні вартості торговельного підприємства поєднуються два або три методи, які найкраще підходять до конкретних обставин, залежно від цілей оцінюваної діяльності, сформованих умов, позиціонування цільового активу та економічного середовища. Вважаємо, що використання комплексного підходу,

що поєднує методи витрат (активів), вигод і порівняльний (ринковий) метод для оцінки вартості торговельного підприємства, може усунути упередженість оцінки, точніше оцінити вартість підприємства та отримати надійні джерела прогнозованої інформації, забезпечуючи основи для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень. Для оцінювання структури підприємства рекомендується поєднувати ці методи, що дасть змогу: удосконалити методи оцінки комерційних підприємств; повноцінно оцінити структуру активів на основі ринкових цін; зменшити помилки прогнозування; оцінити витрати на реорганізацію торговельних підприємств. Точний розрахунок доходу торговельних підприємств, визначення їхньої вартості на основі змін коефіцієнтів капіталізації, оцінка їхнього майбутнього доходу на основі оцінок більш реалістична оцінка їхнього майбутнього потенціалу – все це вирішальні фактори економічної безпеки торговельних підприємств.

Отже, основною метою економічної безпеки торговельних підприємств є забезпечення їхньої стабільної та ефективної діяльності в сьогоденні та високий потенціал розвитку в майбутньому. Вважаємо, що рівень економічної безпеки торговельних підприємств залежить від здатності їхнього керівництва та фахівців ефективно протидіяти потенційним загрозам й усувати шкідливий вплив різних негативних факторів у внутрішньому і зовнішньому середовищах.

У межах цього дослідження рекомендуємо використовувати ринкову вартість торговельних підприємств для вимірювання їхньої економічної безпеки. Існуючі дослідження підтверджують, що дотепер немає універсальної наукової розробки щодо вибору методів оцінювання для торговельних підприємств. Розробка та застосування методів оцінки поточного рівня витрат торговельних підприємств і визначення впливу цього показника на рівень їхньої економічної безпеки допоможе у прийнятті раціональних бізнес-рішень і прогнозуванні реакції показників економічної безпеки на відповідні заходи (рис. 2.7).

Нижче наведено методи оцінювання рівня економічної безпеки торговельних підприємств:



Рис. 2.7. Типова схема програми забезпечення стратегії економічної безпеки торговельних підприємств

Джерело: сформовано автором на основі [181].

1) SWOT-аналіз дає можливість здійснювати детальний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовищ об'єкта дослідження. Цей тип аналізу передбачає визначення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз об'єкта дослідження. Потім встановлюються взаємозв'язки між сторонами, які можуть

бути використані для формулювання нових або коригування існуючих стратегій розвитку об'єкта дослідження;

2) STER-аналіз базується на оцінюванні впливу соціальних, технологічних, економічних, політичних і правових факторів, дає можливість комплексно описати зовнішній економічний стан. Результати розрахунків представлено у матричній формі, що відображає силу впливу обраних факторів на безпековий рівень об'єкта дослідження. Оцінювання рівня впливу здійснюється у вигляді балів або рейтингів;

3) SPACE-аналіз ґрунтується на вивченні становища й умов експлуатації об'єкта дослідження з використанням чотирьох систем координат, що описують мікро- та макросередовище і внутрішній потенційний рівень;

4) функціонально-вартісний аналіз є одним із найбільш результативних методик аналізу діяльності для визначення потенційної економії витрат на матеріали, а також трудові та фінансові ресурси. Це метод вивчення функцій, що забезпечують цінність цільового споживача одночасно та взаємопов'язаних з ним характеристик [182, с. 205].

Для оцінювання економічної безпеки торговельних підприємств пропонуємо побудувати комплексну систему оцінки, що базується на таких методах: стратегічний аналіз (маркетингові методи, PEST- та SNW-аналіз); якісна оцінка; структурний аналіз (матричне моделювання, побудова профілів середовища – SPACE-аналіз); екстраполяція параметричної залежності витрат, необхідних для підвищення економічної безпеки торговельних підприємств.

У сучасних ринкових умовах використання маркетингових методів є гарантією підвищення конкурентної позиції торговельних підприємств. Сьогодні комплексне дослідження існуючих інноваційних методів управління маркетингом залишається важливим, оскільки дає змогу оцінити діяльність торговельних підприємств з різних точок зору та запропонувати більш точні та якісні пропозиції щодо стратегічного вектора розвитку. Оцінимо економічну безпеку ТОВ «ТЕКО-ТРЕЙД» (роздрібний торговець продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами в неспеціалізованих магазинах) (рис. 2.8).

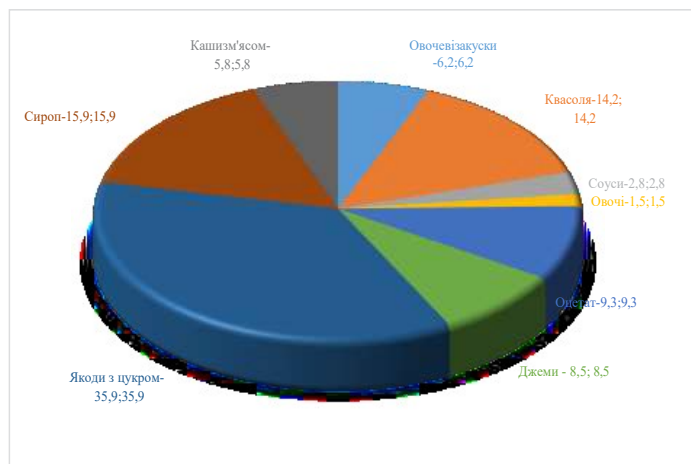


Рис. 2.8. Структурний розподіл реалізації продукції ТОВ «ТЕКО-ТРЕЙД»

Джерело: розраховано автором на основі [148].

Для вивчення непрямого впливу середовища ТОВ «ТЕКО-ТРЕЙД» проведено PEST-аналіз. PEST-аналіз – це метод аналізу макросередовища (зовнішнього середовища) підприємства. PEST-аналіз використовується для оцінювання основних ринкових тенденцій у торговельній сфері. Його результати можна використовувати для виявлення загроз та можливостей під час підготовки SWOT-аналізу компанії. PEST-аналіз це інструмент довгострокового стратегічного планування, який готується за 3–5 років наперед та регулярно оновлюється. Його можна представити у вигляді чотириквadrантної матриці або таблиці.

Весь процес PEST-аналізу можна розподілити на такі етапи (рис. 2.9): визначення факторів, які можуть впливати на продажі та прибуток компанії; збір інформації про динамічні зміни для кожного фактора; аналіз важливості й впливу кожного фактора; складання зведеної таблиці PEST-аналізу.

Визначимо основні особливості PEST-аналізу.

Політичні фактори (*P*) – це фактори політичного та правового середовищ торговельного підприємства. Аналізуючи політико-правове середовищ торговельної сфери, рекомендується відповідати на запитання щодо політичної стабільності та основних змін у правовій і регуляторній сферах.

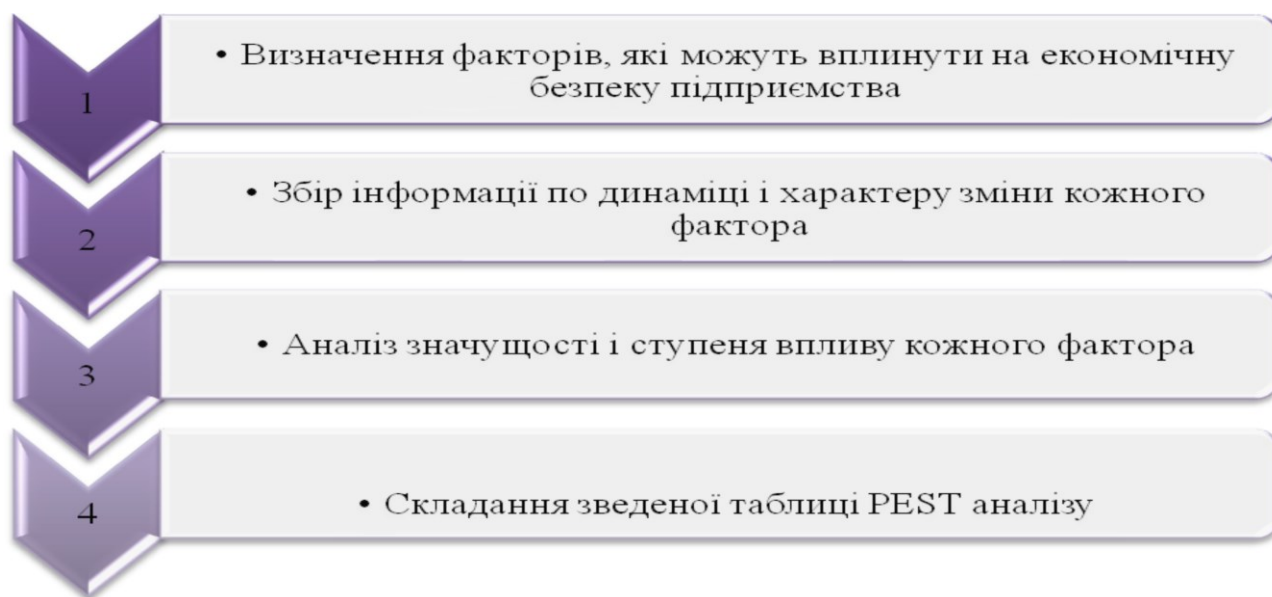


Рис. 2.9. Етапи проведення PEST–аналізу торговельного підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [109].

Економічні фактори (*E*) – це фактори ринкових економічних умов. Аналізуючи цей набір факторів, необхідно визначити шість основних параметрів для характеристики економічних умов країни/ринку, де розташоване торговельне підприємство: економічна динаміка – рецесія, зростання, стагнація; зміни обмінних курсів та вартості капіталу; зміни рівня безробіття; зміни рівня інфляції; зміни доходу на душу населення; банківські тенденції. Для більшості підприємств це найважливіша умова торговельної діяльності [109].

Соціокультурні фактор (*S*) – це соціокультурні умови ринку. Аналізуючи цей набір факторів, необхідно описати п'ять основні параметрів: зміни в демографічних показниках: мобільність населення (скорочення або зростання), гендерна та вікова структури ринку; рівень освіти населення, в тому числі рівень кваліфікації персоналу; характеристики мислення, важливі культурні цінності; зміни в соціальній структурі населення; зміни смаків та уподобань аудиторії, існуючі міфи й упередження. Вивчення зовнішніх соціальних факторів навколишнього середовища має на меті зрозуміти та оцінити вплив на компанії соціальних компонент країни (ставлення працівників до

представленої роботи та якості життя, мобільність населення і його споживча діяльність).

Технологічні фактори (*T*) – це фактори, що характеризують технологічний прогрес у торговельній сфері. Ці фактори потребують детального аналізу, оскільки в епоху змін лише технологічні інновації можуть фундаментально змінити існуючий ринковий потенціал. Проведемо PEST-аналіз діяльності ТОВ «ТЕКО-ТРЕЙД» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

PEST-аналіз діяльності ТОВ «ТЕКО-ТРЕЙД» (поточна оцінка)

Назва фактора	Оцінка впливу фактору на галузь, бали	Поточна оцінка, бали			Експертна оцінка					Середня оцінка	Оцінка з коригуванням
		Оцінка впливу фактора на підприємство	Напрямок впливу фактора	Інтегральна оцінка впливу фактора на підприємство ($5=2 \times 3 \times 4$)	1	2	3	4	5		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
ПОЛІТИЧНІ ФАКТОРИ											
Бюрократизація і рівень корупції	1	1	–	–1	5	4	3	5	4	4,3	0,06
Податкова політика	2	2	–	–3	4	3	4	3	3	3,5	0,1
Свобода інформації і незалежність ЗМІ	1	1	+	+1	2	1	1	3	3	2,1	0,02
Тенденції до регулювання або дерегулювання торговельної сфери	2	2	+	+5	2	3	1	2	3	2,3	0,06
Ймовірність розвитку військових дій у країні	3	3	–	+9	5	4	5	5	5	4,9	0,25
Візові режими між країнами	3	3	+	+7	4	4	3	4	3	3,7	0,17
Антимонопольне і трудове законодавство	2	2	+	+5	3	4	5	3	4	3,9	0,11
ЕКОНОМІЧНІ ФАКТОРИ											
Рівень інфляції та ставки	3	3	–	–6	5	5	5	5	5	5,1	0,24

Продовж. табл. 2.6

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Курси основних валют	3	3	–	–8	5	4	4	3	4	4,1	0,19
Рівень безробіття, розмір і умови оплати праці	2	2	–	–5	1	2	3	1	1	1,7	0,04
Підвищення цін на транспортні послуги, зв'язок	2	2	–	–3	4	3	2	1	3	2,7	0,08
Ступінь глобалізації та відкритості економіки	1	1	+	+2	2	3	1	2	1	1,9	0,02
Рівень доходів населення	3	3	+	+9	5	4	5	5	5	4,9	0,23
Рівень розвитку торговельного бізнес-середовища	2	2	+	+5	3	2	3	4	2	2,9	0,08
СОЦІАЛЬНІ ФАКТОРИ											
Рівень охорони здоров'я та освіти	3	3	+	+8	3	4	3	4	5	3,9	0,18
Ставлення до роботи, кар'єри, дозвілля і виходу на пенсію	3	3	+	+8	3	4	5	5	5	4,5	0,21
Розвиток релігії та інших вірувань	1	1	+	+2	2	3	1	2	1	1,9	0,02
Темпи зростання населення	3	3	+	+8	2	3	2	3	3	2,7	0,12
Вимоги до якості продукції і рівнем сервісу	2	2	+	+6	3	4	5	5	4	4,3	0,13
Ставлення до натуральних і екологічно чистих продуктів	1	1	+	+2	2	1	1	2	1	1,5	0,01
Розмір і структура сім'ї	2	2	+	+5	2	3	2	1	2	2,1	0,06
Соціальна стратифікація в суспільстві, меншини	2	2	+	+5	3	2	1	2	1	1,9	0,05
Спосіб життя і звички споживання	3	3	+	+8	3	5	5	4	3	4,1	0,19
ТЕХНІКО-ТЕХНОЛОГІЧНІ ФАКТОРИ											
Розвиток і проникнення Інтернету, розвиток мобільних пристроїв	3	3	+	+9	3	4	3	4	5	3,9	0,18
Доступ до новітніх інформаційних технологій	3	3	+	+8	4	5	5	4	5	4,7	0,22
Впровадження системи електронної комерції	3	3	+	+8	3	4	5	2	4	3,7	0,17
Ступінь використання, впровадження та передачі інформаційних технологій	2	2	+	+5	3	5	4	5	3	4,1	0,12
Загальний підсумок	61									89,7	

Джерело: сформовано автором на основі [148].

Технологічний факторний аналіз дає змогу прогнозувати можливості, що виникають в результаті технологічного розвитку підприємства. Це відповідно дає змогу своєчасно змінювати виробництво та застосувати інноваційні технології для виготовлення продукції продукції у майбутньому.

Під час проведення PEST-аналізу діяльності ТОВ «ТЕКО-ТРЕЙД» було визначено чотири групи факторів та вагу кожного субфактора за допомогою експертних досліджень. Перша група політичні фактори: ймовірність військових дій у країні (0,25), міждержавний нормативно-правовий базис функціонування (0,17), антимонопольне та трудове законодавство (0,13), податкова політика (тарифи та податки) (0,1), ступінь бюрократії та корупції (0,06), тенденція регулювання або дерегуляції у торговельній сфері (0,06), свобода інформації та незалежність ЗМІ (0,04). Друга група – економічні фактори: рівень інфляції та рівень відсоткових ставок (0,24), рівень доходів домогосподарств (0,23), курси валют (0,1), зростання цін на транспортні та комунікаційні послуги (0,08), рівень підприємницького розвитку (0,04), ступінь економічних глобалізаційних процесів (0,02), рівень безробіття, кількість робочих місць та умови заробітної плати (0,06). Третя група – соціальні фактори: становлення до роботи, кар'єри, дозвілля та виходу на пенсію (0,21), спосіб життя та звички споживання (0,19), рівень охорони здоров'я та освіти (0,18), вимоги до якісних характеристик послуг послуг та відповідного рівня обслуговування (0,13), темпи зростання чисельності населення (0,12), розмір та структура сім'ї (0,06), соціальна стратифікація, групи меншин (0,05), релігійний розвиток та інші (0,02), ставлення до натуральних та екологічно чистих засобів (0,01). Четверта група – технологічні фактори: доступ до нових інформаційних технологій (0,22), розвиток та популяризація інтернет-ресурсів, імплементація мобільних пристроїв (0,2), впровадження систем електронної комерції (0,17), рівень застосування мобільних інструментів, впровадження технологій (0,12).

У дослідженні за допомогою PEST-аналізу на прикладі ТОВ «ТЕКО-ТРЕЙД» проаналізовано зовнішні фактори, що впливають на економічну безпеку торговельного підприємства, та представлено пропозиції для суб'єкта

господарювання на основі впливу цих зовнішніх факторів. Крім того, з'ясовано, що зовнішній субфактор економічної безпеки торговельного бізнесу може бути як стимулюючим, так і стримуючим, залежно від його поведінки (зростання чи зміни). Аналіз зовнішнього середовища торговельного підприємства підтверджує, що підприємства має всі можливості, необхідні для розвитку власного бізнесу. Однак найбільш значний вплив на розвиток торговельного підприємства мають соціальні, економічні та політичні фактори. Для вивчення внутрішнього середовища торговельного підприємства проведено SNW-аналіз, який дає змогу оцінити внутрішнє середовище компанії з кількох точок зору. Кожен аспект оцінювання має на три рівні: сильний, нейтральний та слабкий. Основним завданням SNW-аналізу є визначення активів (*S*) та пасивів (*W*) торговельного підприємства. Завдання нової стратегії розвитку полягає у використанні активів для компенсації та усунення пасивів. Використано десятибальну шкалу для оцінювання важливості різних параметрів у внутрішньому середовищі компанії. На основі PEST- та SNW-аналізу було оцінено економічну безпеку підприємства на яке впливають внутрішні та зовнішні загрози. Це дало змогу визначити основні параметри економічної безпеки торговельних підприємств. Ці параметри були розділені на чотири групи: кадрові ресурси, управління, інформація та організація, фінанси й економіка (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Показники економічної безпеки торговельних підприємств

№ з/п	Групи	Показників оцінки
1	2	3
1	Кадрово-управлінська	Підвищення кваліфікації персоналу торговельного підприємства – співвідношення витрат на навчання кадрів до загальних витрат на персонал
		Коефіцієнт стабільності персоналу – співвідношення чисельності працівників зі стажем роботи у торговельному підприємстві більше одного року до середньооблікової кількості працівників за відповідний період
		Коефіцієнт управлінського навантаження – співвідношення чисельності управлінського складу до загальної чисельності кадрів
		Плинність кадрів – співвідношення вибулих із торговельного підприємства працівників з неповажних причин до середньоспискової чисельності

Продовж. табл. 2.7

1	2	3
2	Інформаційно-організаційна	Рівень технічного та інформаційного забезпечення діяльності підприємства – співвідношення залишкової вартості технічних засобів та інформаційних програм до загальної суми основних засобів і нематеріальних активів
		Рівень запровадження інтернет-технологій торговельного підприємства – співвідношення часу використання інтернет-технологій у праці до загального операційного часу праці персоналу
3	Комунікаційна	Рівень комунікації всередині торговельного підприємства – часовий інтервал між розпорядженням керівництва та звітністю виконавців про виконання
		Коефіцієнт застосування електронної комерції в діяльності – співвідношення обсягу реалізації продукції до загальної суми обсягу торговельної діяльності
		Відношення суми преміальних виплат за подані ідеї, раціоналізаторські пропозиції, нові рішення до загальної суми преміальних виплат у торгівлі
3	Фінансово-економічна	Відношення обсягу продажів послуг до вартості використовуваних активів
		Фінансова стійкість – співвідношення позикового і власного капіталів
		Індекс прибутковості – відношення доданої вартості грошових потоків до початкових витрат для виготовлення продукції, а також інвестицій
		Відношення основних і супутніх продукції та послуг
		Податкове навантаження – співвідношення суми податкових платежів, тягар від сплати яких припадає тільки на торговельне підприємство
		Відношення обсягу продажів в іноземній валюті до загального обсягу
		Рентабельність продукції – відношення чистого прибутку від реалізації до собівартості продукції
		Коефіцієнт зношення основних фондів – відношення суми зношення до первісної вартості основних засобів
4	Маркетингова	Новизна (оновлення) асортименту – кількість нових видів продукції в загальному переліку та ступені їхнього оновлення, що виражається через відношення кількості нових видів до загальної кількості виготовленої продукції
		Якість продукції, що надається, – відношення кількості послуг відповідної якості (що відповідають вимогам стандартизації) до загальної кількості продукції
		Ділова репутація торговельного підприємства – позитивний гудвіл суб'єкта господарювання – співвідношення середньорічного показника прибутку підприємства до такого самого (за ті ж роки) прибутку, визначеного як середній прибуток інших підприємств, що працюють у галузі
		Частка ринку, контрольована торговельним підприємством (за сегментами)
		Прихильність споживачів до продукції – відношення кількості постійних споживачів (постійність – 5 років) до загальної кількості споживачів продукції
		Співвідношення витрат на маркетинг до загальних витрат діяльності торговельного підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [157]

На основі проведених досліджень основні параметри економічної безпеки торговельних підприємств можна розподілити на чотири групи.

– група 1 «Кадрово-управлінська» (оновлення кваліфікації працівників; коефіцієнт стабільності працівників; співвідношення продуктивності праці до

рівня заробітної плати працівників; коефіцієнт робочого навантаження працівників);

– група 2 «Інформаційно-організаційна» (рівень інформаційного забезпечення організаційної діяльності; система внутрішніх комунікацій торговельного підприємства; рівень застосування компанією інтернет-технологій; застосування електронної комерції в діяльності; частка бонусів за подані ідеї, раціоналізацію пропозицій та нові рішення у загальній сумі бонусів підприємства);

– група 3 «Фінансово-економічна» (співвідношення виручки від реалізації до вартості активів; фінансова стабільність; рівень інвестицій; співвідношення основних товарів і послуг до супутніх товарів; податкове навантаження; частка представленої виручки від реалізації в іноземній валюті у загальній виручці від реалізації; рентабельність виробництва; коефіцієнт амортизації основних засобів);

– група 4 «Маркетингова» (асортимент пропонованої продукції; імідж (ділова репутація) торговельного підприємства; частка ринку підприємства (за сегментами ринку); перевага споживачів щодо супутніх продуктів підприємства; частка маркетингових витрат у загальних витратах).

На основі цих груп показників побудовано типологічну основу стратегії гарантування економічної безпеки торговельних підприємств.

Основні переваги торговельної компанії включають: коефіцієнти стабільності персоналу, співвідношення продуктивності праці до середнього рівня заробітної плати працівників; співвідношення основних товарів та супутніх товарів і послуг, що контролюються компанією (за сегментами ринку), та частка ринку. Слабкі сторони визначають: коефіцієнти управління навантаженням, рентабельність продукції, рівень інвестицій для цієї продукції, застосування електронної комерції в торговельному бізнесі та коефіцієнти амортизації основних засобів. На рис. 2.10 зображено діаграму SNW-аналізу діяльності ТОВ «ТЕКО-ТРЕЙД».

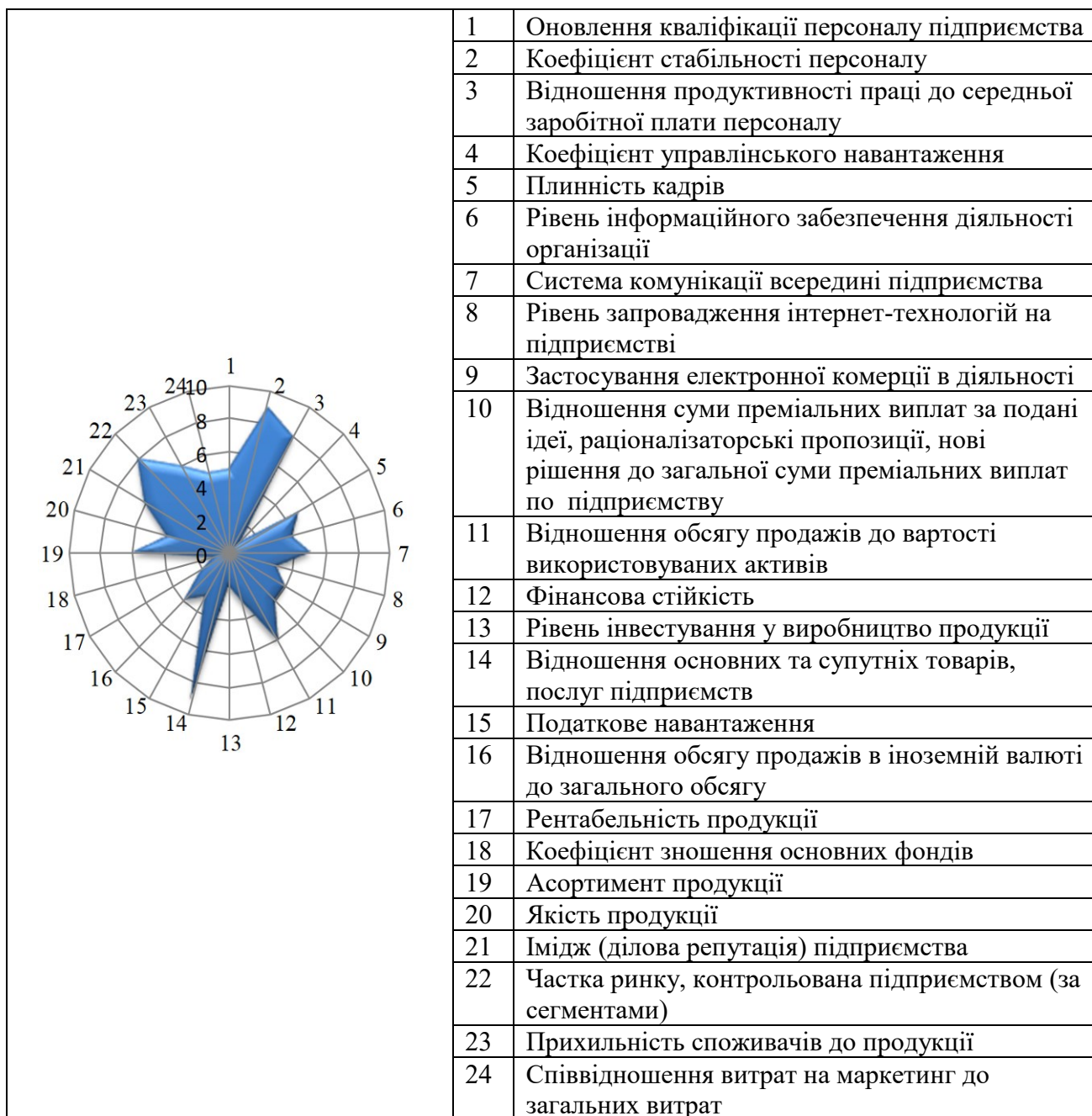


Рис. 2.10. SNW-аналіз діяльності ТОВ «ТЕКО-ТРЕЙД»

Джерело: сформовано автором на основі [66].

Провівши SNW-аналіз діяльності ТОВ «ТЕКО-ТРЕЙД», доходимо висновку, що торговельній компанії насамперед потрібно зосередитися на використанні своїх сильних сторін розвитку та мінімізації впливу слабких сторін.

У зв'язку з цим основними рекомендаціями щодо покращення економічної безпеки торговельних підприємств після здійснення стратегічного

аналізу є такі: забезпечення високоякісної професійної робочої сили за допомогою неперервно діючої системи розвитку працівників; впровадження інтернет-технологій та інших сучасних інформаційних технологій, що сприяють покращенню організації діяльності та збільшенню прибутку; підвищення стимулювання потреб споживачів, що до пропонованих продуктів; покращення ділової активності торговельної компанії та її позицій на регіональному ринку послуг; сприяння стабільності кадрової політики тощо.

Поява деструктивних тенденцій у сфері економічної безпеки торговельних підприємств вказує на те, що діагностика спрямована на вирішення двох найважливіших завдань у сфері торгівлі.

По-перше, необхідність оцінювати рівень стратегії економічної безпеки торговельних підприємств за методом аналізу причинно-наслідкових взаємозв'язків та враховувати різні фактори впливу.

По-друге, потребу обґрунтовувати методи та механізми, які матимуть вплив на показники стратегій економічної безпеки, забезпечуючи відповідність їхніх рівнів вимогам умов безпеки торговельного бізнесу [100].

Діагностування стратегії економічної безпеки торговельних підприємств передбачає необхідність вивчення наслідків загроз для фірми. У ситуаціях, коли інформація є неповною, частково оцінюється діяльність торговельних підприємств та цільових об'єктів безпеки для визначення їхнього рівня безпеки.

Рівень системи економічної безпеки торговельного підприємства можна визначити за допомогою відповідних критеріїв і показників. Критерії оцінювання безпеки – це показники, що використовуються для визначення стану безпекового рівня торговельного підприємства. Відповідний критерій має свій якісний або кількісний вираз, тобто показник, що вказує на стан системи. Аналізуючи показники, важливо чітко ідентифікувати розрахункові показники, що використовуються для оцінювання або визначення стану економічної безпеки та критерії економічної безпеки з граничним значенням. Показник із граничним значенням – це показник економічної безпеки, який вказує на те, чи торговельна система є безпечною, чи перебуває в стані небезпеки. Для

оцінювання економічної безпеки торговельного підприємства слід використовувати показники безпеки, тобто критерії з граничним показником. Під час оцінювання економічної безпеки важливо завжди звертати увагу на межу, яка розмежовує її на безпечні та небезпечні зони, які можна розрізнити за допомогою якісних або кількісних показників і граничними обмеженнями, тобто за допомогою показників економічної безпеки (рис. 2.11).

Під час побудови системного підходу до діагностики стану економічної безпеки торговельних підприємств важливо враховувати, що її ефективність гарантується базовими функціями – розвитку, економічної безпеки та функціями управління. Насправді об'єктивно розділити та оцінити функцію економічної безпеки практично неможливо.

Так, сутність управління безпекою полягає в тому, що логіка протидії загрозам і логіка забезпечення безпечного розвитку підприємницької структури впливають із розуміння торговельної системи, яке ніколи раніше не було реалізовано.

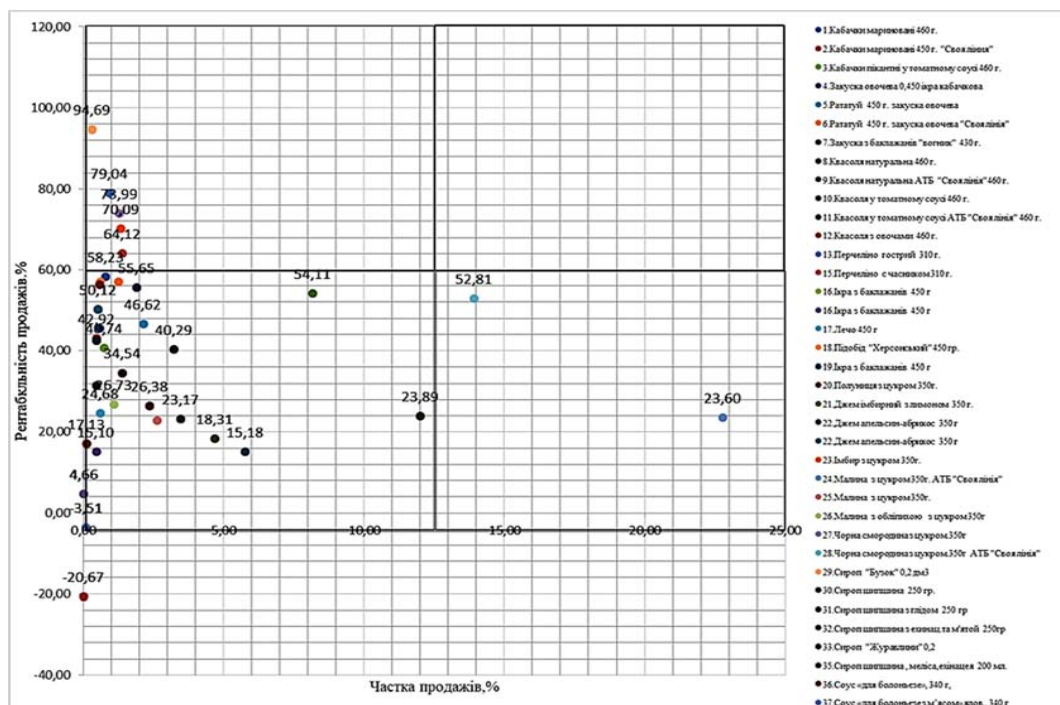


Рис. 2.11. Комплексне оцінювання ефективності реалізації продукції
ТОВ «ТЕКО-ТРЕЙД»

Джерело: розраховано автором на основі [148].

Процес функціонування торговельного підприємства супроводжується оцінювання факторів та умов, що відповідають за реалізацію функцій розвитку й економічної безпеки [103, с. 167].

Вважаємо, що рівень економічної безпеки торговельних підприємств має діагностуватися та визначатися комплексно, дотримуючись таких основних положень:

1) оцінюючи стан (рівень) безпеки торговельного підприємства, аналізуємо наслідки вжитих дій і заходів, тобто оцінюємо минулу ситуацію. Функція «оцінювання минулого» дає змогу нам відповісти на питання, як досягнення та операційні процеси впливають на майбутню економічну ефективність. «Оцінювання минулого» дає можливість нам робити висновки про майбутню ефективність на основі минулих переваг [86, с. 241–243]. Отже, оцінюємо результати реалізації, розвитку та управління функціями економічної безпеки торговельного підприємства. Водночас діагностуємо прямий і непрямий вплив діяльності з безпеки на стан безпеки торговельного підприємства. І навпаки, визначаємо стан безпеки торговельного підприємства, який також матиме зворотний вплив на вищезазначені фактори;

2) у сучасній ринковій економіці всі торговельні підприємства, в діяльності яких зацікавлені інвестори, мають перспективи розвитку. Отже, інвестори оцінюватимуть свої інвестиційні наміри відповідно до ступеня захисту підприємством власних та торговельних інтересів. З точки зору торговельного бізнесу ці інтереси належать до категорії забезпечення безпеки. Без необхідних умов і механізмів для захисту цих інтересів торговельні підприємства можуть зазнати значних збитків через штрафи, відшкодування збитків, скарги споживачів та вилучення продукції з ринку. Саме ці та схожі показники є інтересами безпеки та пріоритетними у сучасних процесах укладання угод і залучення інвестицій;

3) для визначення методики діагностики рівня економічної безпеки торговельних підприємств варто сформувати комплексний спектр якісних і кількісних стандартів та показників для кожної торговельної організації. Ці

критерії та показники мають відображати заходи торговельного підприємства щодо вирішення основних фактичних або потенційних загроз і чітко розмежовувати безпечний стан, небезпечний стан або небезпечну тенденцію;

4) основними елементами для систематичного моніторингу та оцінювання рівня безпеки торговельної системи є такі: досвід та навички експертів, простота, точність та інформативність методів, які використовуються. Це дає змогу експертам застосовувати поєднання суб'єктивних та об'єктивних методів. Експертами мають бути керівники вищої ланки торговельних підприємств, які найкраще розуміють основні загрози, що стоять перед торговельним бізнесом, особливо внутрішні. Крім того, у моніторингу можуть брати участь зовнішні експерти у торговельній сфері бізнесу, незалежно від того, чи займаються вони відповідною роботою чи дослідженнями;

5) під час діагностики необхідно вибрати показники, які дадуть можливість комплексно оцінити стан економічної безпеки та відобразити її характеристики, зокрема:

а) самодостатність торговельної системи ґрунтується на здатності керуючого суб'єкта отримувати відповідні ресурси, уникати залежності від потенційно загрозливих джерел ресурсів та забезпечувати достатній рівень використання ресурсів для підтримки ефективності системи;

б) стабільність торговельної системи бізнес-структури визначається функціонуванням на рівні представлених вище умов, компонент систематичних взаємозв'язків достатніх для подолання впливу дестабілізуючих факторів.

Показники стабільності торговельної системи підприємства визначають можливість протидіяти загрозам. Однак показники безпеки торговельних підприємств не є статичними, тому що кожен суб'єкт господарювання та його операційні характеристики унікальні [97]; показники рівня економічної безпеки торговельних підприємств включають ті, що дають можливість кількісно оцінити ступінь загрози, мають високу чутливість, а отже, можуть забезпечити раннє попередження потенційних небезпек [144].

в) показники економічної безпеки торговельних підприємств мають забезпечити системність показників внутрішньої звітності та доступність у застосуванні під час прийнятих стратегічних рішень.

Реагування на загрози має починатися з їхньої ідентифікації, тобто необхідно зробити відбір тих факторів, які можна ідентифікувати як загрози серед багатьох дестабілізуючих факторів. Для цього слід використовувати відповідні методи діагностики.

Пропонуємо окрім методу діагностики загроз торговельним системам застосовувати метод діагностики загроз структурним системам торговельного підприємства. Цей метод технічно інтегрований у процеси та механізми управління, що дає змогу своєчасно отримувати інформацію про потенційні або фактичні загрози для спрощення процедури прийняття управлінських рішень. Вказаний метод діагностики має таку структуру: 1) вимоги до оцінки; 2) процедури оцінки; 3) якісні та кількісні стандарти оцінки ймовірності загроз та ступеня потенційної нестабільності; 4) якісні та кількісні стандарти і формули для визначення комплексних очікуваних показників впливу загрози на об'єкти безпеки торговельного підприємства. Основний зміст методу: класифікуючи негативний фактор як загрозу, необхідно брати до уваги, що загроза завдасть збитків торговельному підприємству, погіршить умови його функціонування і порушить цілісність процесів та об'єктів.

Для діагностики загроз слід створити експертну групу під керівництвом генерального директора або керівника бізнес-підрозділу. До складу цієї експертної групи мають входити менеджери й експерти, які мають найвищу кваліфікацію в аналітичній та прогнозній діяльності. Рекомендується, щоб ця експертна група працювала як постійно діюча робоча група. Це дасть змогу систематично аналізувати ситуацію та оцінювати рівень безпеки торговельного підприємства, а також швидко визначити рівень загрози конкретних дестабілізуючих факторів, коли це необхідно. Крім того, систематична робота таких експертних груп допомагає підвищити рівень знань експертів, розвинути

відповідні навички та здібності, а отже, значно покращити якість аналізу та оцінювання ситуації.

За таких операційних умов, щоб охарактеризувати певний дестабілізуючий фактор як загрозу, необхідно впровадити відповідно технічні заходи.

Етап 1: визначити роль або вплив дестабілізуючого фактора.

Етап 2: застосовуючи якісні та кількісні критерії оцінювання, спрогнозувати ймовірність (P) виникнення факторів нестабільності у відносних значеннях: малоймовірна загроза – 0,1–0,15; потенційна загроза – 0,16–0,99; реальна загроза – 1.

Етап 3: використовуючи якісні та кількісні критерії оцінювання, визначити ступінь (M) потенційного впливу нестабільності відносно таких показників:

- загроза спричиняє незначний вплив нестабільності, що призводить лише до незначного погіршення стану процесу, об'єкта або системи (незначний збиток) – 1;
- загроза спричиняє помірний вплив нестабільності, що призводить до погіршення стану процесу, об'єкта або системи в допустимих межах (помірний збиток) – 2;
- загроза спричиняє значний вплив нестабільності, що призводить до значного погіршення стану процесу, об'єкта або системи (значний збиток) – 3;
- загроза спричиняє руйнівний вплив нестабільності, що призводить до серйозного погіршення стану та цілісності процесу, об'єкта або системи (руйнівний збиток) – 4.

Етап 4: використовуючи формулу (2.1), визначити інтегральний очікуваний показник впливу загрози:

$$I_{nz} = \frac{[K_{e1} \cdot (P_1 \cdot M_1) + K_{e2} \cdot (P_2 \cdot M_2) + K_{en} \cdot (P_n \cdot M_n)]}{n^*}, \quad (2.1)$$

де I_{nz} – інтегральний прогнозований індикатор впливу загрози згідно розподілу: 1) незначна загроза – 0,01–0,2; 2) помірна загроза – 0,21–0,50; 3) значна загроза – 0,51–0,8; 4) руйнівна загроза – 0,81–1;

K_e – вагові коефіцієнти для експертних висновків. Їхнє значення коливається від 0 до 1, причому в сумі має дорівнювати одиниці (2.2):

$$\sum_{i=1}^n K_{ei} = 1 . \quad (2.2)$$

Розподілення рівня вагових коефіцієнтів залежить від кількості членів експертної групи, причому головний експерт має найвищий ваговий коефіцієнт, а решта вагових коефіцієнтів розподіляються порівну між іншими експертами. Встановлено, що «...якщо думка експерта відрізняється від середньозваженого значення думок експертів, тоді встановлюється мінімальний коефіцієнт; P – ймовірність загрози (малоймовірна загроза – 0,1–0,15; потенційна загроза – 0,16–0,99; фактична загроза – 1); M – можливий дестабілізуючий вплив (незначні збитки – 1; помірні збитки – 2; серйозні збитки – 3; руйнівні збитки – 4); n – кількість експертів; n^* – адаптивний номер пов'язаний з кількістю експертів. При використанні чотирьох експертів $n^* = n$. В усіх інших випадках його значення визначається максимальним значенням параметра M , тобто якщо $M \geq 1$ » [122, с. 33].

Отримуючи таким чином інформацію про комплексні очікувані показники впливу загроз, можна визначити найнебезпечніші загрози та здійснити рівневий розподіл. Негативний вплив виражається у відносних значеннях. Результати експертного оцінювання відображено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Оцінювання загроз торговельного підприємства за системою координат

№ з/п	Зміст загрози	Ймовірність загрози	Величина можливого збитку	Інтегральний показник впливу загрози
1.	Використання конкурентом комерційної таємниці у зв'язку з неправомірним вилученням документів, що містять комерційну таємницю	0,78 0,84 0,57 0,65	3 3 4 3	Значна загроза (0,57)
2.	Розкрадання матеріальних цінностей особами, які працюють на торговельному підприємстві	0,21 0,32 0,25 0,47	2 2 2 2	Незначна загроза (0,15)
3.	Низький рівень захисту комп'ютерних систем від несанкціонованого доступу	0,88 0,81 0,88 0,76	3 3 3 3	Значна загроза (0,64)

Джерело: розраховано автором на основі [148].

Оцінювання загроз з якими стикаються торговельні підприємства здійснено за системою координат.

Етап 5: сформулювати загрози та здійснити класифікаційний розподіл таким чином: деструктивні загрози; основні загрози; помірні загрози; незначні загрози.

Встановлено, що загрози оцінені як деструктивні та основні загрози. Їх необхідно негайно усунути, надаючи пріоритет усуненню деструктивних загроз. Незначні загрози має контролювати керівництво та усувати їх якомога швидше. Ця технологія має відповідне програмне забезпечення і тому використовується на практиці як діагностичний інструмент загроз торговельних систем. Також, удосконалення методики оцінювання економічної безпеки торговельних підприємств, базованої на розрахунку інтегрального показника рівня безпеки забезпечує можливість суб'єктам торговельної діяльності підвищувати безпековий рівень. Застосування оцінної методики доповнює фундаментальний базис для здійснення порівняльного аналізу економічної безпеки торговельних підприємств.

2.3. Дослідження ефективності формування стратегії забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств

Стратегія забезпечення економічної безпеки є актуалітетною для торговельних підприємств. Зазначимо, що економічна безпека торговельних підприємств особливо важлива передусім продовольчої безпеки країни, а також вона взаємопов'язана з численними ризиками, властивими їхній діяльності. Відповідно в цьому дослідженні використаємо типовий механізм оцінювання діяльності торговельних підприємств мережі.

Дослідження підтверджують, що при застосуванні конкретних видів економічних інструментів у сучасній практичній діяльності слід враховувати традиційні практики вітчизняних торговельних підприємств щодо використання відповідних систем і моделей. Різні форми методів оцінювання та аналізу складають основу економічних інструментів. Для обґрунтування розробки управлінських інструментів, що використовуються в практичній діяльності, потрібно враховувати невідповідності в їхніх концептуальних і методичних засадах. Необхідно також виокремлювати тенденції їхнього розвитку та вдосконалення. Об'єктивне оцінювання фінансово-економічного стану й операційної діяльності вітчизняних торговельних підприємств дає змогу отримати визначений результат – домінування ефективної повсякденної (операційної) діяльності. Цей фактор, поряд з реальністю глобальної конкуренції, дає змогу обґрунтувати формат принципової моделі системного інструментарію в управлінні торговельними підприємствами галузі (рис. 2.12).

Розроблена концептуальна модель формування стратегії забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств необмежується оцінюванням рівня економічної безпеки, а інтегрує аналітичні, оціночні, модельні та організаційні інструменти у єдину систему, яка забезпечує формування і реалізацію стратегії економічної безпеки з урахуванням стратегічного розвитку підприємств торгівлі.

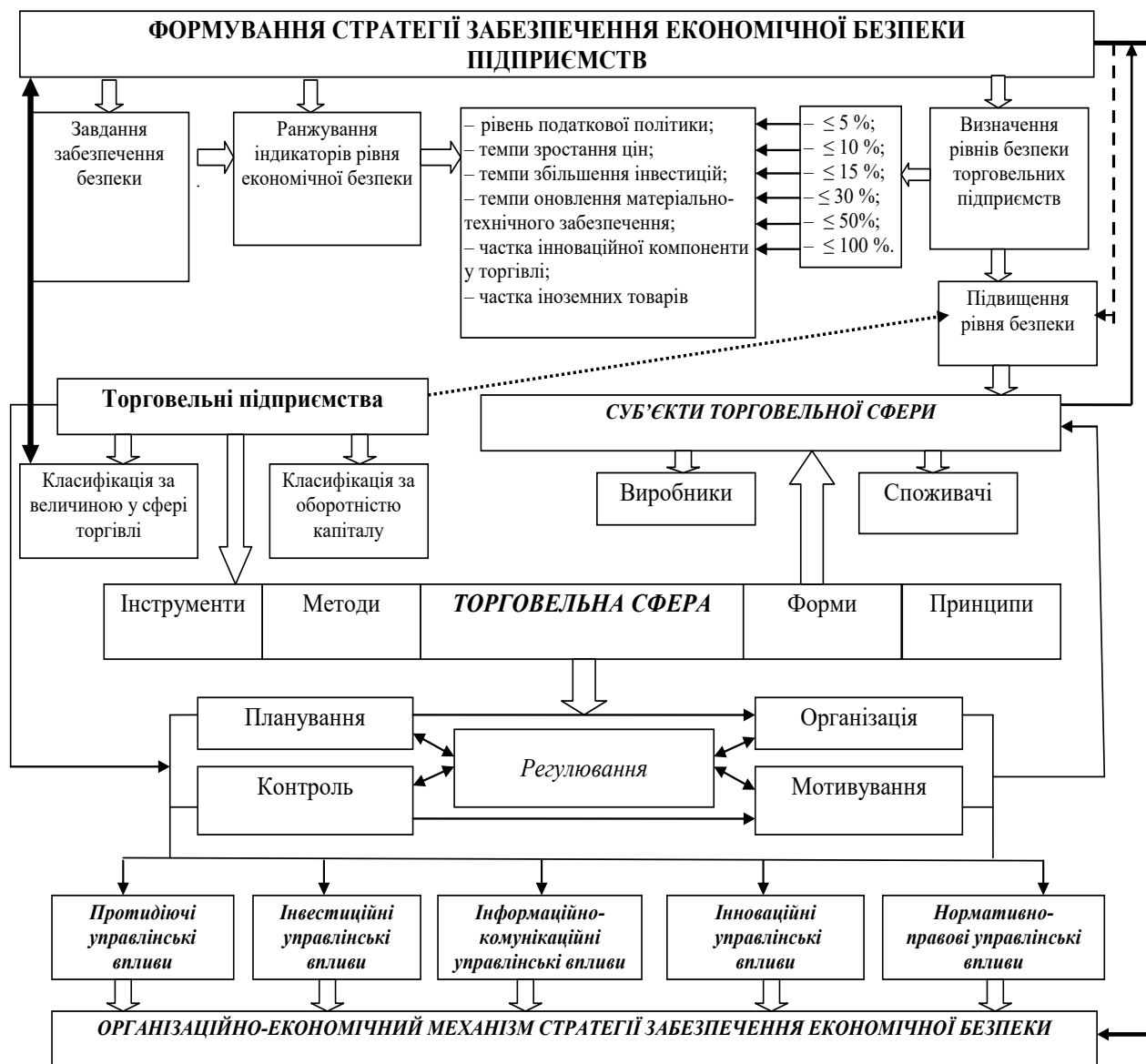


Рис. 2.12. Концептуальна модель формування стратегії забезпечення економічної безпеки торговельного підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [95].

По-перше, враховує, що для результативної оцінки економічної ефективності торговельних підприємств необхідно встановити єдиний підхід до розмежування кількісних і якісних показників у системі, де показники ефективності та факторні показники взаємозалежні. Це сприятиме підвищенню об'єктивності оцінювання та прогнозування показників ефективності. Одночасно модель визначає, що обрані показники ефективності, вагові коефіцієнти та методи узагальнення мають залежати від типу і характеру

діяльності конкретного економічного суб'єкта (торговельного комплексу мережевого типу). Два основні критерії зростання загальних витрат та максимізації прибутку також визначають базову основу для інструментів оцінювання та аналізу для конкретних торговельних підприємств. Ці принципи визначають, що у багатьох випадках вибір пріоритетного критерію (наприклад, максимізації прибутку, тобто короткострокової ефективності або поточної ефективності) суперечить довгостроковим стратегіям формування фінансово-економічного потенціалу (тобто критерію підвищення ринкової вартості торговельних підприємств). В Україні вирішальним аспектом є забезпечення фінансової стабільності. Хоча цей показник важливий, вважаємо доцільним використовувати його як додатковий (допоміжний) інструмент для вимірювання прямих економічних вигод вітчизняних торговельних підприємств. Пропонуємо модель прогнозування ймовірності банкрутства, призначену для моніторингу критичного рівня фінансової стабільності торговельних підприємств. Вирішуючи завдання побудови систематичного економічного інструментарію, що застосовується до діяльності вітчизняних торговельних компаній, можна стверджувати, що це завдання полягає у всебічному аналізі різних факторів, що впливають на фінансові результати. Однак слід врахувати, що запропонована принципова модель отримує більш макрорівневу перспективу та включає ціннісні критерії, які домінують у міжнародній практиці, що визначає потенціал для інструментів стратегічного управління.

Запропонована модель системного інструментарію визначається базовим критерієм економічної ефективності тому комплексні показники, побудовані на основі єдиного базового критерію (показника), є обґрунтованими. Ці показники синтезуються за допомогою методів стандартизації та агрегації, таким чином об'єктивно вимірюючи економічну ефективність торговельних підприємств. Зазначимо, що деякі аргументи в наукових джерелах свідчать про те, що стандарти економічної ефективності є більш об'єктивними, ніж показники прибутку. У торговельній сфері існує багато тверджень того, що стандартам

економічної ефективності слід надавати пріоритет за сучасних економічних умов, оскільки «...метою та стандартом підприємницької ефективності є вартість»; а «...у сучасній фінансовій теорії показники підприємницької вартості вважаються найповнішими показниками для вимірювання ефективності підприємств» [50]. Водночас автори зазначають, що «...загальна формула ефективності капіталізації дуже проста, де залежною змінною є рівень економічної ефективності, а незалежною змінною – масштаб капіталізації» [98]. Однак можливість застосування цих стандартів у вітчизняних торговельних підприємствах дотепер залишається проблемою. Враховуючи широкі перспективи застосування концепції ціннісно-орієнтованого управління, дослідимо її зміст та принципи практичного застосування. В управлінській практиці суб'єктів ринкової економіки популярністю користуються методи управління, засновані на досягненні максимально можливої доданої вартості. Цей тип концепції (VBM-менеджмент / Value Based Management) спрямований на цілеспрямоване підвищення вартості компанії. При впровадженні парадигми ціннісного управління одним із найважливіших завдань є встановлення обґрунтованої системи показників для комплексної характеристики загального рівня ефективності.

Автори відзначають, що «...ці показники включають: рентабельність власного капіталу (EPS, P/E та ін.), яка відображає динамічні зміни розміру капіталу торговельного підприємства та її вартості на фондовому ринку; рентабельність власного капіталу (ROE), яка використовується для оцінки загальної прибутковості акціонерів; рентабельність активів (ROA), яка відображає ефективність поточної господарської діяльності; рентабельність інвестицій (ROI), яка відображає інвестиції інвесторів у реалізацію проекту; економічну додану вартість (EVA), яка служить показником якості управлінських рішень. У численних дослідженнях як всередині країни так і за кордоном методи управління вартістю називаються розширеним фінансовим управлінням, що походить від перетину управлінських та фінансових функцій. Хоча цей метод використовує багато нефінансових показників, фінансові

показники явно домінують серед загальних (комплексних) показників ефективності, заснованих на створенні вартості. Економічна додана вартість, додана вартість власного капіталу (SVA), додана вартість грошового потоку (EVA) та рентабельність інвестицій на основі грошового потоку демонструють чіткий фінансовий ухилення. По суті цей тип підходу до управління на основі вартості (VBM) поєднує традиційну модель DuPont з методом дисконтованого грошового потоку (DCF). У сучасній практиці концепція економічної доданої вартості (EVA) широко використовується для оцінки результатів різних видів діяльності та забезпечення основи для прийняття рішень на всіх рівнях системи управління. Моделі та показники EVA оцінюють дохід, враховуючи також капітальні витрати, використані для отримання цього доходу. Вартість капіталу визначається на основі мінімальної очікуваної норми прибутковості. Численні дослідження показали, що економічна додана вартість (EVA) більш повно відображає доцільність попередніх операцій порівняно з традиційними показниками обліку та звітності. Крім того, EVA тісно пов'язана з прибутком, тому може служити єдиною основою для прийняття стратегічних рішень» [75, с. 138].

У дослідженні стратегічне управління торговельними операціями можна вважати домінуючим. Відповідно сучасна практика управління торговельними підприємствами вимагає оцінки та аналізу ефективності, а також прогнозування, щоб забезпечити ефективність впроваджених стратегій. У сучасних умовах функціонування ринку торговельних відносин у країнах ЄС спостерігається тенденція, коли великі мережеві торговельні компанії схильні застосовувати стратегічні підходи до формування управлінських рішень для забезпечення їхньої ефективної діяльності. Зокрема, торговельні підприємства формують загальну стратегію, а потім її реалізують на операційному рівні за допомогою функціональних стратегій, таких як маркетинг, торгівля, закупівлі, формування бренду, логістика, управління персоналом і фінанси.

Концепція стратегії для ефективної діяльності сучасних торговельних підприємств реалізується переважно за допомогою стратегічних карт, які є

основною відповідних економічних інструментів. За змістом стратегічна карта повинна відповідати основній місії компанії та встановленим цінностям (рис. 2.13).

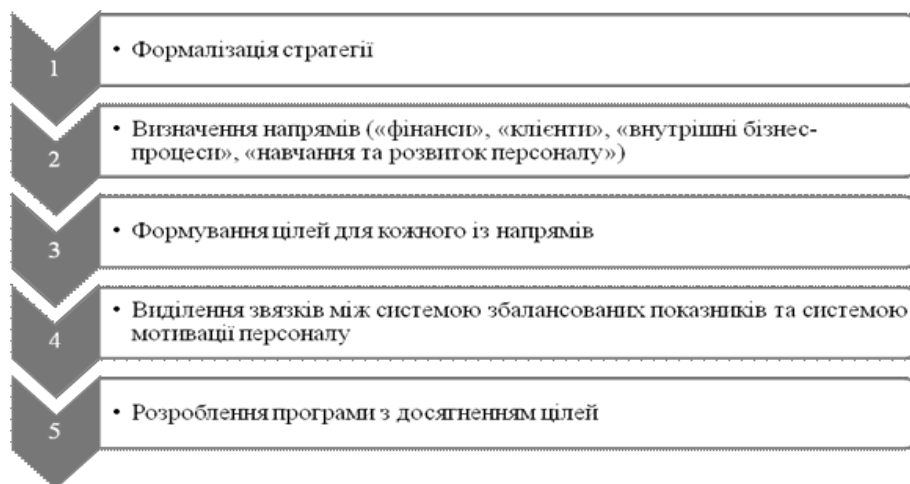


Рис. 2.13. Типова структура збалансованої системи показників (BSC) торговельного підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [87].

Проте непотрібно проводити глибинний критичний аналіз цієї комбінації інструментів управління, оскільки існує конфлікт між цілями при забезпеченні як «фінансових», так і «клієнтських» перспектив. Компанія не може досягти високих фінансових показників, одночасно задовольняючи потреби клієнтів. Крім того, згідно з деякими дослідженнями, частота впровадження інновацій (нові продукти, зміни на ринках і сегментах ринку, методики управління) має вплив на кінцеву результативність управління торговельними підприємствами. Зокрема, надмірно агресивне впровадження інновацій може вплинути на стабільність операцій підприємств і призвести до краху торговельної системи [10]. Концепція балансованої системи показників (BSC L. Maisel (Л. Мейсел) передбачає застосування чотирьох компонент вимірювання ефективності операцій торговельних підприємств. Система визначає перспективи розвитку в межах «трудових ресурсів», що є доцільним, оскільки надає інструменту сильнішого соціального значення та акцентує на важливості якості діяльності працівників компанії. У майбутньому в контексті економічного потенціалу

«трудових ресурсів» освіта, навчання, компетентність і культура торговельних підприємств також належитимуть до сфери оцінювання.

Очевидно, що виклики, які виникають у зв'язку з умовами воєнного стану та макроекономічної ситуації, суттєво вплинули на розробку і реалізацію стратегії безпеки торговельних підприємств. Встановлено, що економічний потенціал також дає можливість торговельним підприємствам повною мірою використовувати власні ресурси та протидіяти впливу внутрішнім та зовнішнім факторам середовищ (часто несприятливих).

Для детального опису поточного стану розробки стратегій забезпечення економічної безпеки підприємств варто ідентифікувати чіткий сегмент торговельного ринку. Як суб'єкти оцінювання економічної безпеки та підприємницької діяльності були обрані такі три торговельні компанії: ТОВ «Фоззі-Фуд», ТОВ «АТБ-маркет» та ТОВ «Епіцентр-К». Причини вибору цих компаній як суб'єктів аналізу: 1) зосереджені на роздрібній торгівлі; 2) мають значну частку ринку; 3) побудова та розвиток роздрібної мережі під єдиним брендом відіграє вирішальну роль в їхніх конкурентних стратегіях; 4) прагнуть не лише розширити свої роздрібні мережі, а й охопити географічні регіони по всій країні.

Основною характеристикою економічних показників торговельних підприємств є їхній фінансовий стан, особливо структура капіталу. Як підтверджують дані, структура активів аналізованих компаній загалом відповідає характеристикам роздрібної торговельної діяльності. Однак є деякі винятки. Зокрема, такі компанії, як ТОВ «Фоззі-Фуд» та ТОВ «АТБ-маркет» мають відносно високу частку необоротних активів у структурі власного капіталу. Наприклад, за станом на 2024 р., їхні необоротні активи становили від обсягів 45,6% та 58,5% від обсягів власного структурного капіталу. Як правило, роздрібні торговельні підприємства мають вищу частку необоротних активів, враховуючи запаси, дебіторську заборгованість та готівку, щоб забезпечити високу оборотність запасів і ділову активність. У процесі дослідження в торговельних підприємствах спостерігалось незначне збільшення частки

оборотних активів через застосування стратегії збільшення кількості власних закладів роздрібної торгівлі, особливо на регіональному рівні, що вимагає інвестування значної частини капіталу в необоротні активи (такі як магазини та склади, транспортні засоби, складське обладнання, меблі тощо). Структура активів ТОВ «Епіцентр-К» також підтверджує цей висновок. Поточна політика торговельного підприємства приділяє менше уваги розвитку власної роздрібної мережі та об'єктів, тому більша частина коштів інвестується в оборотні активи – 91,3%.

Отже, доходимо висновку, що необхідність дослідження структури заборгованості аналізованих торговельних підприємств щораз стає більш очевидною. Загалом переважають поточні зобов'язання та забезпечення. Наприклад, у 2024 р. цей коефіцієнт становив 52,5% для ТОВ «Епіцентр К», 64,1% для ТОВ «АТБ-маркет» та 48,4% для ТОВ «Фоззі-Фуд». Це ймовірно відображає кілька факторів:

- по-перше, ефективність управління роздрібними торговельними підприємствами залишається низькою; в іншому випадку чистий прибуток би зростав, забезпечуючи збільшення власного капіталу (на противагу цьому, протягом 2018–2024 рр. лише в ТОВ «АТБ-маркет» підвищився коефіцієнт власного капіталу (на 15,2 в. п.), тоді як ТОВ «Фоззі-Фуд» та ТОВ «Епіцентр-К» зазнали зменшення цього показника на 4,8 в. п. та 15,2 в. п. відповідно;

- по-друге, торговельні підприємства не змогли повною мірою використати можливості для залучення зовнішнього довгострокового капіталу, що є поширеним явищем у світі, зокрема в торговельному секторі. Так, у 2024 р. співвідношення довгострокових зобов'язань для ТОВ «АТБ-маркет» становило лише 6,6%, для ТОВ «Фоззі-Фуд» – 3,4%, тоді як для ТОВ «Епіцентр-К» – 35,6%. Вважаємо, що невеликий розмір і низька привабливість довгострокових зовнішніх зобов'язань для підприємств роздрібної торгівлі є не стільки відображенням недоліків у системах управління структурою їхнього капіталу, скільки відображенням впливу зовнішніх факторів, а саме недовикористання потенціалу банківської системи України щодо надання

належної фінансово-кредитної підтримки вітчизняним суб'єктами господарювання;

– по-третє, суб'єкти торгівлі значною мірою залежать від постачальників товарно-матеріальних цінностей (враховуючи імпортовану в Україну продукцію). Фактично поточні зобов'язання сектору роздрібної торгівлі виникають переважно із кредиторської заборгованості за поставлену продукцію, товари, роботи та послуги.

Вищезазначені дані підтверджують, що загалом фінансовий стан аналізованих торговельних підприємств в сучасних умовах можна вважати стабільним, але деякі структурні недоліки та перешкоди залишаються неусунутими досі. Виправлення цих недоліків дасть змогу підвищити потенціал торговельних підприємств для забезпечення їхньої економічної стійкості.

Загалом така ситуація є позитивною та значною мірою сприяє покращенню якості планування. Фактично торговельні підприємства розробляють не лише річні фінансові плани, а й більш детальні місячні або квартальні плани. Ці плани враховують такі фактори, як сезонні коливання попиту, зміни ринкових умов та внутрішню фінансово-економічну ситуацію. Впровадження короткострокових фінансових планів демонструє здатність торговельного підприємства реалізовувати та досягати цілей, визначених в його довгострокових документах фінансового планування.

Цей аспект заслуговує на особливу увагу при інтерпретації цієї ситуації, оскільки більшість роздрібних компаній не має розроблених комплексних заходів для подолання фінансових та економічних ризиків і загроз. Як зазначають науковці, лише 29,2% торговельних підприємств заздалегідь розробляють плани дій щодо непередбачуваних ситуацій, а саме довгострокові та системні плани дій з управління ризиками.

Результати досліджень підтверджують, що 77,2% керівництва торговельних підприємств застосовували підходи, що ідентифікуються на неспрогнозованих обставинах до вирішення економічних ризиків та загроз, тоді

як 86,8% вважають, що компанії приймають рішення щодо таких ризиків та загроз у процесі здійснення операційної фінансово-господарської діяльності.

Враховуючи динамічні зміни на зовнішньому ринку та в правовому середовищі, зростання конкуренції в роздрібному секторі, що забезпечує продаж будівельних товарів і товарів для дому, а також модернізацію ринкових і бізнес-процесів, маємо підстави вважати, що рівень фінансово-економічних викликів, ризиків загроз є досить високий. Відповідно слід приділяти більше уваги виявленню та подолання цих викликів, ризиків і загроз під час розробки та впровадження політики управління потенціалом фінансової і економічної стійкості торговельних підприємств. Однак за загальним оцінюванням менш як половина отриманих результатів (43,9%) підтверджує, що торговельні підприємства застосовували такі практики, як ретельне прогнозування й аналіз економічних ризиків протягом періоду операційного планування.

В результаті аналізу питань з одним вибором отримані показники більше акцентують на такій ситуації, оскільки коефіцієнт відповідей на питання «швидко прийняття рішень для подолання ризиків і загроз під час торговельної діяльності» та «впровадження методів реагування на раптові ризики та загрози» досягнув 77,2%, тоді як на питання «розробка плану дій з управління ризиками» становив лише 10,1%.

Однак відсутність якісного системного управління ризиками та загрозами є не єдиним недоліком у системі стратегії управління торговельними підприємствами (такими як роздрібні мережі, що продають будівельні товари та товари для дому) (табл. 2.9).

Ще одним суттєвим недоліком (52,3%) є нездатність торговельних підприємств створити моделі впровадження управлінських рішень для зміцнення та результативного застосування стратегії потенціалу забезпечення безпеки. Відсутність системи моніторингу та контролю за виконанням управлінських рішень, особливо щодо підвищення фінансово-економічної стійкості торговельних підприємств, також є дуже важливим показником (52,1%). Однак визначено відносно незначні недоліки, такі як відсутність

практики комплексного (стратегічного) оцінювання ефективності стратегічних рішень (14,2%) та незастосовуваність сучасних методів планування у сфері фінансів (14,1%).

Таблиця 2.9

Результати оцінювання недоліків стратегії забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств, 2024 р.

Рівні важливості	Фактори	Експертні оцінки
Дуже високий	Відсутність реалізації стратегічних рішень щодо забезпечення безпеки	52,3
Високий	Відсутній контроль реалізації стратегії забезпечення економічної безпеки	52,1
Середній	Вплив ризиків та загроз, що враховується на діяльність торговельних підприємств	33,4
	Відсутність комплексного аналізування рівнів безпеки торговельних підприємств	19,8
Низький	Відсутність стратегічного оцінювання ефективності функціонування торговельних підприємств	14,2
	Відсутність бізнес-планування в контексті безпекових заходів	14,1

Джерело: розраховано автором на основі [61].

Враховуючи ці результати (в тому числі середньостатистичне значення оцінки важливості таких недоопрацювань), керівникам торговельного бізнесу необхідно інтегрувати моделі політики забезпечення економічної безпеки в управлінську та операційну практики, а також запровадити системний моніторинг і контроль впровадження ресурсного потенціалу. Аналіз було розширено, щоб охопити всі види та сфери підприємницької діяльності.

Крім того, результатами досліджень підтверджують, що представники торговельної сфери вважають, що подальший розвиток системи управління фінансово-економічним потенціалом стійкості роздрібних торговельних підприємств полягає перш за все в удосконаленні та спеціалізації їхніх функцій. Так, згідно 75,3% доведено, що подальший розвиток управління в аналізованих сферах вимагає впровадження заходів економічної безпеки (враховуючи

фінансові, маркетингові, ресурсні, інноваційні та технологічні аспекти) (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

**Результати оцінювання стратегії забезпечення економічної безпеки
торговельних підприємств, 2024 р.**

Рівні важливості	Фактори	Експертні оцінки
Дуже високий	Реалізація функціональних компонент щодо забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств	75,3
Високий	Реалізації інноваційних методик щодо формування стратегії забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств	62,8
Середній	Покращення системи організаційно-правового базису щодо забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств	52,7
	Підвищення рівня матеріально-технічного забезпечення щодо зміцнення безпекового рівня торговельних підприємств	47,9
Низький	Формування пріоритетних векторів стратегії забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств	31,2

Джерело: розраховано автором на основі [61].

Очевидно, що торговельним компаніям необхідно оновлювати, впроваджувати та використовувати практики, які дають змогу комплексно аналізувати економічний потенціал стійкості торговельного бізнесу, щоб приймати складні управлінські рішення, що охоплюють не лише економіку та фінанси, а й інші функціональні сфери фінансово-економічної діяльності торговельних структур.

Відзначено також, що перспективи розвитку систем стратегічного управління економічним потенціалом для роздрібних торговельних підприємств є широкими (67,1%) завдяки впровадженню сучасних методів управління у процеси формування та реалізації стратегічного потенціалу.

Спостерігається, що інші важливі заходи передбачають покращення нагляду за економічною безпекою, методики, систем інформаційно-аналітичної підтримки (62,0%), а також забезпечення ресурсної підтримки цих процесів (57,9%). Отже, в процесі під час формування політики щодо зміцнення та

підвищення ефективності стратегії забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств особливу увагу варто приділяти побудові організаційно-економічних механізмів (враховуючи функціональне та структурне вдосконалення інструментів), методологічним принципам аналізу та моніторингу впровадження, а також забезпеченню ресурсної підтримки елементів забезпечення безпеки.

Згідно з результатами розрахунків, у більшості досліджених торговельних підприємств показник рівня зрілості їхніх бізнес-процесів становить три або чотири, що свідчить про високий рівень їхньої економічної безпеки. Аналіз основних типів зрілості торговельних процесів підтверджує, що основні види діяльності та процеси розвитку торговельних підприємств є найбільш стійкими. Однак процеси управління, особливо процеси обслуговування, мають нижчий показник зрілості. У вибірці показник рівня зрілості бізнес-процесів послуг 10 підприємств (60,1%) становить два, а показник рівня зрілості процесів управління 7 підприємств (35,1%) також дорівнює два.

Фактичні значення коефіцієнтів зрілості для торговельних підприємств та різних типів демонструють певний ступінь стабільності. Коефіцієнт, що відображає зрілість торговельних підприємств, коливався від 29,3% до 42,0%, що свідчить про наявність деяких тенденцій в організації торговельних бізнес-процесів, таких як впровадження аналогічних практик у бізнес-напрямах, зокрема використання off- та on-каналів продажів, продаж продукції під власними торговими марками та налагодження багатоканальних систем комунікації з клієнтами (власні вебсайти, механізми зворотного зв'язку).

Проаналізувавши значення коефіцієнтів зрілості торговельних підприємств можна зробити висновок, що ТОВ «АТБ», ТОВ «Фоззі-Фуд» мають загалом вищі коефіцієнти зрілості порівняно з іншими компаніями, що свідчить про вищий рівень їхньої економічної безпеки. Отже, якщо середнє значення коефіцієнта безпекової зрілості для всіх досліджуваних торговельних підприємств становить 0,49 (3-й рівень – раціональний і формалізований – достатній рівень безпеки), то для визначених компаній ці значення становлять

0,63, 0,80 та 0,68 відповідно (4-й рівень – контрольований і керований – високий рівень безпеки). Такі самі характеристики для типів бізнес-процесів.

Визначені торговельні підприємства мають високі коефіцієнти зрілості та відповідно значно вищі рівні економічної безпеки, що пояснюється їхньою інтеграцією в глобальні торговельні мережі. Ці торговельні підприємства мають високі стандарти діяльності та процесів в управлінні взаємовідносинами з клієнтами, партнерстві з постачальниками, інноваціях у сфері діджиталізації, стратегіях управління персоналом і корпоративній культурі (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Комплексне оцінювання стратегії економічної безпеки торговельних підприємств

Торговельне підприємство	Показники рівня стратегії забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств				
	обсяг реалізації продукції	витрати на забезпечення безпеки	економічна ефективність	рівень безпеки	реалізація стратегії
ТОВ «Епіцентр-К»	0,91	0,81	0,81	0,81	0,51
ТОВ «АТБ-маркет»	0,81	0,41	0,51	0,71	0,46
ТОВ «Новус Україна»	0,51	0,31	0,51	0,71	0,54
ТОВ «Фоззі-Фуд»	0,51	0,41	0,61	0,51	0,46
ТОВ «СІМІ маркет»	0,61	0,41	0,51	0,21	0,69
ТОВ «Теко-Трейд»	0,51	0,61	0,61	0,41	0,59
ТОВ «Таврія-В»	0,71	0,41	0,61	0,41	0,46
ТОВ «ЕКО»	0,61	0,31	0,41	0,51	0,51
ПрАТ «Нова лінія»	0,41	0,51	0,51	0,31	0,2
ТОВ «Брокард Україна»	0,51	0,21	0,31	0,51	0,46

Джерело: розраховано автором на основі [10].

Так, із застосуванням методики нечіткої логіки і стандартів ефективності, результативності, якості та повноти управлінських циклів, демонструється та перевіряється науковий метод оцінювання економічної безпеки торговельних підприємств на основі функціональних елементів бізнес-процесів.

Використовуючи 10 торговельних підприємств як вибірку та враховуючи неповні дані, цей метод дає змогу оцінити та визначити рівень економічної безпеки даних суб'єктів господарювання на основі фактичного стану їхніх бізнес-процесів, враховуючи інтереси зацікавлених сторін. Для оцінки рівня економічного розвитку торговельних підприємств необхідно використовувати кілька показників. Ці показники слід об'єднати в комплексну систему, яка охоплює всі напрямки економічного розвитку торговельних підприємств та враховує фактори гарантування економічної безпеки.

Для вибору показників, які можуть характеризувати рівень економічного розвитку торговельних підприємств та враховувати фактори гарантування економічної безпеки, рекомендується використовувати економіко-математичні методи.

Визначимо основні характеристики різних груп показників:

- у групі показників фінансового стану торговельного підприємства індикатором з найбільшою питомою вагою є «коефіцієнт автономії», що відображає ступінь фінансової незалежності торговельного підприємства від кредиторів і його фінансову стійкість. Експерти зазначають, що загальні коефіцієнти платоспроможності та ліквідності також є значущими, відображаючи здатність комерційних підприємств погашати власні борги;

- у групі показників імовірності банкрутства торговельного підприємства дискримінантна модель і група показників фінансової стабільності є найбільш значущими з найвищою медіаною. Експерти вважають, що ці два методи дають можливість більш чітко відображати ймовірність банкрутства комерційного підприємства;

- у групі показників конкурентоспроможності торговельного підприємства саме частка ринку найбільш суттєво відображає його конкурентоспроможність;

– у групі природно-кліматичних показників найбільш значущою є частка співвідношення витрат на охорону навколишнього середовища до чистого прибутку;

– у групі техніко-технологічних показників найбільші середні значення коефіцієнтів оновлення основних засобів, достатності капіталу та капітального обладнання є найвищими; найбільш суперечливими є думки експертів показника співвідношення частки основних засобів до загальної їхньої вартості;

– у групі виробничо-економічних показників найвищими є середні їхні значення, тобто ці показники найкраще відображають рівень економічного розвитку торговельних підприємств, хоча серед експертів існують значні розбіжності щодо показників собівартості та рентабельності продажів;

– у групі показників організації та управління найважливішими є рівень плинності кадрів і відсоток управлінських витрат щодо доходу. Однак, найбільш суперечливими показниками (найбільшою різницею в оцінці експертів щодо їхньої важливості) є відсоток менеджерів до загальної кількості працівників і середній дохід менеджерів;

– у групі соціальних показників найважливішими є середньомісячна заробітна плата працівника, відсоток його витрат працівників на соціальні, культурні та рекреаційні заходи щодо доходу, а також рівень захворюваності;

– у групі показників рівня використання інновацій найбільш значущим є коефіцієнт співвідношення витрат на дослідження та розробки до доходу від реалізації. Цей показник відображає технологічну інтенсивність продукції та рентабельність інноваційної продукції, хоча значення рентабельності неконкретизовано, а його діапазон оцінки великий;

– у групі показників рівня використання інновацій найбільш важливими є показники застосування інновацій, співвідношення витрат на дослідження та розробки до доходу від реалізації, оскільки відображають технологічну інтенсивність продукції та рентабельність інноваційної продукції. Однак

значення рентабельності неконкретизовано, оскільки його діапазон оцінки великий;

– у групі показників рівня розробки системи цілей, стратегій їхнього досягнення є два основних показники: рівень розвитку внутрішніх цілей торговельного підприємства та стратегії їхнього досягнення; ступінь реалізації стратегії торговельного підприємства та досягнення встановлених цілей. Усі експерти погоджуються, що ці два показники є надзвичайно важливими.

Для вибору показників із різних груп, що дають змогу комплексно оцінити рівень економічного розвитку та забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств, на основі узагальнення думок усіх експертів встановлено умову: середній бал кожного показника в кожній групі, що відображає рівень розвитку, має бути вищим за середній бал усіх показників у цій групі. Це дасть змогу вибрати показники, які найкраще відображають рівень економічного розвитку та економічної безпеки торговельних підприємств.

Оскільки формули розрахунку та одиниці вимірювання для кожного показника різні, застосували систему оцінювання, яка враховує напрямок показників для зручності їхнього порівняння. Для цього спочатку визначили середнє значення кожного показника (для всіх торговельних підприємств), встановили його найвище значення на рівні 100 балів. Потім розраховували бал для кожного показника та кожного торговельного підприємства таким чином:

– якщо вектор показника – зростання (чим вищим значення показника, тим краще), необхідно поділити його фактичне значення на середнє, а потім помножити на 100;

– якщо вектор показника спрямований на зниження (чим нижчим значення показника, тим краще), необхідно поділити його середнє значення на фактичне, а потім помножити на 100.

Перевішивши отримані показники у визначену систему оцінювання можна зробити висновок, що високий бал вказує на вищий рівень розвитку торговельного підприємства. Застосовуючи метод вирівнювання для комплексного оцінювання економічної безпеки торговельного підприємства,

дотримуються такого правила: чим ближче значення комплексної оцінки до нуля, тим вищий фінансовий потенціал підприємства.

Обчисливши значення індексу комплексної економічної безпеки можна визначити позицію оцінюваного підприємства у сукупності суб'єктів господарювання торговельної сфери. За допомогою методу вирівнювання даних можна визначити рівень відхилення кожного показника окремого торговельного підприємства від показника вірцевих організацій; на цьому рівні значення індексу комплексної економічної безпеки наближається до 0. Запропоновано алгоритм комплексного вирівнювального оцінювання рівневого розподілу економічної безпеки торговельних підприємств (рис. 2.14).

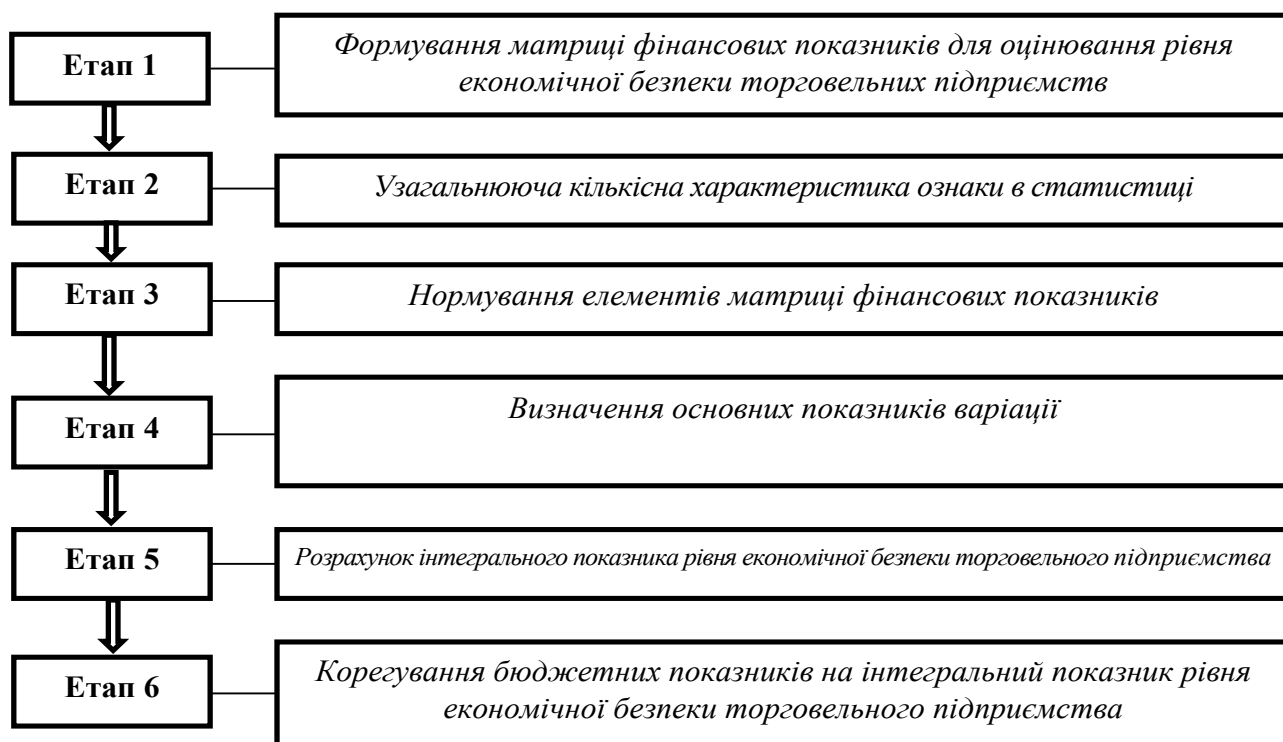


Рис. 2.14. Алгоритм інтегрального оцінювання рівня економічної безпеки торговельного підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [135].

Отже, встановлено, що «...рівневий розподіл економічної безпеки торговельного підприємства відображає ступінь досягнення безпечних умов

функціонування суб'єкта господарювання. Незалежно від конкретного методу, що використовується для оцінювання економічної безпеки торговельного підприємства, включають два таких етапи: 1) визначення (розрахунок) значення індексу економічної безпеки торговельного підприємства; 2) визначення рівня економічної безпеки торговельного підприємства. Експерти узагальнили існуючі методи оцінки економічної безпеки торговельного підприємства та класифікували їх на два типи на основі типових процесів впровадження: 1) одноступеневі – оцінка економічної безпеки торговельних підприємств та визначення її рівня за допомогою комплексних показників (кількісних або якісних) або обмеженого набору показників; 2) двоступеневі – спочатку реалізовується оцінка економічної безпеки торговельних підприємств за допомогою певних компонент, а потім інтеграція результатів оцінки в комплексний показник рівня економічної безпеки торговельної мережі. Одноступеневий (комплексний) метод використовують найбільше, але обмеження в застосуванні визначається його залежністю від обмеженої кількості параметрів умов експлуатації, як наприклад, факторні показники, що формують комплексну модель оцінювання економічної безпеки торговельних підприємств, таку як регресійна модель. Однак він дає змогу швидко оцінити економічну безпеку торговельних підприємств за допомогою основних ключових параметрів (як наприклад, фінансовий стан). Двоступеневий (декомпозиційний) підхід ширше використовується для більш детальної оцінки економічної безпеки торговельного підприємства, враховуючи різні фактори, що впливають на його стан економічної безпеки. Цей метод спочатку декомпозує феномен економічної безпеки торговельних підприємств, визначаючи його компоненти, кожна з яких оцінюється за допомогою певного набору показників. Доцільність цього методу визначає багатофакторне походження економічної безпеки торговельних підприємств (залежність від великої кількості факторів і комбінацій). Незалежно від того, чи використовується одно- або двоступеневий підхід оцінки економічної безпеки торговельного підприємства, зазначена процедура має два блоки: 1)

визначення (розрахунків) значень показників, що характеризують економічну безпеку торговельних підприємств (блок аналізу); 2) визначення рівня економічної безпеки торговельного підприємства (блок оцінки)» [32]. На рис. 2.15 показано типовий процес оцінки економічної безпеки торговельних підприємств. Доведено, що відповідно до деревоподібної структури системи показників методи побудови можна розподілити на дві категорії: методи часткової побудови показників та комплексні (узагальнені) методи побудови показників.

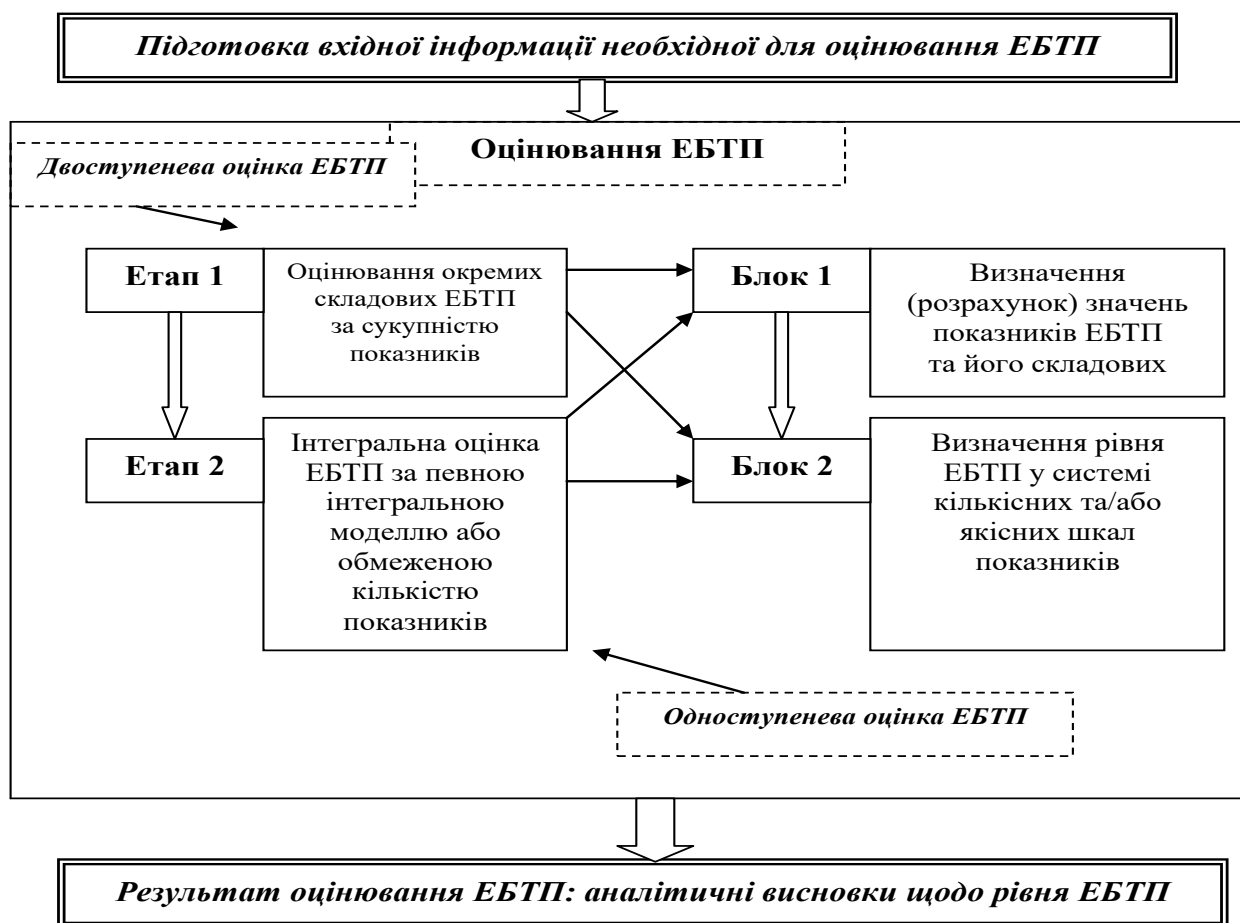


Рис. 2.15. Загальна схема оцінювання економічної безпеки торговельних підприємств

Джерело: сформовано автором на основі [173].

Автори зазначають, що «...до методів першої групи належать фундаментальні методи статистичного та економічного аналізу: методи прямих та обернених показників, методи абсолютних і відносних величин, методи

середніх величин, метод коефіцієнтів. Так, застосування методу обернених показників слугуватиме виконанню принципу одновекторної спрямованості показників у системі; методів абсолютних та відносних величин – виконанню принципів розумного співвідношення абсолютних і відносних показників, наявності статичних та динамічних показників, виконанню вимог нормування показників тощо; методів середніх величин – виконанню вимоги щодо можливості порівняння показників у просторі та часі, узагальненої характеристики стану та розвитку агрегованих груп однорідних параметрів тощо; методу коефіцієнтів – застосуванню усталених і розробленню нових коефіцієнтів, що визначають певні характеристики досліджуваних складових економічної безпеки інноваційного розвитку підприємства. До методів другої групи можна зарахувати методи та моделі факторного аналізу (багатовимірний статистичний аналіз): диференціальний, логарифмічний, інтегральний, кореляційно-регресійного аналізу, головних компонент, моделі згортання часткових показників в інтегральний, які також детально розглянуті у працях науковців. Вибір означених методів обґрунтовується поліфакторністю явища забезпечення економічної безпеки підприємств, яке розвивається в просторовому та історичному аспектах. Так, якщо моделі згортання показників слугуватимуть отриманню узагальненої характеристики певної соціогуманітарної складової економічної безпеки підприємств, застосування методів сучасного факторного аналізу, зокрема головних компонент і методу кореляційно-регресійного аналізу, дасть змогу не лише виокремити найбільш суттєві фактори впливу, а й здійснювати прогностичний аналіз та оцінювання рівня узагальнюючого показника» [38].

Комплексне оцінювання рівневого узагальнюючого показника включає:

- 1) аналітичні показники – систему показників економічної безпеки торговельних підприємств;
- 2) інформаційно-облікові показники – комплекс компонент, що використовуються для збору та обліку інформації про економічну безпеку торговельних підприємств. Це має забезпечити необхідні облікові дані для системи аналізу;
- 3) оцінювання – сукупність стандартів і

граничних систем для аналітичних показників, що застосовуються для характеристики стану економічної безпеки торговельних підприємств.

Отже, обгрутовані наукові підходи до формування моделі комплексного оцінювання стратегії забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств враховують чинники економічної безпеки в межах двох основних об'єктів, що дало змогу ідентифікувати рівні економічної безпеки за характеристиками зрілості бізнес-процесів. Запропоновано базову модель зрілості торговельних підприємств, яка враховує вплив чинників економічної безпеки в межах двох об'єктів та класифікацію згідно з розробленою шестирівневою шкалою від найвищого рівня ризику до найвищого рівня безпеки. Оцінювання зрілості торговельних підприємств у контексті формування стратегії забезпечення економічної безпеки повинно базуватися на систематизованих показниках з відповідним числовим масштабуванням, що дає змогу ідентифікувати відповідні типи торговельних бізнес-процесів. Застосування запропонованої моделі комплексного оцінювання стратегії забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств забезпечує дотримання системного підходу при виборі стратегічних векторів розвитку, підвищення адаптивності торговельних підприємств до змін ринкового середовища, що сприятиме зміцненню конкурентних позицій.

Висновки до розділу 2

Проведене аналітичне дослідження економічної безпеки торговельних підприємств в контексті стратегічного підходу дало змогу сформулювати такі висновки:

1. Рекомендовано досліджувати економічну безпеку через групу критеріїв для оцінювання операційних процесів торговельних підприємств, щоб всебічно описати можливий стан забезпечення економічної безпеки. Здійснено систематизацію груп критеріїв (ефективність, вартість, якість, результативність, тривалість, додана вартість та складність) і показників (безпека працівників,

доступність служби безпеки, доступність системи безпеки об'єкта, рівень втрат через витік конфіденційної інформації, доступність аналітичної інформації й власних електронних ресурсів), що повинні використовуватися для оцінювання формування стратегії забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств.

2. Удосконалений методичний базис для побудови інструментів оцінювання економічної безпеки торговельних підприємств. Досліджено загальні показники оцінювання рівня безпеки торговельних підприємств, що дозволить покращити процеси формування стратегії забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств.

3. Запропонований методичний підхід до побудови системи показників економічної безпеки торговельних підприємств базується на визначенні операційних характеристик торговельних підприємств, вивченні ризиків і загроз, аналізі використання ресурсів відповідно до первинних, вторинних та управлінських індикаторів і показників економічної безпеки, що дозволяє покращити процеси формування стратегії забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств

4. Проведене оцінювання економічної безпеки торговельних підприємств, базоване на розрахунку інтегрального показника рівня безпеки, підтвердило, що зрілість суб'єкта торговельної діяльності безпосередньо визначає його здатність протистояти негативним зовнішнім і внутрішнім загрозам. Запропонована шестирівневу модель, яка враховує фактори економічної безпеки, систематизовані в межах двох об'єктів (незалежний процес і повний набір процесів) та класифікує їх на шість рівнів: від найвищого рівня ризику до ідеального (найвищий рівень безпеки).

5. Дослідження підтвердило, що порівняно з іншими секторами економіки мережеві підприємства в торговельній сфері є більшими за масштабом і ефективністю діяльності. Результати апробації показують, що рівень економічного розвитку ТОВ «АТБ» і ТОВ «Епіцентр-К» покращився на основі імплементації безпекових стратегій розвитку.

6. Удосконалення методу оцінювання розвитку сучасних торговельних підприємств дозволяє всебічно врахувати фактори, що впливають на економічну безпеку та класифікувати торговельні підприємства в межах елементів економічної безпеки і компонент економічного розвитку. Верифікація цього алгоритму підтверджує, що суб'єкти торговельної діяльності, які обирають ефективні стратегії забезпечення економічної безпеки, сприятимуть їх економічному розвитку.

Основні результати дослідження за другим розділом дисертації опубліковані у таких працях: [35; 36; 38; 40; 43].

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

3.1. Покращення організаційно-економічного механізму формування стратегії забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств

Використання економічних інструментів у діяльності вітчизняних торговельних підприємств ґрунтується на поєднанні різноманітних управлінських технологій і методів, застосування яких зумовлюється специфікою торговельної діяльності. Урахування цієї специфіки дає змогу дослідити функціональну спрямованість системного інструментарію формування стратегії забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств. Упровадження системи вимірювання, адаптованої до сучасних умов функціонування вітчизняних торговельних підприємств, створює передумови для підвищення ефективності управлінських рішень у сфері забезпечення їх економічної безпеки

Підвищення адаптивності процесу розроблення стратегій економічної безпеки торговельних підприємств базується на застосуванні аналітичного блоку управління, який актуалізує необхідність удосконалення методичних підходів до оцінювання економічної ефективності суб'єктів торговельної діяльності на рівні конкретного підприємства. Відповідно, такі методичні підходи мають узгоджуватися зі стратегічними цілями розвитку торговельних підприємств і не можуть ґрунтуватися на усереднених критеріях оцінювання, що переважно застосовуються в економічних дослідженнях. На основі ключових критеріїв ефективності формування стратегії забезпечення економічної безпеки доцільно сформувати систему вхідних аналітичних показників з урахуванням значущості кожного з них для визначення узагальнювального результативного показника.

У зв'язку з цим запропоновано орієнтувати формування стратегії забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств на функціональну спрямованість системного інструментарію, основу якого становлять показники, отримані в процесі моніторингу та діагностики. Зазначений підхід дає змогу з практичної точки зору ідентифікувати комплексну систему оцінювання стратегії забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств, яка включає діагностику показників, їх аналітичне опрацювання, розрахунок інтегрального показника, використання основних і допоміжних індикаторів з урахуванням безпекового та функціонального аспектів управління, а також реалізацію системи контролю результатів рис.3.1.

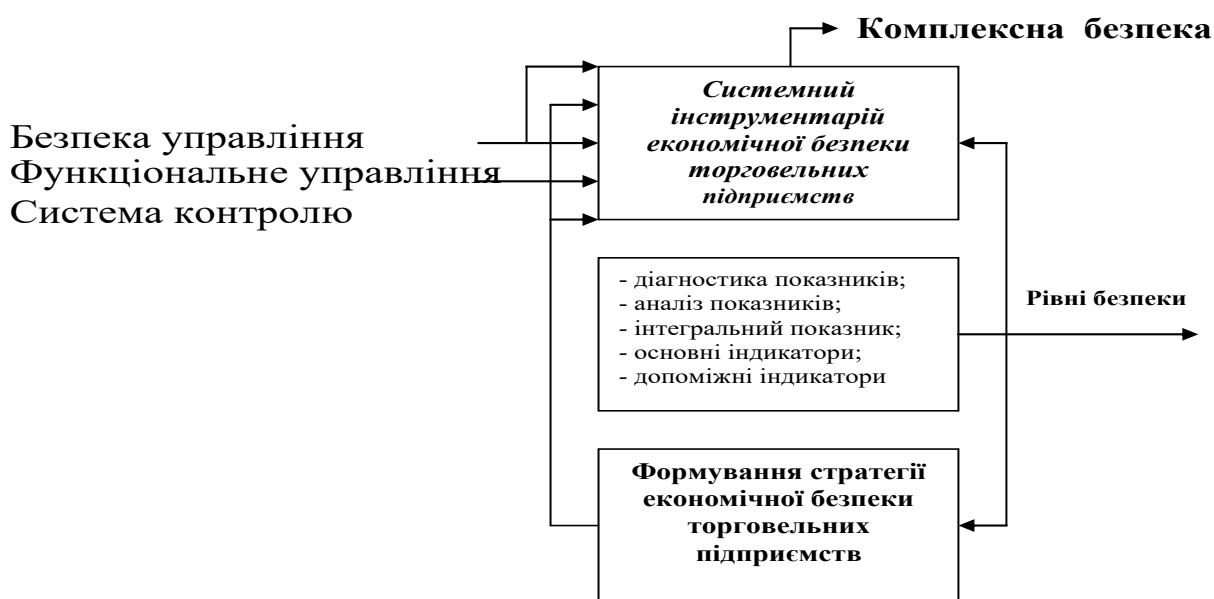


Рис. 3.1. Комплексний системний інструментарій формування стратегії забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств

Джерело: сформовано автором на основі [182].

Вагомість системного аналітичного блоку зумовлюється його методичним призначенням, яке полягає в здійсненні регулярного спостереження з метою виявлення внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на діяльність сучасних торговельних підприємств в умовах

зростання динамічності та ускладнення соціально-економічного середовища. Застосування системного інструментарію набуває особливої актуальності в умовах підвищеної невизначеності та зростання безпекових ризиків, характерних для сучасного етапу розвитку вітчизняної економіки.

У цьому контексті важливе значення мають методи горизонтального та вертикального аналізу, які виступають дієвими інструментами дослідження змін у структурі та динаміці фінансово-економічних показників діяльності торговельних підприємств. Використання зазначених методів дає змогу виявляти загальні та порівняльні відхилення ключових показників, що формують аналітичну основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень у сфері забезпечення економічної безпеки

Більшість наявних систем вимірювання ефективності діяльності торговельних підприємств ґрунтується на принципі оптимізації співвідношення доходів і витрат, що передбачає зіставлення досягнутих результатів із понесеними витратами. Водночас у чинних методичних підходах до оцінювання ефективності стратегій забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств переважає орієнтація на максимізацію результативних показників, що зумовлює відповідну спрямованість практик управління.

У зв'язку з цим системи вимірювання ефективності формування стратегії забезпечення економічної безпеки, які впроваджуються вітчизняними торговельними підприємствами, базуються насамперед на використанні фінансових показників, що характеризують різні аспекти прибутковості, зокрема капіталу, активів, інвестицій, продажів тощо. Інформація, отримана в результаті такого оцінювання, формує аналітичну базу для розрахунку комплексних показників стратегії забезпечення економічної безпеки та дає змогу оцінити ефективність функціонування торговельних підприємств у цілому

Запровадження відповідного етапу оцінювання дає змогу здійснити своєчасну та всебічну діагностику поточного економічного стану торговельних

підприємств, виявити деструктивні зміни у фінансовій системі, а також визначити причини виникнення фінансово-економічного спаду. Окрім цього, результати такого оцінювання створюють підґрунтя для прогнозування потенційних відхилень у забезпеченні фінансово-економічної стійкості та ідентифікації внутрішніх можливостей нейтралізації загроз, що знижують рівень економічної безпеки торговельних підприємств.

На основі результатів моніторингу потенціалу економічної стійкості торговельних підприємств доцільно формувати напрями удосконалення процесів розроблення та реалізації стратегії забезпечення економічної безпеки суб'єктів торговельної діяльності, а також обґрунтовувати управлінські рішення, спрямовані на мінімізацію чинників негативного впливу внутрішнього та зовнішнього середовища

Вимірювання рівня потенціалу економічної стійкості торговельних підприємств та його коливань у матричному форматі доцільно розглядати як ефективний стратегічний інструмент діагностики впливу зовнішнього середовища на здатність підприємств реалізовувати власний потенціал розвитку, зокрема через механізми диверсифікації бізнесу. Такий підхід дає змогу оцінити взаємозв'язок між станом економічної стійкості та можливостями переходу торговельних підприємств від сегментів ринку з низьким рівнем розвитку до сегментів з вищим потенціалом зростання.

Швидкість і результативність диверсифікаційних трансформацій у діяльності роздрібних торговельних підприємств визначається ефективністю управління проактивною політикою, яка передбачає системне врахування змін у зовнішньому середовищі та структурі потенційних споживчих цінностей. У цьому контексті формування ефективної стратегії економічної безпеки торговельного підприємства має базуватися на створенні відповідного організаційно-економічного механізму, що, з одного боку, забезпечує виявлення та мобілізацію невикористаних ресурсних резервів, а з іншого — підвищує результативність використання наявного економічного потенціалу шляхом посилення безпекової складової управління.

Таким чином, удосконалення процесів формування стратегії забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств має перманентний характер і потребує систематичного уточнення з урахуванням трансформацій зовнішнього середовища, посилення ризиків і зростання загроз. Визначення напрямів удосконалення доцільно здійснювати крізь призму таких ключових аспектів:

1) розроблення організаційно-економічного механізму, застосування якого забезпечує відповідність цілеспрямованих управлінських заходів у сфері організації економічної безпеки торговельних підприємств принципам системності, послідовності та збалансованості;

2) формування стратегії забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств як багатогранного процесу, що потребує урахування сукупності функціональних компонент, які визначають результативність її реалізації;

3) організація економічної безпеки та відповідного механізму її забезпечення з урахуванням стратегічної спрямованості розвитку та специфіки діяльності торговельних підприємств, зокрема змін ринкових умов, трансформації споживчих уподобань і посилення конкурентного тиску;

3) формування ефективної організаційної структури стратегічного управління економічною безпекою торговельних підприємств, що передбачає комплексне врахування внутрішніх і зовнішніх компонент її забезпечення;

5) цифровізація процесів забезпечення економічної безпеки, реалізована через впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій у систему управління торговельними підприємствами;

6) організація бізнес-процесів торговельних підприємств, які характеризуються високим рівнем автоматизації, розвитком самообслуговування споживачів і зростанням частки онлайн-продажів, що зумовлює необхідність створення відповідних систем технологічної підтримки для забезпечення економічної безпеки.

Таким чином, розробка організаційно-економічного механізму забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств є інституційною

та інструментальною основами для підвищення ефективності розвитку бізнес-процесів торговельних організацій, підвищення їхньої конкурентоспроможності на ринку та досягнення розширеного відтворення.

Основними завданнями організаційно-економічного механізму управління економічною безпекою торговельних підприємств є: створення ефективної системи показників діяльності, максимізація прибутку та забезпечення його ефективного використання, управління доходами і витратами, сплатою податків, ресурсами та ризиками, а також ефективне використання складів і загальної площі торговельної компанії. Успішне функціонування організаційно-економічного механізму управління економічною безпекою торговельного підприємства значною мірою залежить від ефективності його організаційного забезпечення. Система організаційного забезпечення ефективного управління діяльністю підприємства складається з взаємопов'язаних структурних служб і відділів підприємства. Ці служби та відділи відповідають за формування та реалізацію управлінських рішень щодо визначених питань, таких як планування, формування, розподіл і використання прибутку, а також за результати цих рішень»[85, с. 40].

У таких умовах організаційно-економічний механізм стратегії забезпечення економічною безпекою торговельних підприємств слід позиціонувати як систему, спрямовану на раціональне застосування ресурсної компоненти можливостей підприємств торгівлі для максимізації ефективності їхнього управління, встановлення збалансованого процесу розвитку і підвищення рівня конкурентної позиції у сфері торгівлі в умовах нестабільного впливу ризиків та загроз. Для формування організаційно-економічного механізму стратегії забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств вживаються цілеспрямовані управлінські заходи, які досягаються шляхом реалізації таких функцій:

–ресурсно-відтворююча (гарантування надійного ресурсного забезпечення функціонування торговельних підприємств і реалізації їхнього самовідновлення під час замкнутого процесу товарного та валютного обороту);

- організаційно-мобілізаційна (ініціювання структурних механізмів стимулювання для збільшення участі існуючих ресурсних баз у торговельних підприємствах і максимізації ефективності їхніх процесів продажів);
- структурно-розподільча (орієнтація на побудову раціонально збалансованого матеріального потоку для торговельних підприємств в умовах високої конкуренції для боротьби за цільові ресурсні бази);
- соціально-економічна (покращення матеріальної якості товарів та їхньої матеріальної цінності для населення шляхом зменшення соціальної несправедливості у розподілі суспільних благ і підвищення потреб працівників торговельних підприємств);
- інформаційно-комунікаційна (зниження інформаційної невизначеності щодо застосування і реалізації стратегії шляхом посилення методів забезпечення комунікації та взаємодії між різними організаційними та структурними підрозділами торговельних підприємств, налагодження механізмів вчасного представлення даних й інформаційних потоків);
- узгоджувально-координаційна (подолання суперечностей між основними зацікавленими сторонами у стратегічному управлінні економічною безпекою торговельних підприємств, зниження рівневого розподілу конфліктів та зменшення ризику конфліктів в процесі прийняття стратегічних управлінських рішень);
- превентивно-захисна (створення відповідних організаційних та управлінських інструментів для оперативного реагування на зростаючі виклики та загрози розвитку, захисту бізнес-інтересів, підтримки конкуренції в ринковому сегменті та забезпечення належного рівня економічної безпеки торговельних підприємств).

Ресурсні можливості економічного механізму організації стратегічного управління економічною безпекою торговельних підприємств (мережових організацій торгівлі) забезпечуються, з одного боку, шляхом створення ефективних каналів для використання існуючих ресурсних баз під час

господарської діяльності торговельної компанії. З іншого боку, вони виникають шляхом створення мультиплікаційного ефекту для підтримки процесу розширеного відтворення.

Отже, до основних характеристик механізму економічної безпеки торговельних підприємств належить його здатність до постійного розвитку, оновлення та модернізації стратегій забезпечення економічної безпеки шляхом упровадження стратегічних інструментів, що сприяє зміцненню ресурсної бази соціально-економічного відтворення. Водночас зазначений механізм поєднує в собі ознаки як поступового, так і динамічного розвитку. Очевидно, що формування організаційно-економічного механізму стратегії забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств є складним багатокомпонентним процесом, реалізація якого потребує чіткого дотримання поетапної послідовності конкретних управлінських дій (рис. 3.2). Загалом організаційно-економічний механізм формування стратегій забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств передбачає використання системи показників для оцінювання ефективності функціонування, досягнення синергетичного ефекту та визначення загального масштабу реалізації стратегічних заходів.

З урахуванням результатів дослідження категоріального апарату, представленого в сучасному науковому обігу, подальшого розвитку набуло визначення поняття «стратегія забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств». Зазначене поняття доцільно трактувати як систему стратегічного управління, що передбачає комплексне діагностування зовнішнього та внутрішнього середовищ функціонування підприємства, коригування стратегічних цілей і завдань, а також визначення основних напрямів формування стратегічних орієнтирів його розвитку.

На рівень економічної стабільності торговельних підприємств впливають не лише внутрішні чинники їх функціонування, а й параметри зовнішнього бізнес-середовища, що обов'язково мають враховуватися в процесі управління.



Рис. 3.2. Етапи формування стратегії забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств

Джерело: сформовано автором на основі [173].

Для підприємств сфери торгівлі зовнішні чинники значною мірою корелюють зі станом соціально-економічного середовища, зокрема рівнем купівельної спроможності споживачів.

У цьому контексті ефективність державного макроекономічного регулювання економічних процесів у низці випадків може мати більш визначальний вплив на результати діяльності торговельних підприємств, ніж ефективність їх внутрішнього економічного управління. Водночас забезпечення результативного функціонування системи стратегічного управління

економічною безпекою торговельних підприємств та відповідного організаційно-економічного механізму зумовлює необхідність концентрації управлінських зусиль на досягненні взаємопов'язаних стратегічних, тактичних і операційних цілей.

Стратегія забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств є невід'ємною складовою їх загальної стратегії розвитку. Ґрунтуючись на ресурсному підході, ефективність діяльності торговельного підприємства та його персоналу доцільно оцінювати за такими напрямками: управління виробничими процесами та реалізацією продукції; управління процесами формування собівартості, отримання доходів і кінцевих фінансових результатів; управління взаємозв'язками та координацією результатів діяльності торговельного підприємства і його працівників; управління продуктивністю та загальною ефективністю функціонування підприємства.

Стратегія торговельного підприємства спрямовується на оптимізацію процесів розподілу фінансових ресурсів у межах управління основними та взаємопов'язаними з ними грошовими потоками. Раціональність визначених стратегічних цілей відображається через систему одного або декількох ключових показників, орієнтованих на підвищення рівня економічної безпеки торговельного підприємства. У межах системи економічної безпеки торговельного підприємства стратегічні рішення можуть формуватися на засадах принципів максимізації або мінімізації одного чи кількох базових показників. Система економічної безпеки торговельних підприємств функціонує як відносно стійка сукупність взаємопов'язаних структурних підрозділів, між якими формуються постійні управлінські та інформаційні зв'язки. Узгодженість діяльності зазначених підрозділів забезпечується реалізацією стратегії в межах єдиного процесу управління факторами економічної безпеки торговельного підприємства. При цьому організація та функціонування стратегії економічної безпеки мають бути спрямовані на цілеспрямований вплив на розвиток економічних процесів підприємства.

У результаті такого підходу управлінський вплив концентрується на ключових елементах економічної безпеки торговельних підприємств, до яких належать фінансовий стан і стабільність, рівень ресурсозабезпеченості, ефективність використання ресурсів, а також забезпечення зростання й розвитку економічного потенціалу підприємства, що в сукупності формує основу для реалізації стратегії забезпечення економічної безпеки (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Типова схема формування стратегії забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств

Джерело: сформовано автором на основі [98].

На основі викладеного доцільно виокремити організаційно-економічні механізми, реалізація яких має забезпечувати дотримання таких стратегічних напрямів:

1) встановлення ефективного методологічного управління фінансовою компонентою, реалізація превентивних важелів для забезпечення фінансової стабільності в умовах зростання ризиків управління торговельним ринком,

створення системи динамічного моніторингу змін економічних показників торговельних підприємств, мінімізація ризиків економічної безпеки, захист комерційних інтересів торговельної мережі та забезпечення належної фінансової платоспроможності та ліквідності торговельних організацій;

2) диверсифікація джерел додаткових економічних і бізнес-ресурсів для торговельних підприємств, автоматизація процесу оптимізації розподілу ресурсних можливостей між стратегічними економічними бізнес-портфелями торговельної мережі, збалансування співвідношення власного капіталу торговельних організацій до позикового капіталу, а також виявлення невикористаних ресурсів та резервів для підтримки розвитку структурних і функціональних стратегій торговельних кампаній;

3) інтеграція інноваційних досягнень та результатів технологічного прогресу у стратегію забезпечення безпеки торговельних підприємств, управління показниками їхньої ділової активності, оптимізація використання фінансових, капітальних і людських ресурсів у процесі товарно-грошового обміну, а також впровадження інноваційних методів управління для координації стратегічних напрямків економічної діяльності;

4) формування ефективного механізму інвестування прибутку, організація постійного оновлення матеріально-технологічних можливостей торговельних підприємств, створення механізму розширеного відтворення та сталого розвитку торговельних компаній.

На рис. 3.4 показано загальну організаційно-економічну трансформацію механізму стратегії економічної безпеки торговельних підприємств на основі таких основних структурних блокових елементів: 1) інституційно-управлінський; 2) техніко-технологічний; 3) ресурсно-базисний; 4) структурно-функціональний.

Таким чином, визначено стратегічне значення організаційно-економічного механізму стратегії забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств, яке проявляється в такому:

1. в умовах розвитку торговельно-економічних відносин у сфері соціально-економічного обміну та обмеженої ліквідності вітчизняної торговельної галузі зазначений механізм виступає інституційною основою забезпечення безперервного функціонування торговельної мережі;

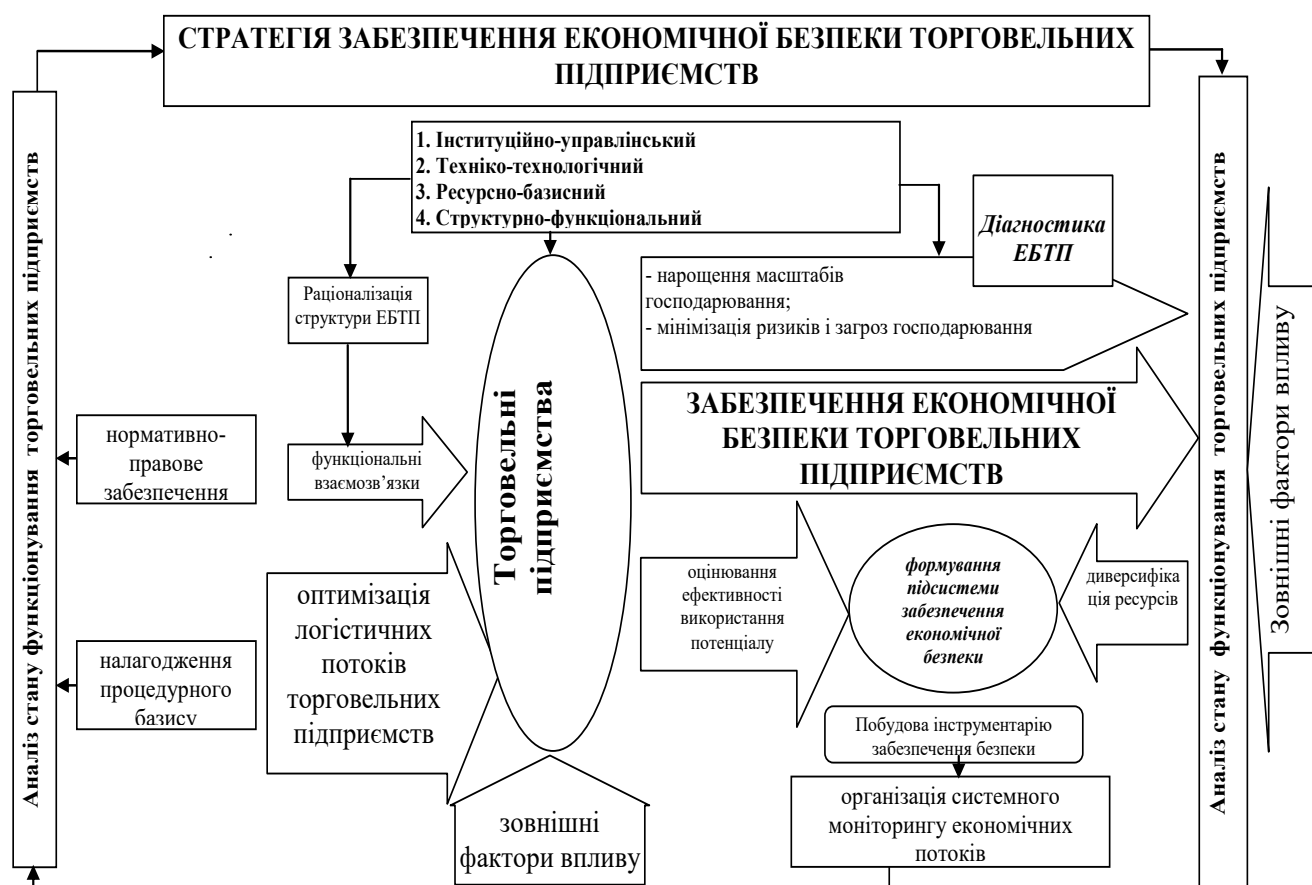


Рис. 3.4. Трансформація агрегованого організаційно-економічного механізму формування стратегії економічної безпеки торговельних підприємств

Джерело: сформовано автором на основі [138].

2. шляхом підвищення узгодженості управлінського впливу, зниження ймовірності виникнення конфлікту інтересів і сприяння досягненню стратегічних, тактичних та операційних цілей у фінансово-економічній діяльності механізм формує інструментарій регулювання, спрямований на

покращення функціональної взаємодії структурних і організаційних підрозділів торговельних підприємств.

3. виступає управлінським компонентом системи кризового управління торговельних підприємств, що спрямований на компенсацію дестабілізуючого впливу ризиків і загроз, формування та реалізацію заходів оперативного реагування і превентивного характеру з метою подолання критичних викликів та захисту стратегічних інтересів підприємства в умовах конкурентного ринкового середовища;

4. функціонує як структурний мультиплікатор підвищення економічної стабільності торговельних підприємств шляхом мобілізації внутрішніх ресурсів, виявлення та залучення невикористаних резервних фондів, а також диверсифікації джерел формування економічного капіталу в процесі розширеного відтворення.

Вважаємо, що розблена стратегія гарантування ресурсів для економічної безпеки торговельних підприємств є системою, що включає кілька компонент: економічну стабільність і комплексне гарантування різних ресурсів, необхідних для ефективного функціонування та стратегічного розвитку торговельних організацій. Так, на рис. 3.5 представлено напрямки формування стратегії забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств. Отже, основну компоненту, що становить матеріальна основа функціонування, фінансів та економічної діяльності торговельних підприємств, що є одиницею торговельної діяльності. Ресурсами, необхідними для функціонування, переважно є матеріальні ресурси та торговельні запаси.

Стратегічний потенціал торговельної діяльності підприємств формується в процесі створення, залучення та подальшого ефективного використання основних засобів. До складу основних засобів належать будівлі та приміщення, у яких безпосередньо розміщуються торговельні об'єкти, машини й обладнання, а також інфраструктурні ресурси та інфраструктурний потенціал.



Рис. 3.5. Основні напрями формування стратегії забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств

Джерело: сформовано автором на основі [6].

Останні включають зручність і доступність транспортних шляхів, наявність паркувальних зон, складських приміщень і засобів зв'язку, що в сукупності формують інфраструктурне та комунікаційне забезпечення, необхідне для функціонування систем освітлення, опалення й вентиляції торговельних об'єктів.

Слід зазначити, що кількість етапів формування моделей стратегічного планування економічної безпеки може відрізнятися залежно від послідовності реалізації окремих етапів. Водночас, на нашу думку, не всі з них доцільно розглядати як обов'язкові складові цього процесу. Загалом ієрархічна структура запропонованої моделі стратегічного планування враховує як потреби, так і можливості різних торговельних бізнес-процесів, забезпечуючи координацію дій та реалізацію стратегії на рівні торговельного підприємства.

Основні положення ієрархічної структури стратегії економічної безпеки торговельного підприємства взаємопов'язані з такими ключовими аспектами: визначення стратегічних цілей і пріоритетів розвитку; обґрунтування раціональності ієрархічної побудови та складу її структурних елементів;

встановлення й уточнення горизонтальних і вертикальних взаємозв'язків між елементами на різних рівнях управління.

Застосування такого підходу:

- дає змогу здійснювати кількісно-якісне оцінювання цілей і пріоритетів забезпечення економічної безпеки торговельного підприємства з урахуванням впливу кожного елемента моделі на кінцевий результат на відповідному рівні;
- забезпечує формування та використання інформації, навичок, управлінських можливостей і професійного досвіду менеджерів для зниження або запобігання негативному впливу загроз і небезпек у процесі оцінювання рівня економічної безпеки торговельного підприємства.

Ієрархічна модель стратегії економічної безпеки торговельного підприємства концептуально інтегрує шість рівнів, кожен з яких є послідовним уточненням і конкретизацією попереднього. Найнижчий рівень формує множину можливих управлінських рішень щодо забезпечення економічної безпеки торговельного підприємства, зокрема сценарії розвитку та альтернативні варіанти прийняття стратегічних рішень. Це найбільш повно відображає декомпозицію структурних взаємозв'язків і взаємозалежностей між економічною безпекою, загрозами, ризиками та альтернативними управлінськими рішеннями, спрямованими на досягнення встановлених стратегічних орієнтирів.

Модель взаємодії між суб'єктами економічної безпеки торговельного підприємства представлено на рис. 3.6. У результаті детального аналізу функцій зміцнення економічної безпеки, які покладені на службу безпеки торговельного підприємства, визначено її оптимальну організаційну структуру. Це створює умови для скоординованого та впорядкованого здійснення безпекової діяльності, забезпечує своєчасне отримання якісної економічної інформації та сприяє підвищенню рівня економічної безпеки торговельного підприємства.

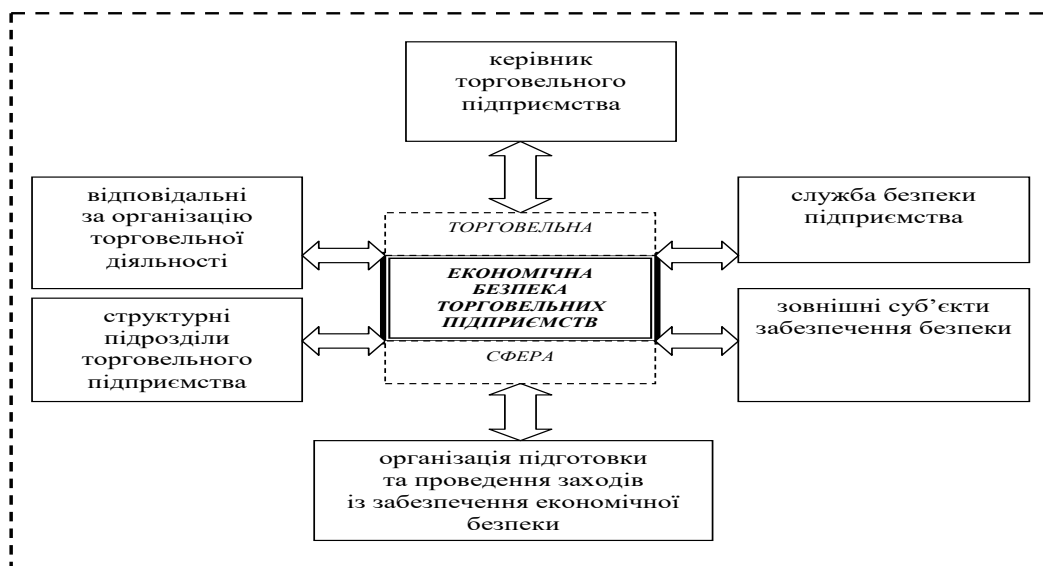


Рис. 3.6. Модель взаємодії суб'єктів економічної безпеки торговельних підприємств

Джерело: сформовано автором на основі [56].

Механізм взаємодії системи економічної безпеки торговельного підприємства може функціонувати ефективно лише за умови, що всі внутрішні та зовнішні суб'єкти цієї системи наділені чітко визначеними повноваженнями в межах своїх функціональних обов'язків, що забезпечує можливість координації дій та результативного виконання поставлених завдань. При цьому відділ безпеки, виступаючи центральною ланкою забезпечення системи економічної безпеки торговельного підприємства, відіграє ключову роль у її організації та функціонуванні. У цьому контексті організаційні засади економічної безпеки торговельних підприємств мають ґрунтуватися на комплексному аналізі ризиків і загроз, чіткому визначенні функцій, відповідальності, обов'язків, характеру взаємовідносин і процедур документування, а також на формуванні системи гарантій економічної безпеки, що відповідає вимогам чинного законодавства, нормативно-правових актів і внутрішніх правил та положень підприємства. Результати наукових досліджень підтверджують, що організаційні засади економічної безпеки торговельних підприємств повинні базуватися на ретельному аналізі ризиків і загроз,

детальному регламентуванні функцій і відповідальності суб'єктів безпеки, а також на розробленні комплексу відповідних методів і заходів відповідно до чинних нормативних вимог та затверджених внутрішніх регламентів торговельної організації.

Підтверджено, що фундамент організаційних засад стратегії забезпечення економічної безпеки торговельного підприємства формують його ресурсний потенціал, організаційна структура та система взаємовідносин між суб'єктами управління. У межах підрозділу систематизовано організаційно-структурні чинники, які впливають на якість взаємодії між суб'єктами економічної безпеки торговельного підприємства. Запропонований теоретичний підхід до організаційно-економічного забезпечення економічної безпеки створює передумови для здійснення скоординованих спільних дій усіма суб'єктами системи економічної безпеки, що відображено на рис. 3.7.



Рис. 3.7. Ідентифікація механізму стратегії забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств

Джерело: сформовано автором на основі [107].

Встановлено, що «...до складу фінансових методів належать методи та інструменти фінансового управління, зокрема фінансовий облік, фінансовий аналіз і планування, фінансове прогнозування, нагляд і контроль, інвестиції, позики, самофінансування, оподаткування, системи розрахунків, матеріальне стимулювання та відповідальність, управління якістю продукції, раціональне використання фінансових ресурсів, ціноутворення, маркетинг, страхування, лізинг тощо» [120, с. 90–92].

Значний інтерес становить поділ сигналів, які позитивно і негативно впливають на результати функціонування підприємства.

Встановлено, що підсистема фінансової компоненти забезпечення економічної безпеки торговельного підприємства включають: функціональну підсистему (фінансові методи); підсистему забезпечення (фінансове забезпечення, нормативне забезпечення, інформаційне забезпечення); підсистему інструментів управління (фінансовий важіль). Фінансові методи, що впливають на економічні відносини, дають змогу здійснювати управління: потоком фінансових ресурсів; діловими відносинами всередині торговельних підприємств (порівняння витрат і вигод, матеріальне стимулювання та відповідальність за ефективне застосування фінансового забезпечення тощо).

Встановлено, що покращення організаційно-економічного механізму формування стратегії забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств шляхом врахування інституційно-управлінського, техніко-технологічного, ресурсно-базисного та структурно-функціонального блоків сприяє досягненню стратегічних цілей розвитку через зміцнення безпекових компонент.

3.2. Формалізація стратегії економічної безпеки торговельних підприємств

Досліджуючи основні тенденції та умови розвитку торговельних підприємств нашої країни та аналізуючи їх соціально-економічний розвиток та стан економічної безпеки, можна сформулювати стратегії для сприяння подальшому розвитку цих підприємств в контексті заходів забезпечення заходів.

По-перше на основі моделі ефективної стратегії забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств було оцінено темпи зростання ринку на основі розрахунку темпів зростання ринкової вартості. На основі проведених наукових досліджень у табл. 3.1 представлено стратегії забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств.

Доведено, що стадія економічного розвитку визначається трьома коефіцієнтами (економічні результати, фінансові показники та фінансово-господарська діяльність), що дасть змогу підвищити економічний рівень забезпечення безпекового рівня функціонування торговельних підприємств в умовах сучасних викликів.

Для торговельних підприємств ефективна стратегія забезпечення економічної безпеки має формуватися на основі ринкових умов і конкурентної позиції суб'єкта господарювання, що поєднується з його економічним етапом розвитку. Це сприятиме підвищенню економічної ефективності (рис. 3.8).

Зазначимо, що економічні відносини охоплюють всю діяльність торговельних підприємств. З огляду на це організаційно-економічний механізм забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств має бути вдосконалений шляхом побудови відповідного алгоритму регулювання раціональних взаємовідносин в контексті економічних процесів та їхнього формування всередині та поза ринково-орієнтованими організаціями.

Таблиця 3.1

**Проектна імплементація стратегії забезпечення економічної безпеки
торговельних підприємств**

Найменування торговельних підприємств	Умови вибору стратегії	Рекомендовані стратегії
ТОВ «АТБ-маркет»; ТОВ «Епіцентр-К»; ТОВ «Новус Україна»; ТОВ «Фоззі-Фуд».	– швидкість зростання ринку; – висока конкурентна позиція	1. <i>Стратегія концентрації</i> (на певному ринковому сегменті, що дає змогу мінімізувати витрати обслуговування цього сегмента). 2. <i>Вертикальна інтеграція</i> (з постачальниками або каналами реалізації продукції, що дає змогу зміцнити конкурентну позицію). 3. <i>Стратегія центральної диверсифікації</i> (шляхом випуску за новою технологією абсолютно нової продукції, орієнтованої на відомого споживача, успішна реалізація чого дасть змогу вдало інвестувати кошти).
ТОВ «Дієса»; ТОВ «Північ»; ТОВ «Експансія»; ТОВ «РУШ».	– швидкість зростання ринку; – низька конкурентна позиція	1. <i>Перегляд стратегії концентрації</i> (у торговельній сфері). 2. <i>Горизонтальна інтеграція або злиття</i> (з безпосередніми конкурентами, яка має значний позитивний синергетичний ефект). 3. <i>Стратегія скорочення</i> (може дозволити пережити несприятливий період і уникнути втрат). 4. <i>Стратегія ліквідації</i> (крайня міра, коли організація перебуває в критичному стані, на межі банкрутства).

Джерело: сформовано автором на основі [64].

Ефективність формування стратегії економічної безпеки торговельних підприємств залежить від взаємодії та взаємного впливу суб'єкта господарювання й організаційної, соціогуманітарної та інформаційно-аналітичного забезпечення, а також забезпечення процесу управління стратегіями економічної безпеки у сфері торговельного бізнесу. Головною умовою цієї взаємодії є те, що всі системи стратегії економічної безпеки мають бути орієнтовані на досягнення стратегічних цілей розвитку й уникати суперечностей і невідповідностей у внутрішніх механізмах.

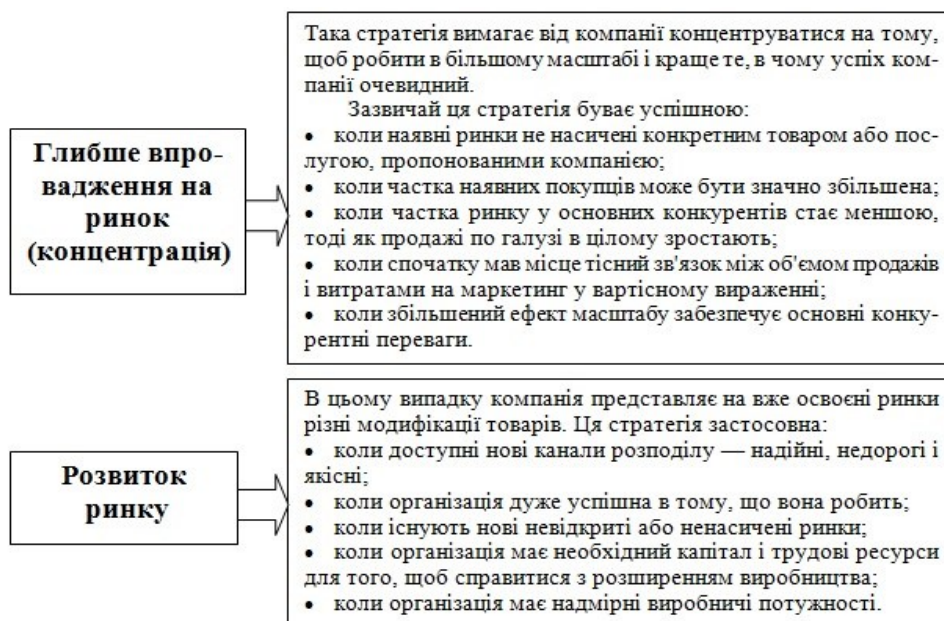


Рис. 3.8. Змістовно-типологічні характеристики стратегії управління торговельних підприємств

Джерело: сформовано автором на основі [55].

З огляду на сучасні виклики та загрози вважаємо за необхідно розробити алгоритм реалізації процесу управління стратегією економічної безпеки торговельних підприємств (рис. 3.9).

Формування стратегії економічної безпеки торговельного підприємства має здійснюватися на основі нормативно-правового забезпечення і керуватися необхідністю реалізації виробничо-господарських стратегій, досягаючи відповідного рівневого розподілу економічної безпеки кожного підприємства.

Стратегія економічної безпеки торговельного підприємства є інструментом реалізації загальної стратегії. Модель формування стратегії для торговельних підприємств має містити низку функціональних заходів щодо забезпечення економічної безпеки у сфері торгівлі.

Основні компоненти моделі формування стратегії безпеки торговельного підприємства охоплюють базові можливості для успіху підприємства та сучасні концепції управління факторами економічної безпеки торговельної структури.

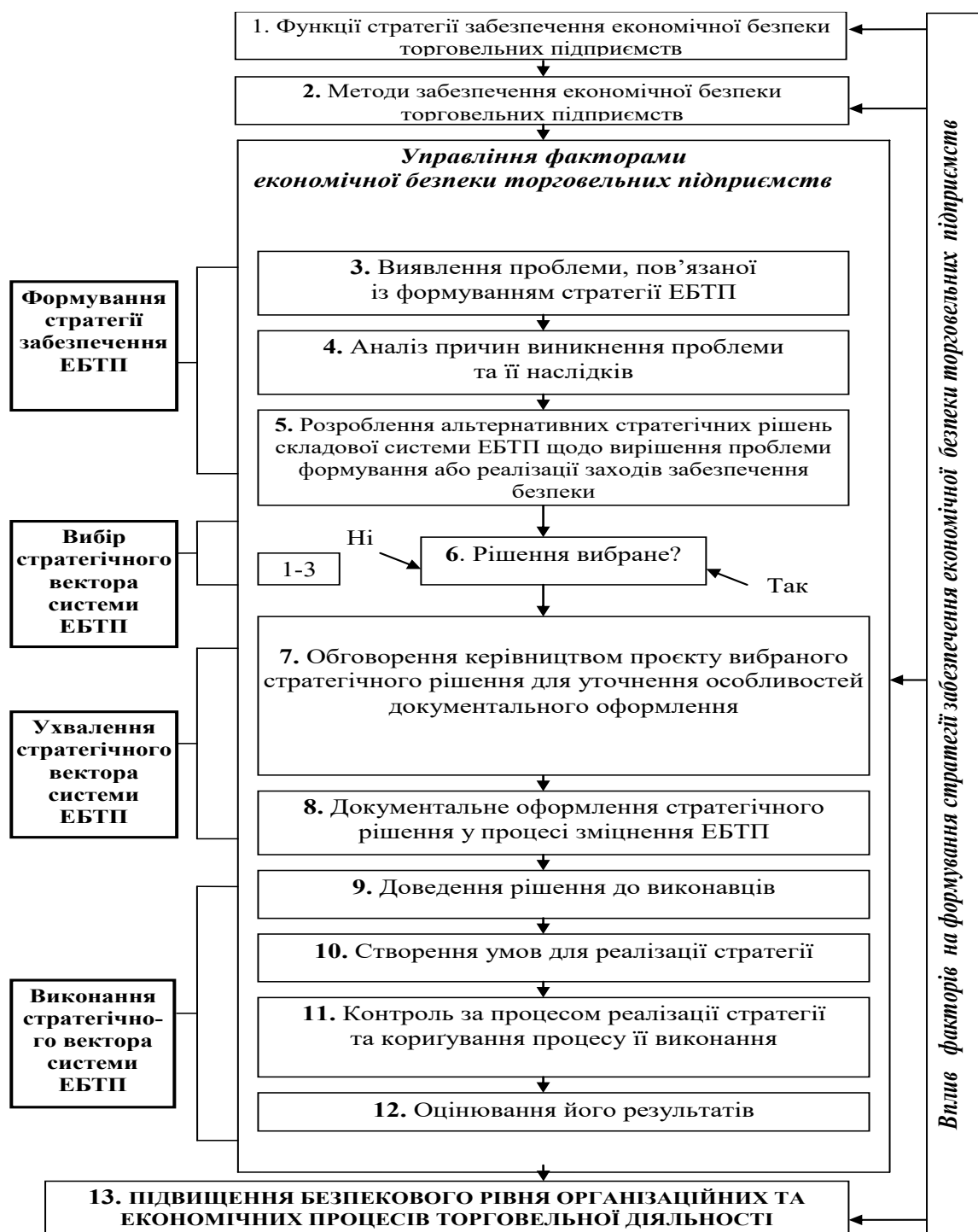


Рис. 3.9. Алгоритм формування стратегії забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств

Джерело: сформовано автором на основі [126].

На основі аналізу фінансових показників встановлено, що ТОВ «АТБ-маркет» може перейти від швидкого зростання до стабілізації. ТОВ «Епіцентр-К», ТОВ «Фоззі-Фуд», ТОВ «Новус Україна» та ТОВ «Комфі-Трейд» ймовірно увійдуть у фінансово стабільну фазу, відчуваючи дефіцит ліквідності або досягаючи профіциту ліквідності та стабільної рівноваги.

Відповідно пропонуються стратегічні варіанти подальших дій для досліджених торговельних підприємств. На наступному етапі будуть обрані та впроваджені ефективні стратегії. Дослідження підтверджують, що ТОВ «АТБ-маркет» та ТОВ «Фоззі-Фуд» мають сильні конкурентні переваги.

Для зміцнення економічної безпеки, сприяння соціально-економічному розвитку та підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності цим торговельним підприємствам рекомендується застосовувати стратегії концентрації, вертикальної інтеграції, центрованої диверсифікації.

За стратегією вертикальної інтеграції торговельні підприємства можуть реалізувати:

- інтеграцію «назад» (зворотна) шляхом злиття з виробниками або постачальниками товарів у торговельному секторі;
- інтеграцію «вперед» (пряма) шляхом об'єднання з організаціями, які можуть зблизити виробників і споживачів, наприклад, у сфері переробки та пакування продукції, маркетингу, дистрибуції й прямих продажів споживачам.

У торговельному секторі вертикальні інтеграційні структури здебільшого мають форму асоціацій та холдингових компаній. Економічні вигоди від торговельної інтеграції полягають у досягненні оптимальних пропорцій виробництва, переробки, складування та продажу продукції, що дає змогу уникнути її псування, покращити її якість, зменшити адміністративні та транспортні витрати, а також оптимізувати використання ресурсів.

Плануючи створення вертикально інтегрованої організації, важливо враховувати не лише майбутні вигоди, а й потенційні негативні наслідки (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Позитивні та негативні ефекти побудови вертикально інтегрованих систем підприємств торгівлі

	<i>Позитивні ефекти</i>	<i>Негативні ефекти</i>
1	Зростання швидкості виробничого процесу через оптимізацію технологічного ланцюга інтегрованих підприємств торгівлі	Відмова від спеціалізації знижує ефективність виробництва та призводить до зростання витрат на одиницю продукції
2	Зниження трансакційних витрат укладання угод у разі невиконання зобов'язань однієї зі сторін тощо.	Ускладнення процесу стратегічного управління забезпеченням безпеки торговельних компаній
3	Зменшення залежності від впливу зовнішнього середовища (в т. ч. від діяльності зовнішніх тоговельних компаній)	Збільшення залежності від навколишнього середовища (в т. ч. від діяльності зовнішніх тоговельних компаній)
4	Концентрація та пришвидшення відтворення капіталу	Витрати на здійснення угоди щодо злиття/поглинання
5	Посилення конкурентної позиції інтегрованої торговельної мережі загалом та її окремих бізнес-одиниць	Зменшення гнучкості – відсутня можливість вибору постачальника чи продавця поза межами підприємств торгівлі

Джерело: сформовано автором на основі [27].

Якщо пряма та зворотна інтеграція призведе до зменшення доходів торговельних підприємств від продажу продукції нижче 70%, тоді це може мати негативні наслідки.

Суть централізованої стратегії диверсифікації полягає в пошуку можливостей для виробництва нової продукції відповідно надання послуг з використанням існуючих технологій відповідно до виробничих потужностей або в пошуку нових можливостей для розвитку існуючого торговельного бізнесу на основі виробленої продукції.

ТОВ «ТПК «Омега», ТОВ «Північ», ТОВ «Таврія-В» і ТОВ «РУШ» мають відносно слабкі конкурентні позиції. Для підвищення фінансово-економічної ефективності, зміцнення економічної безпеки і удосконалення соціально-економічного розвитку цим дослідженням торговельним підприємствам доцільно здійснити перегляд стратегії концентрації; стратегії горизонтальної інтеграції (злиття); стратегії скорочення; стратегії ліквідації. Враховуючи зростаючу конкуренцію між трьома основними суб'єктами

торговельній діяльності запропоновано розглянути стратегії горизонтальної інтеграції або злиття. Адже, горизонтальна інтеграція або злиття передбачає консолідацію торговельних підприємств, що працюють та конкурують в одному ланцюжку поставок і сегменті торговельного ринку, спеціалізуючись на наданні послуг однакової або подібної продукції чи послуг. Метою стратегії є досягнення таких цілей: сприяння поступовому розвитку в періоди економічного спаду; досягнення економії за допомогою зміни масштабу шляхом зменшення трансакційних витрат, відповідно знижуючи собівартість продукції; концентрація ресурсів; підвищення ефективності використання виробничої та соціальної інфраструктур. Проведення такої інтеграції забезпечить побудову інтегрованої структури, яка забезпечує конкурентоспроможність та прибутковість торговельних підприємств і на цій основі гарантує, що суб'єкти збережуть стабільне становище та прибутковість на ринку в довгостроковій перспективі. Водночас, застосування горизонтальної інтеграції дозволить враховувати межі позитивного впливу при розширенні горизонтальної інтеграції. Головними викликами залишаються збільшення витрат спричинених розширенням масштабів торгівлі, яка вимагає здатності торговельних підприємств до посилення адаптації змін зовнішніх викликів, що обґрунтовує доцільність врахування при формуванні стратегії суб'єктів забезпечення економічної безпеки.

Горизонтальна інтеграція є особливо складною, якщо одні з суб'єктів забезпечення економічної безпеки мають фінансові труднощі (наприклад, на висококонцентрованому торговельному ринку країни ТОВ «Експансія» та ТОВ «Посад Рітейл» сьогодні перебувають у поганому фінансовому стані, що є підставою для рекомендації застосовувати стратегію горизонтальної інтеграції торговельним підприємствам.

Стратегія скорочення може бути імплементована у таких випадках:

- стратегія економії – суб'єкт господарювання не може підтримувати нормальний рівень виробництва та попередній рівень доходів для всіх структурних підрозділів і продуктів, закриває збиткові відділи, щоб збільшити

надходження коштів для розвитку інших бізнес-напрямків, погашення боргів тощо;

- стратегія відсікання зайвого – підприємство відмовляється від неефективних незалежних відділів (напр., продаючи відділ, реєструючи його як незалежну організацію або передаючи на аутсорсинг);

- стратегія зменшення витрат – суб'єктів торговельної діяльності здійснює економію якомога більшої кількості витрат без закриття бізнес-напрямків або незалежних відділів. Зазвичай це тимчасовий захід, призначений для того, щоб допомогти торговельним підприємствам пережити кризу;

- стратегія ліквідації – це крайній захід, який застосовується, коли інші заходи виявилися неефективними.

Торговельним підприємствам зі значною конкурентною перевагою (напр. ТОВ «АТБ-Маркет» та ТОВ «Фоззі-Фуд»), якщо посилення елементів безпеки є їхнім стратегічним пріоритетом для забезпечення економічної безпеки, доцільно обрати стратегію централізації, вертикальної інтеграції або централізованої диверсифікації. Водночас суб'єктам ів; тоді як компаніям зі слабшою конкурентною перевагою (напр., ТОВ «Експансія», ТОВ «Посад Рітейл» та ТОВ «Північ») доцільно переглянути стратегії централізації, горизонтальної інтеграції, скорочення або ліквідації.

Проведення дослідження дозволяє стверджувати, що для торговельних підприємств зі значними конкурентними перевагами найбільш ефективною стратегією забезпечення економічної безпеки є стратегія концентрації. Водночас для торговельних підприємств зі слабшими конкурентними перевагами стратегію концентрації слід доцільно переглянути як оптимальну стратегію розвитку.

Доведено, що торговельним підприємствам із сильними конкурентними перевагами в сфері торговельної діяльності продуктами харчування (напр. ТОВ «АТБ-Маркет» та ТОВ «Фоззі-Фуд») доцільно активізувати впровадження стратегії концентрації. Саме це було зроблено в умовах вільного ринку та за програмами імпортозаміщення, що реалізувалися в умовах воєнного стану.

Метою цього заходу було забезпечення безпеки харчових продуктів, одночасно пришвидшуючи імпортозаміщення продукції.

ТОВ «АТБ-Маркет» як лідер ринку з постійно зростаючою конкурентною перевагою посідає перше місце за показниками економічного розвитку для забезпечення економічної безпеки. Відповідно торговельне підприємство має найвище відносне значення в комплексному індексі економічного розвитку для компаній, тому рекомендуємо впроваджувати стратегію концентрації.

Таким чином, показники рентабельності інвестицій, внутрішня норма рентабельності та індекс прибутковості є позитивними та зростають з року в рік, що свідчить про ефективність проєкту та рекомендуємо його впровадження для забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств.

Адаптація стратегії концентрації дасть змогу покращити бізнес у торговельному секторі. Ці дії спрямовані на удосконалення фінансово-економічних результатів торговельних підприємств, стимулюючи їх до більш сприятливої стадії фінансового розвитку.

Для оцінки діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» та ТОВ «Фоззі-Фуд» розглянемо зміни показників ефективності після впровадження та коригування стратегії концентрації відповідно. Ці коригування будуть внесені на другий рік після закінчення терміну окупності інвестицій запропонованого проєкту з урахуванням фактора часу.

Підтверджено, що впровадження стратегії концентрації в ТОВ «АТБ-Маркет» та ТОВ «Фоззі-Фуд» суттєво вплинуть на результати їхньої економічної діяльності. Однак фінансові результати після впровадження стратегії концентрації в ТОВ «АТБ-Маркет» та перегляду стратегії концентрації в ТОВ «Фоззі-Фуд» не зміняться. Встановлено, що впровадження стратегії концентрації дасть змогу ТОВ «АТБ-Маркет» перейти з нестабільного рівноважного стану у фазі зростання до значного профіциту грошових коштів та досягти подальшого розвитку.

Перегляд стратегії концентрації дасть можливість ТОВ «Фоззі-Фуд» покращити рентабельність виробництва та реалізації продукції, дозволить

торговельному підприємству перейти до стабільного рівноважного стану з фінансовою стійкістю. Впровадження стратегії концентрації в ТОВ «АТБ-Маркет» і перегляд стратегії концентрації в ТОВ «Фоззі-Фуд» вплинуть на рівневий розподіл економічної безпеки. Відносні показники комплексної системи економічного розвитку торговельних підприємств з урахуванням дисконтування використовуються для оцінки економічної безпеки через рік після терміну окупності інвестицій після впровадження обраної ефективної стратегії розвитку. На основі цих відносних показників розраховано відносний комплексний показник (табл. 3.3).

Відносні узагальнені показники діяльності торговельного підприємства згідно з представленою методикою характеризують:

- рівень його фінансового стану;
- ймовірність банкрутства;
- інноваційно-інвестиційний рівень;
- техніко-технологічний рівень розвитку;
- виробничо-економічний рівень розвитку;
- організаційно-управлінський і соціальний рівень розвитку.

Таблиця 3.3

Потенційні показники комплексної системи оцінки економічної безпеки торговельних підприємств після реалізації сформованої стратегії

Найменування торговельних підприємств	Темпи зростання						
	рівня фінансового стану торговельного підприємства	ймовірності банкрутства торговельного підприємства	інноваційно-інвестиційного рівня торговельного підприємства	техніко-технологічного рівня розвитку торговельного підприємства	виробничо-економічного рівня розвитку торговельного підприємства	організаційно-управлінського рівня розвитку торговельного підприємства	соціального рівня розвитку торговельного підприємства
	<i>Пф_{тп}</i>	<i>Пб_{тп}</i>	<i>Пі_{тп}</i>	<i>П_{тп}</i>	<i>П_в</i>	<i>П_о</i>	<i>П_с</i>
ТОВ «Дієса»	43	78	54	95	79	74	55
ТОВ «Фоззі-Фуд»	101	115	124	158	139	117	133
ТОВ «Епіцентр-К»	121	114	98	175	147	99	101
ТОВ «АТБ-маркет»	169	118	179	163	155	169	180
ТОВ «Новус Україна»	78	89	101	64	61	103	78
ТОВ «Експансія»	51	65	42	57	86	94	63

Джерело: розраховано автором на основі [178].

Визначимо відносні комплексні показники для оцінки загальної системи економічної безпеки торговельних підприємств після впровадження оптимальної стратегії. У табл. 3.4 подано відносні комплексні показники для оцінки економічного розвитку та економічної безпеки торговельних підприємств після впровадження сформованої стратегії розвитку.

На основі розрахованих показників, що характеризують розвиток економічної безпеки торговельних підприємств (рис. 3.10), та порівняння із показниками до впровадження обраної ефективної стратегії розвитку можна зробити висновок, що ТОВ «АТБ-Маркет» зберігає лідируючі позиції. Фінансова стабільність, конкурентоспроможність і використання ресурсів компанії покращилися. Показники підтверджують, що, хоча загальний рівень економічного розвитку ТОВ «Фоззі-Фуд» покращився, рівень його інновацій та рівень розвитку цільової системи дещо знизилися.

Таблиця 3.4

Інтегральні та комплексний показник оцінки рівня економічної безпеки торговельних підприємств після реалізації сформованої стратегії

Найменування торговельних підприємств	Темпи зростання					Відносний комплексний показник стратегії забезпечення економічної безпеки торговельного підприємства
	рівня фінансової стійкості торговельного підприємства	рівня конкурентоспроможності торговельного підприємства	рівня використання ресурсів торговельного підприємства	рівня використання інновацій у торговельному підприємстві	рівня розробки системи цілей, стратегії реалізації торговельного підприємства	
	$P_{фстп}$	$P_{ктп}$	$P_{ртп}$	$P_{інтп}$	$P_{стп}$	$P_{сбтп}$
ТОВ «Дієса»	54	49	87	12	94	64
ТОВ «Фоззі-Фуд»	110	240	135	349	112	177
ТОВ «Епіцентр-К»	118	78	62	17	100	84
ТОВ «АТБ-маркет»	150	182	164	102	114	152
ТОВ «Новус Україна»	88	37	74	55	95	71
ТОВ «Експансія»	48	13	57	49	54	52

Джерело: розраховано автором на основі [178].

Це пов'язано із зменшенням частки інновацій, що виникли за зростання доходів, оскільки рівень розвитку цільової системи торговельного підприємства досяг свого максимуму.

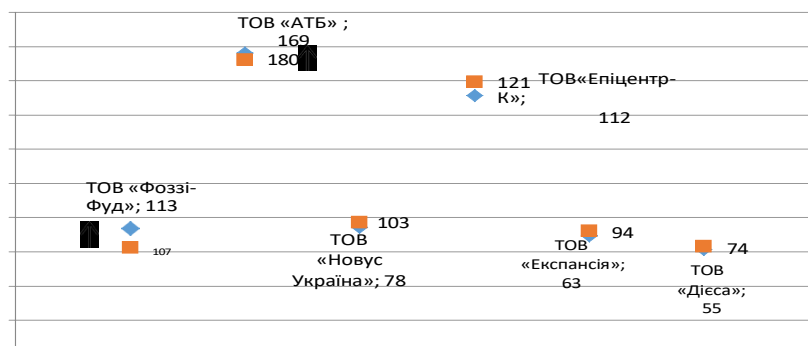


Рис. 3.10. Динаміка стратегічних змін оцінки рівня економічної безпеки торговельних підприємств після реалізації стратегії

Джерело: розраховано автором на основі [178].

Посилення позицій ТОВ «АТБ-Маркет» за цим показником наближає його до рівня інновацій та рівня розвитку цільової системи ТОВ «Фоззі-Фуд». Під час впровадження стратегії цілеспрямованого огляду рівень економічного розвитку ТОВ «Фоззі-Фуд» покращився, зокрема з точки зору підвищення фінансової стабільності, зростання конкурентоспроможності, покращення використання ресурсів, а також розробки та дотримання цільової системи, стратегії досягнення цілей і зобов'язань щодо реалізації цих цілей. Рівень застосування внутрішніх інновацій дещо знизився, що взаємопов'язано зі зменшенням частки зростання доходів у результаті впровадження інновацій.

Таким чином, хоча інші торговельні підприємства не змогли впровадити стратегії економічного розвитку, які б забезпечили їхню економічну безпеку, ТОВ «АТБ-маркет» та ТОВ «Фоззі-Фуд» простежується покращення рівня їхнього економічного розвитку з точки зору забезпечення економічної безпеки після впровадження відповідних стратегій.

Крім того, метод оцінки економічного розвитку, який враховує фактори економічної безпеки, дає можливість проаналізувати, в яких сферах діяльності

торговельних підприємств їхні показники покращуються або погіршуються, а які сфери діяльності «занепадають» порівняно з іншими компаніями. Зокрема, стратегія концентрації допомогла ТОВ «Фоззі-Фуд» покращити такі показники, як виробництво, рівень економічного розвитку та фінансовий стан. Також, стратегія концентрації дала можливість ТОВ «Фоззі-Фуд» покращити його фінансовий стан, зменшити додаткові втрати фінансових ресурсів для торговельних підприємств та підвищити технологічний рівень, виробничий, економічний, організаційний та управлінський (рис. 3.11).

Отже, на основі аналізу ринкових умов, конкурентної позиції торговельних підприємств, стану ресурсів і факторів внутрішнього забезпечення, враховуючи операційні характеристики основних складових економічного розвитку, можна зробити узагальнення.

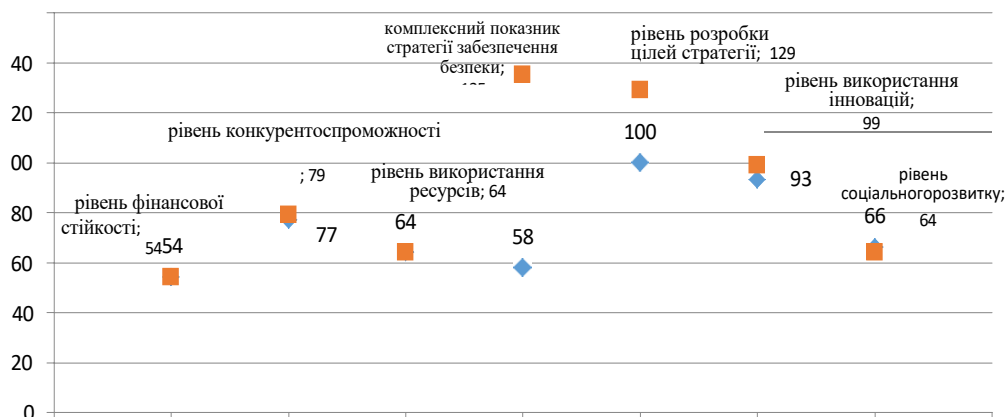


Рис. 3.11. Відносні узагальнені стратегічні показники економічної безпеки торговельних підприємств

Джерело: розраховано автором на основі [178].

Для забезпечення економічної безпеки ТОВ «АТБ-Маркет» розробило ефективну стратегію економічного розвитку – стратегію концентрації. Очікується, що реалізація цієї стратегії покращить комплексні показники, що відображають рівень економічної безпеки торговельних підприємств. Так, ТОВ «Фоззі-Фуд» на основі аналізу зовнішніх умов середовища і факторів

економічного розвитку (ринкові умови та конкурентне становище торговельних підприємств), а також внутрішніх ресурсних умов та факторів економічної безпеки, розробило ефективну стратегію економічного розвитку – вдосконалення своєї стратегії концентрації шляхом розширення мережевої структури у сфері торгівлі. Очікується, що реалізація цієї стратегії покращить комплексні показники, що відображають рівень економічного розвитку торговельних підприємств, одночасно забезпечуючи економічну безпеку. Розробка та реалізація стратегії розвитку є основою економічного розвитку торговельного підприємства та основним вектором забезпечення економічної безпеки.

На основі проведених досліджень ідентифіковано, що при виборі стратегії розвитку для торговельних підприємств обирається загальний план дій з кінцевою метою – досягнення заздалегідь визначених цілей. Згідно з проведеними дослідженнями можна «виокремити такі вектори стратегічного розвитку:

- залишити все без змін;
- вибрати стратегію внутрішнього зростання;
- вибрати стратегію зовнішнього зростання;
- вибрати стратегію виходу на міжнародний ринок;
- вибрати стратегію вилучення вкладень» [95].

Охарактеризуємо види стратегічного розвитку торговельних підприємств детальніше.

I. Без змін. Ця стратегія застосована для торговельних підприємств, які менше залежать від умов зовнішнього середовища. До таких підприємств належать ті, що мають досить стабільний етап розвитку життєвого циклу продукції та надання послуг торговельного підприємства. Однак ця стратегія не може бути реалізована у майбутньому оскільки торговельним підприємствам буде важко вижити в конкурентній боротьбі.

II. Внутрішнє зростання. Цей тип стратегії базується на припущенні, що поточний напрямок розвитку торговельних підприємств є правильним і вона

має сприяти розширенню існуючого масштабу торговельного бізнесу. Торговельні підприємства, зосереджені на внутрішньому зростанні, можуть застосовувати чотири стратегії: концентрації, розвитку ринку, розроблення продуктів та інновації.

III. Зовнішнє зростання. Ця стратегія реалізується шляхом здійснення закупівлі, злиттів, вертикальної інтеграції та диверсифікації (розподіл ресурсів і капіталовкладень на різні види діяльності, результати яких безпосередньо не пов'язані один з одним). Торговельні підприємства часто спонукають до зовнішнього зростання за підсумками аналізу середовища: аналіз дає змогу визначити умови, за яких організація може інтегрувати свої сильні сторони та можливості, активніше керуючи зовнішніми факторами середовища та інтегруючи деякі з них у торговельну діяльність підприємств. Охарактеризуємо основні стратегії зовнішнього зростання [186].

1. Горизонтальна інтеграція базується на злитті двох або більше підприємницьких структур, що належить до однієї торговельної сфери. Ця стратегія означає, що торговельне підприємство зливається з основним конкурентом або іншими компаніями на одному етапі ланцюжка створення вартості.

2. Вертикальна інтеграція передбачає злиття різних компаній з узгодженими торговельно-виробничими цілями. Метою є сприяння зростанню торговельних підприємств або шляхом придбань чи посилення контролю над постачальниками (зворотна інтеграція), або шляхом придбання їхньої продукції та послуг (пряма інтеграція). Пряма інтеграція застосовується в таких випадках:

- існуюча мережа розподілу торговельних підприємств є надзвичайно витратною, ненадійною або нездатною задовольнити потреби торговельних компаній у розподілі продукції (послуг);

- високоякісні мережі розподілу обмежені, а торговельне підприємство, що володіє такими мережами, може отримати конкурентну перевагу;

- торговельна мережа має капітал і трудові ресурси, необхідні для ведення власного торговельного бізнесу з розподілу продукції;

- перевага стабільної виробничо-торговельної діяльності є особливо значною;
- торговельні підприємства можуть збільшити попит на свою продукцію шляхом прямої інтеграції;
- існуючі оптові або роздрібні торговельні мережі мають вищу норму прибутку, ніж компанія;
- це свідчить про те, що торговельне підприємство може вигідно розподіляти власну продукцію та встановлювати більш конкурентні ціни завдяки прямій інтеграції [203].

Зворотна інтеграція характерна для таких ситуацій:

- існуючі постачальники торговельних підприємств є дороговартісними щодо надання своїх послуг, ненадійними або нездатними задовольнити потреби компанії в постачанні чи сировині;
- торговельні підприємства конкурують у швидкозростаючих торговельних секторах, диверсифікація (перехід) до галузей зі зниженням обсягу виробничо-торговельної діяльності є менш вигідною;
- торговельні підприємства мають достатньо капіталу та трудових ресурсів для виконання нових видів діяльності, таких як самостійне постачання сировини;
- перевага цінової стабільності є особливо важливою;
- торговельні підприємства, застосовуючи цю стратегію, можуть стабілізувати витрати на сировину та взаємопов'язані з нею ціни на свою продукцію завдяки зворотній інтеграції.

3. Концентрична диверсифікація базується на формуванні основних переваг, властивих існуючим торговельним підприємствам, що виробляють нові продукти або послуги за допомогою технологічних або маркетингових засобів. Торговельно-економічна діяльність є особливо актуальною тоді як розробка нових продуктів ідентифікується із такими можливостями на розвинених ринках:

- продажі та прибутки в торговельній сфері знижуються протягом року;

- додавання нових продуктів, пов'язаних з існуючими продуктами, може значно стимулювати продажі існуючих продуктів;
- нові продукти, пов'язані з існуючими продуктами, можуть пропонуватися за високо конкурентними цінами;
- продажі нових продуктів, взаємопов'язаних з існуючими продуктами, мають сезонні коливання, які можуть збалансувати піки та спади бізнес-діяльності торговельного підприємства;
- продукти, що виробляються фірмою, перебувають у фазі спадання життєвого циклу;
- торговельне підприємство має сильну управлінську команду [211].

4. Конгломератна диверсифікація. Обґрунтовується на розширенні торговельного підприємства шляхом виробництва продуктів, які технологічно не пов'язані з існуючими продуктами в ринкових відносинах. Вона є однією із найбільш ризикованих стратегій. Це стратегія застосовується в таких ситуаціях:

- річні продажі та прибутки торговельного сектору (який переважно працює в мережевій структурі) знижуються;
- торговельне підприємство має капітал та відмінні управлінські здібності, необхідні для результативної конкурентної боротьби в торговельній сфері;
- торговельне підприємство має можливість залучити інвестиційні ресурси;
- є фінансовий взаємозв'язок у мережевій системі торговельного підприємства;
- ринок для існуючої продукції торговельної компанії насичений [209].

IV. Зменшення вкладень. Ця стратегія застосовується в кризових ситуаціях, таких як економічні рецесії та різкі зміни. Торговельні підприємства завжди зазнають збитків, використовуючи ці стратегії, але вони є такими ж важливими, як й інші стратегії.

З практичної точки зору, можна виокремити чотири основні стратегії: «збір врожаю», вилучення вкладень, зменшення витрат, ліквідація.

1. Стратегія «збору врожаю» є дотичною до відмови від довгострокових бізнес-принципів для максимізації короткострокового прибутку за умови, що торговельне підприємство не втрачає гроші. Цю стратегію застосовують торговельні підприємства з негативними перспективами, такими як зниження витрат на закупівлі, витрат на оплату праці та максимізацію доходів від продажу існуючої продукції.

2. Стратегія вилучення вкладень «це передбачає закриття або продаж частин торговельного підприємства для впровадження довгострокових змін у бізнес-операціях. Ця стратегія реалізується, коли потрібні кошти для розвитку більш перспективних торговельних підприємств або запуску нових бізнес-напрямків, які більше відповідають довгостроковим цілям.

3. Стратегія зменшення витрат. Головною метою є виявлення можливостей для зменшення витрат і вжиття відповідних заходів щодозменшення їхнього обсягу. Ця стратегія зосереджена на усуненні невеликих джерел витрат і є тимчасовою, оскільки вона передбачає зниження виробничих витрат, підвищення продуктивності, скорочення найму та навіть звільнення» [138, с. 76].

4. Стратегія ліквідація застосовується в ситуаціях, коли торговельні компанії не можуть продовжувати діяльність і здійснюють продаж усієї торговельної мережі або її частини різним покупцям. На основі існуючих досліджень побудовано формалізовану модель стратегії економічної безпеки торговельних підприємств (рис. 3.12).

Ця модель базується на стратегічному орієнтирі дій, який завдяки впровадженню стратегічних процесів передбачає на результати стратегічного управління. Розробка стратегії економічної безпеки передбачає використання всіх елементів, що формують структуру торговельного підприємства, в тому числі управління, людські ресурси, виробництво та фінанси.



Рис. 3.12. Формалізована модель стратегії забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств

Джерело: сформовано автором на основі [138].

Передумовою для впровадження цієї моделі є отримання торговельним підприємством конкурентної переваги на ринку. Торговельні підприємства, зосереджуючись на вирішенні питань довгострокового зростання та сталого розвитку, мають застосовувати у своїй діяльності моделі, методи та інструменти економічної безпеки стратегічного управління.

Встановлено, що торговельні підприємства зазнають значних економічних викликів в умовах воєнного часу. Сформовані стратегії та рекомендаційні аспекти зосереджені на подоланні сучасних проблематичних засад щодо забезпечення безпеки, адаптації до викликів та застосування міжнародного досвіду. Основними пріоритетами сформованої стратегії є

гнучкість, інновації та співпраця між усіма зацікавленими сторонами. Це дасть змогу сформуванню ефективну стратегію забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств із урахування зовнішніх та внутрішніх загроз.

3.3. Впровадження комплексного оцінювання стратегії забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств

В умовах зростання дисбалансів економічних процесів реалізація стратегій забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств здійснюється за кількома взаємопов'язаними напрямками, зокрема через ідентифікацію типів загроз, упровадження заходів щодо їх нейтралізації, а також розроблення стратегічних планів розвитку, спрямованих на формування прибутковості торговельної сфери та підтримання конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. З практичної точки зору формування стратегії забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств потребує поетапної реалізації комплексу безпекових заходів з урахуванням сучасних викликів і загроз зовнішнього та внутрішнього середовищ.

Досліджено, що базова стратегія забезпечення економічної безпеки – це функціональна стратегія, сформована відділом безпеки торговельного підприємства.

Ця функціональна стратегія визначає два основні напрямки його управління. По-перше, відділ безпеки відповідає за постійний моніторинг та усунення зовнішніх та внутрішніх загроз торговельного підприємства.

Ця стратегія безпеки передусім стосується такої проблематики, як забезпечення: захисту комерційної таємниці та конфіденційної інформації; безпеки приміщень; особистої безпеки персоналу; технічної та пожежної безпеки; економічної безпеки.

По-друге, функціональні завдання відділу безпеки щодо реалізації безпекових заходів представлені як підсистема процедур, спостережень і реагування.

Метою діяльності відділу є оперативне виявлення потенційних загроз, впливу яких зазнає в практичній діяльності торговельне підприємство, оцінка загроз, а також розробка заходів щодо усунення викликів для досягнення сталого розвитку в майбутній перспективі [145, с. 84].

Зазначимо, що в процесі реалізації стратегії забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств необхідно дотримуватися відповідного алгоритму з урахуванням сучасних викликів і загроз (рис. 3.13).

Механізм реалізації стратегічного напрямку служби безпеки базується на реалізації рекомендацій щодо забезпечення безпекових заходів, сформованих відповідно до умов внутрішнього та зовнішнього середовищ торговельного підприємства.

Зазначимо, що механізм формування стратегій економічної безпеки торговельних підприємств базується на основних практико-орієнтованих напрямках. Фундаментальною основою стратегічного вектора є представлення та реалізація економічної мотивації функціонування торговельної системи щодо забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств.



Рис. 3.13. Етапи формування стратегії економічної безпеки торговельних підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [179].

Щодо всіх напрямків розвитку стратегічного проєкту зазначимо, що економічна безпека торговельних підприємств представлена у запропонованій структурно-логічній схемі структуризованої моделі формування стратегії забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств (рис. 3.14).

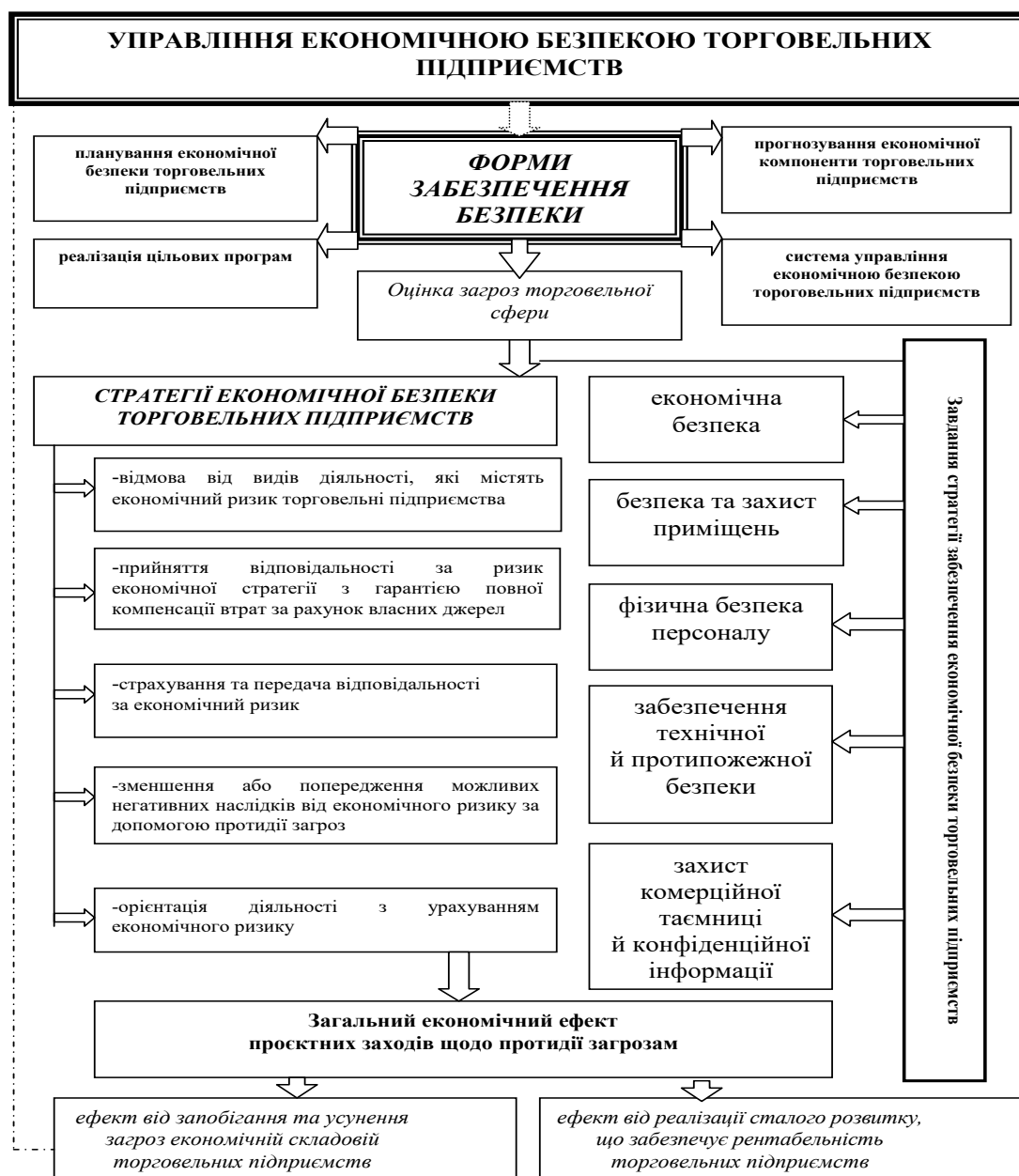


Рис. 3.14. Структуризована модель формування стратегії забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств

Джерело: сформовано автором розраховано автором на основі [136].

Стратегії забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств функціонують за умови результативного впровадження та отримання ефективних результатів. Загальний економічний ефект визначається двома основними складовими:

- 1) ефект протидії загрозам економічної безпеки торговельних підприємств;
- 2) ефект досягнення сталого розвитку, що забезпечує прибутковість торговельних підприємств [88].

Дані ефекти залежать від моніторингу стану економічних і безпекових елементів в організації діяльності інноваційних технологій торговельних підприємств. Формування та економічне оцінювання ефективності стратегій забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств є фундаментальною основою для реалізації функціональної стратегії та специфіки її застосування. На цій основі представлено концептуально-методичний базис до організаційно-економічного оцінювання стратегії забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств, що враховують особливості процесів управління стратегічними заходами.

Методика організаційно-економічного оцінювання економічної безпеки торговельних підприємств базується на розрахунку таких показників: відображення рівня невизначеності зовнішнього середовища, типологізації та рівневого розподілу загроз економічній безпеці, необхідного для усунення цих загроз, та витрат для організації інноваційних послуг у торговельній сфері. Метод організаційно-економічної оцінки ефективності стратегії забезпечення безпеки торговельного підприємства має відображати структуру та результати заходів щодо усунення загроз та досягнення прибутковості продукції в торговельній сфері [150, с. 50].

Визначено, що оцінка забезпечення економічної безпеки має базуватися на такому нормативному базисі: 1) визначення основних показників за традиційними методами відповідно до показників, що ідентифікують макро-, мезо- та мікрорівень торговельного підприємства; 2) розрахунок фактичних

показників; 3) визначення порогових значень показників та індикаторів; 4) порівняння фактичних та максимальних значень показників; 5) обґрунтування основних індикаторів; 6) визначення мінімального (*min*), середнього (*ave*) та максимального (*max*) часу, необхідного для досягнення цільових значень показників; 7) визначення мінімального (*min*), середнього (*ave*) та максимального (*max*) обсягів бюджету, що необхідно для досягнення цільових значень індикаторів; 8) ранжування загроз економічної безпеки торговельних підприємств; 9) розроблення стратегічних орієнтирів для забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств [143, с. 52].

Отримані результати свідчать, що стратегію забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств доцільно розглядати як управлінські рішення, формування яких можливе на основі інтеграції методів організаційно-економічного оцінювання, стратегічного аналізу та інструментів економіко-математичного моделювання. Такий підхід дає змогу перейти від фрагментарного аналізу окремих складових безпеки до системного бачення економічної безпеки як результату реалізації стратегії розвитку підприємства [23].

З метою верифікації та практичної апробації розробленої стратегії економічної безпеки здійснено комплексне емпіричне дослідження діяльності десяти репрезентативних торговельних підприємств (*E1–E10*), які функціонують у мережевому сегменті роздрібної торгівлі України: ТОВ «АТБ-маркет», ТОВ «СІМІ маркет», ТОВ «Новус Україна», ТОВ «Епіцентр-К», ТОВ «Теко-Трейд», ТОВ «METRO Cash&Carry Україна», ТОВ «Фоззі-Фуд», ТОВ «Таврія-В», ТОВ «Комфі-Трейд» та ТОВ «ЕКО».

Інформаційну базу дослідження становить сукупність оціночних даних щодо рівня економічної безпеки торговельних підприємств, сформована для десяти репрезентативних суб'єктів господарювання (*E1–E10*). Дані структуровано за десятьма функціональними складовими економічної безпеки, а саме: інтелектуальною, кадровою, технічною, правовою, екологічною, інформаційною, силовою, фінансовою, ринковою та інтерфейсною. Для кожної

складової визначено максимальний рівень, фактичний рівень та відносну оцінку, що дозволяє здійснювати порівняльний аналіз і багатовимірне моделювання.

Зазначені дані одержано з використанням експертного підходу, що є обґрунтованим у дослідженнях економічної безпеки, де значна частина характеристик має якісну, латентну або обмежено формалізовану природу. Експертні оцінки формувалися на основі узагальнення аналітичної інформації про фінансово-економічний стан торговельних підприємств, особливості їх організаційної структури, рівень технологічного забезпечення, правового супроводу, ринкової позиції та інформаційної захищеності.

Максимальні рівні за кожною складовою економічної безпеки інтерпретуються як умовні еталонні значення, що відображають потенційно досяжний рівень розвитку відповідної компоненти в межах галузевих та організаційних обмежень. Фактичні рівні характеризують реальний стан складових економічної безпеки конкретного торговельного підприємства на момент оцінювання. Відносна оцінка розрахована як нормований показник співвідношення фактичного та максимального рівнів, що забезпечує порівнянність даних між торговельними підприємствами та складовими незалежно від масштабу вимірювання.

Формування набору даних здійснювалося з дотриманням принципів структурної однорідності, порівнюваності та репрезентативності, що є критично важливим для подальшого застосування методів багатовимірного аналізу, зокрема самоорганізованих карт Кохонена. Одержані експертні оцінки не розглядаються як точні вимірювання, а інтерпретуються як узгоджені індикатори відносного рівня економічної безпеки, достатні для виявлення латентних закономірностей, кластерних структур і типових профілів торговельних підприємств.

Експертне оцінювання здійснювалося із залученням фахівців у сфері управління торговельними підприємствами та економічної безпеки, які мають практичний досвід роботи в галузі. Узагальнення експертних суджень

проводилося шляхом агрегування індивідуальних оцінок за уніфікованою шкалою, що забезпечує порівнюваність результатів між торговельними підприємствами та складовими безпеки.

Отримані дані відображають стан економічної безпеки у межах одного часового періоду та характеризуються внутрішньою узгодженістю, що підтверджується стабільністю результатів кластеризації. Водночас експертні оцінки інтерпретуються як відносні індикатори, що є придатними для типізації та стратегічного аналізу, а не як абсолютні вимірювання. Структурування вихідних даних та розрахункові процедури здійснено відповідно до параметрів наведених у табл. 3.5 та дод. В.

Таблиця 3.5

Структурний розподіл набору даних торговельних підприємств країни

Назва параметра	Тип параметра
Торговельне підприємство (<i>E1-E10</i>)	текстовий
Назва складової забезпечення безпеки	текстовий
Максимальний рівень безпеки	числовий
Фактичний рівень безпеки	числовий
Відносна оцінка	відсотковий

Джерело: сформовано автором.

Методичним інструментарієм багатовимірного аналізу обрано метод самоорганізованих карт Кохонена, який дозволяє здійснювати топологічне впорядкування об'єктів за сукупністю показників економічної безпеки. У межах цього підходу кожен вузол карти інтерпретується як окрема кластерна одиниця, а їх загальна кількість визначається параметрами двовимірної топології. Побудована модель характеризується високим рівнем узгодженості даних, що забезпечує можливість її використання для стратегічного прогнозування та типізації торговельних підприємств за рівнем економічної безпеки.

Кластерний аналіз торговельних підприємств здійснено за багатовимірною ознакою, що відображає профіль економічної безпеки

торговельних підприємств, сформований на основі сукупності функціональних складових економічної безпеки. Зокрема, кожне торговельне підприємство описується вектором ознак, який включає фактичні рівні десяти складових економічної безпеки, а саме: фінансової, ринкової, інформаційної, кадрової, технічної, правової, інтелектуальної, екологічної, силової та інтерфейсної. Саме цей вектор використовується як вхідний об'єкт для самоорганізовної карти Кохонена. У межах SOM близькість торговельних підприємств визначається за евклідовою відстанню між векторами ознак, що дозволяє групувати торговельні підприємства з подібними безпековими профілями незалежно від їх масштабу діяльності чи абсолютних фінансових результатів.

Відтак результатом кластерного аналізу є типізація торговельних підприємств за рівнем і структурою економічної безпеки, а не їх ранжування за окремими показниками, що повністю відповідає меті дослідження та обґрунтовує застосування нейромережевого підходу. Для розширення аналітичних можливостей моделі додаткові параметри розглядаються як залежні змінні. У процесі навчання самоорганізовної карти кожному об'єкту відповідає вектор вхідних параметрів, а визначення найбільш релевантного вузла здійснюється за принципом *winner-takes-all*. Обчислення відстаней між векторами здійснюється з попереднім нормуванням значень показників, що дозволяє уникнути викривлення результатів через різні масштаби вимірювання. Метрика близькості визначається за формулою [201]:

$$D(o, u) = \alpha D_x(o, u) + (1 - \alpha) D_y(o, u) \quad (3.1)$$

де $D(o, u)$ – евклідова відстань від об'єкта o до вузла карти u ; D_x і D_y – часткові відстані у відповідних просторах ознак.

Така специфікація моделі дозволяє варіювати вагові коефіцієнти для параметрів та залежно від цілей дослідження. Результатом побудови карти є візуалізація багатовимірного простору, що відображає взаємозв'язок між

ключовими та допоміжними параметрами. Зазначений підхід є масштабованим і дозволяє залучати необмежену кількість дескрипторів.

Для узагальнення результатів застосовано адитивну згортку показників із використанням вагових коефіцієнтів, що дозволяє враховувати диференційовану значущість складових економічної безпеки [200]:

$$D(o, u) = \sum_i \alpha_i D_i(o, u) \quad (3.2)$$

де α_i – ваговий коефіцієнт i -го показника, при цьому виконується умова 1.

Програмну реалізацію алгоритму виконано мовою Python із використанням бібліотек NumPy, Pandas та Scikit-learn. Побудовано гексагональну карту розмірністю 24×12 вузлів, що забезпечило високу роздільну здатність простору ознак. За результатами навчання моделі здійснено кластеризацію методом *k-середніх*, унаслідок чого виокремлено три стійкі кластери, які характеризуються чіткою просторовою локалізацією та інтерпретованими межами (рис. 3.15). Зауважимо, що у межах дослідження метод *k-середніх* застосовано не як самостійний інструмент кластерного аналізу, а як допоміжний етап постобробки результатів самоорганізовної карти Кохонена. Його використання спрямоване на формалізацію та чітке виокремлення кластерних доменів у двовимірному просторі SOM. Отримані за його допомогою кластери відповідають візуально та змістовно ідентифікованим доменам карти Кохонена, що підтверджує стабільність і узгодженість результатів кластерного аналізу. На рис. 3.15 відображено результат кластеризації торговельних підприємств у просторі самоорганізовної карти Кохонена.

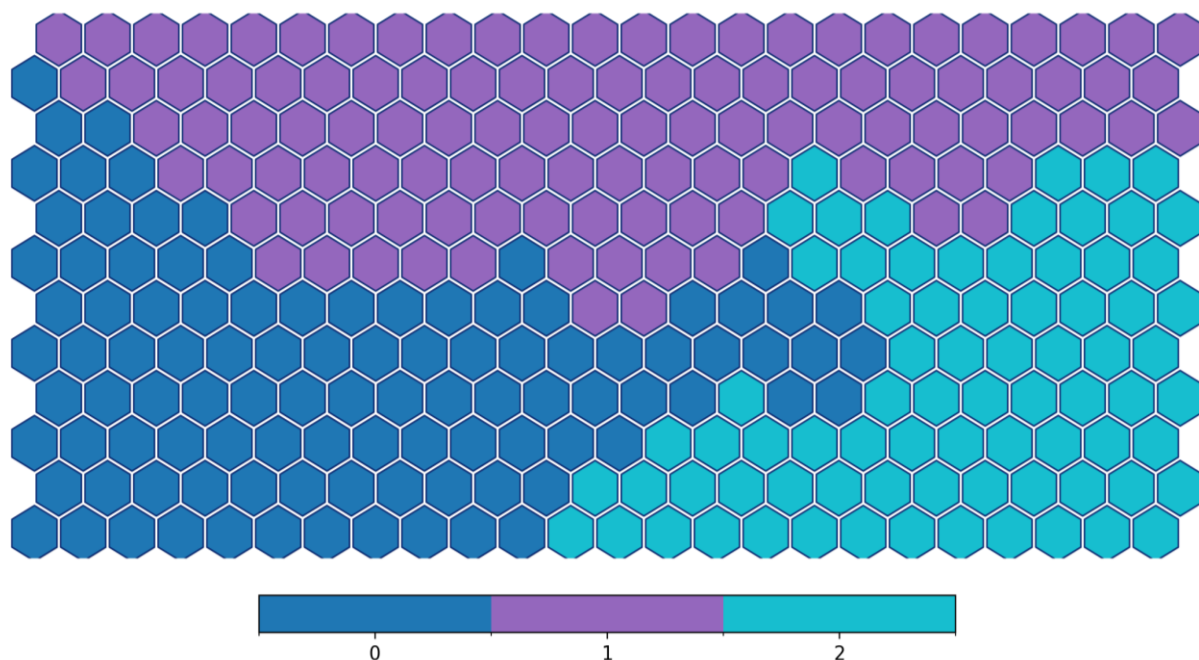


Рис. 3.15. Проектний розподіл кластерів

Джерело: сформовано автором на основі додатку В.

Візуалізація демонструє формування трьох стійких кластерів (0–2) з чітко окресленими просторовими межами, що свідчить про адекватність обраного методу кластерного аналізу та достатній рівень відмінностей між групами об'єктів дослідження.

Просторове розташування кластерів відображає градієнт економічної безпеки: кластер 0 формує компакту область ліворуч, кластер 1 локалізується в центральній–верхньому сегменті, тоді як кластер 2 розміщений у правій частині карти та відповідає найвищому рівню безпекових характеристик. Така конфігурація підтверджує наявність упорядкованої ієрархії рівнів економічної безпеки торговельних підприємств.

На рис. 3.16 подано проєкцію профілів торговельних підприємств *E1–E10* на самоорганізовану карту Кохонена та їх віднесення до відповідних кластерів за принципом вузла найкращої відповідності (*Best Matching Unit, BMU*).

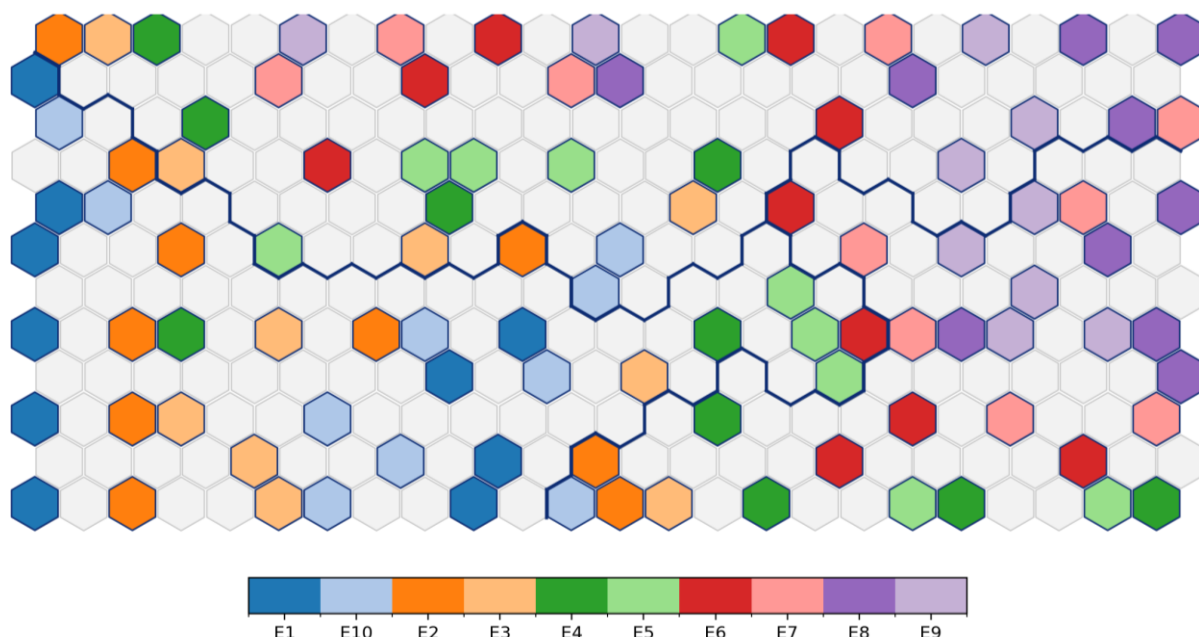


Рис. 3.16. Розподіл торговельних підприємств за кластерами

Джерело: сформовано автором на основі додатку В.

Отримані результати засвідчують, що більшість торговельних підприємств зосереджена у кластерах 0 і 1, тоді як кластер 2 репрезентований одним підприємством торгівлі, яке характеризується суттєво вищими значеннями інтегрального рівня економічної безпеки.

Важливою особливістю є повна узгодженість проєкції торговельних підприємств $E1$ та $E2$, що мають ідентичні значення за всіма складовими безпеки. Кластери істотно відрізняються за середнім інтегральним фактичним рівнем, який у цьому дослідженні інтерпретується як середнє значення фактичних рівнів за 10 складовими для кожного торговельного підприємства. Середнє за вибіркою становить 3,09. Для кластерів отримано такі кількісні характеристики:

– Кластер 1 (нижчий рівень): $\bar{x} = 2,80$ (діапазон 2,50–3,30), відносна оцінка $\bar{x}/3,09 = 0,91$,

– Кластер 0 (проміжний рівень): $\bar{x} = 3,06$ (діапазон 2,70–3,50), відносна оцінка $3,06/3,09 = 0,99$.

– Кластер 2 (високий рівень): $\bar{x} = 4,40$, відносна оцінка $4,40/3,09 = 1,42$.

Таким чином, за інтегральним фактичним рівнем кластеризація формує впорядковану ієрархію: 2,80; 3,06; 4,40 (кластери 1, 0, 2 відповідно), причому кластер 2 суттєво перевищує середній рівень вибірки (на $\approx 42\%$), а кластер 1 є нижчим за середній (на $\approx 9\%$).

Це підтверджує стабільність і відтворюваність результатів кластеризації, а також коректність застосування SOM для типізації торговельних підприємств.

Рис. 3.17 ілюструє домінування окремих складових економічної безпеки в межах сформованих кластерів, що дозволяє інтерпретувати структурні профілі безпеки кожної групи торговельних підприємств.

Для кластера 1 характерними є критично низькі значення правової складової, а також стримані значення інтерфейсної та технічної компонент, що істотно обмежує загальний рівень економічної безпеки. Кластер 0 демонструє більш збалансований, «операційно посилений» профіль, у якому зростання фінансової, ринкової, технічної та інтерфейсної складових забезпечує досягнення середнього рівня економічної безпеки.

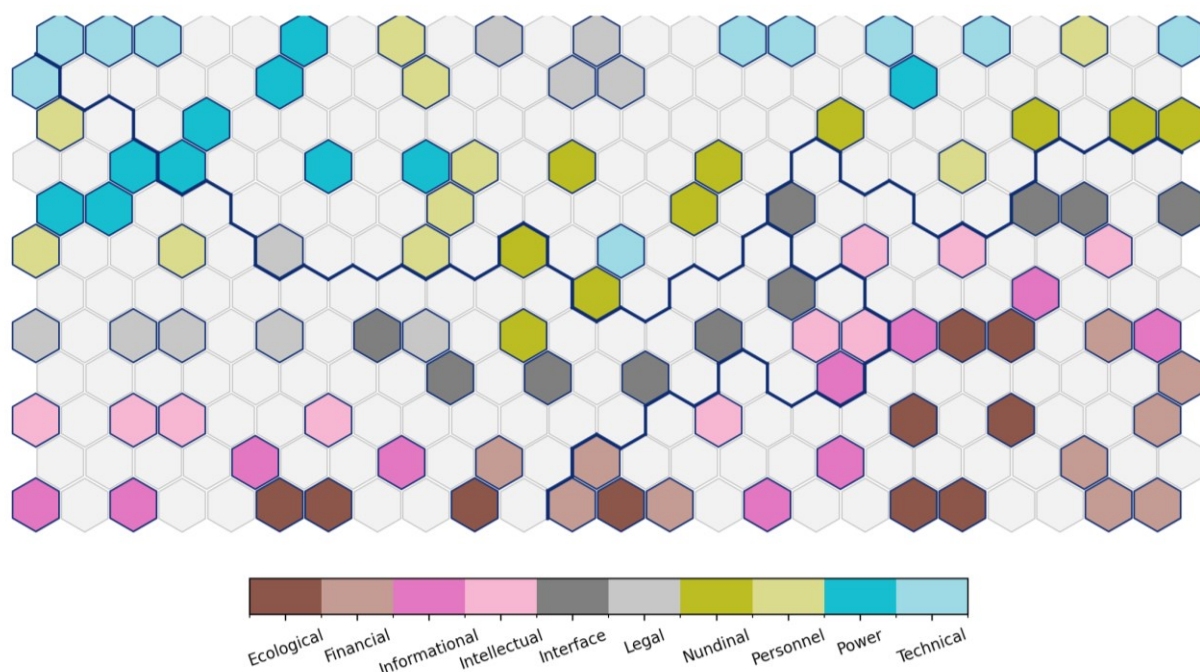


Рис. 3.17. Розподіл складової економічної безпеки торговельних підприємств за кластерами

Джерело: сформовано автором на основі додатку В.

Кластер 2 вирізняється концентрацією високих значень фінансової, інформаційної, технічної та кадрової складових, що формує еталонний профіль економічної безпеки та підтверджує його статус як цільового орієнтира стратегічного розвитку.

Порівняння середніх значень складових у межах кластерів демонструє відмінні профілі:

– Кластер 1 (E1, E2, E4, E5) характеризується такими середніми значеннями: Ecological = 3,50, Financial = 4,50, Informational = 2,00, Intellectual = 2,00, Interface = 2,75, Legal = 1,25, Nundinal = 4,00, Personnel = 2,50, Power = 2,25, Technical = 3,25. Для цього кластера критично низькою є правова складова (Legal = 1,25), а також відносно стриманими є інтерфейсна (Interface = 2,75) і технічна (Technical = 3,25), що обмежує загальний рівень безпеки.

– Кластер 0 (E3, E6, E7, E9, E10) формує більш «операційно посилений» профіль: Ecological = 2,40, Financial = 5,20, Informational = 2,60, Intellectual = 1,60, Interface = 4,00, Legal = 2,00, Nundinal = 4,60, Personnel = 2,60, Power = 1,40, Technical = 4,20. Порівняно з кластером 1, підвищення Interface (+1,25), Technical (+0,95), Financial (+0,70) та Nundinal (+0,60) пояснює зростання інтегрального рівня до значень, близьких до середнього по вибірці.

– Кластер 2 (E8) є високорівневим патерном із піковими значеннями за низькою ключових складових: Financial = 7, Informational = 6, Interface = 5, Technical = 5, Nundinal = 5, Personnel = 4, Power = 4 (за Actual = 4,40). Це відображає концентрацію фінансової, інформаційної та операційно–технічної спроможності.

На рис. 3.18а відображено розподіл максимальних значень економічної безпеки в межах кластерів. Візуалізація демонструє чіткий просторовий градієнт: найвищі значення сконцентровані в домені кластера 2, найнижчі – у межах кластера 1, тоді як кластер 0 займає проміжне положення. Це підтверджує потенційну спроможність торговельних підприємств різних

кластерів до досягнення високих рівнів економічної безпеки за умови реалізації відповідних стратегічних заходів.

На даному рисунку спостерігається градієнт максимумів у межах 2–8 з концентрацією підвищених значень у домені кластера 2 та нижчих – у домені кластера 1; кластер 0 займає проміжне положення. На рис. 3.18б («Actual level») зафіксовано градієнт фактичних рівнів у межах 1–7: область кластера 1 переважно відповідає нижчим значенням шкали, кластер 0 – середнім, кластер 2 – найвищим. Це узгоджується з кількісними оцінками інтегральних середніх: 2,80; 3,06; 4,40 (кластери 1, 0, 2 відповідно).

Рис. 3.18б ілюструє фактичний рівень економічної безпеки торговельних підприємств. На відміну від максимального рівня, фактичні значення демонструють більш стриману диференціацію, що відображає реальний стан реалізації безпекових заходів. Кластер 1 відповідає нижчим значенням шкали, кластер 0 – середнім, а кластер 2 – найвищим фактичним рівням економічної безпеки, що узгоджується з результатами інтегрального оцінювання.

На цьому рисунку подано нормовану (відносну) оцінку в межах 0,43–1,50, що відображає відхилення від базового рівня (середнього по вибірці). Значення <1 відповідають нижчим за середній профілям, а >1 – підвищеним. У цьому сенсі кластери демонструють послідовну ієрархію: кластер 1 має середню відносну оцінку 0,91, кластер 0 – 0,99, кластер 2 – 1,42; при цьому домен кластера 2 характеризується концентрацією значень вище 1,3, що підтверджує його як область «високої» економічної безпеки.

На рис. 3.18в подано нормовану відносну оцінку економічної безпеки, яка відображає відхилення показників окремих торговельних підприємств від середнього рівня по вибірці. Значення менші за одиницю характеризують профілі зниженої економічної безпеки, тоді як значення, що перевищують одиницю, відповідають підвищеному рівню безпеки. Просторове групування підтверджує послідовну ієрархію кластерів, де кластер 2 формує область стабільно високих відносних значень, а кластер 1 – область системних обмежень.

Сукупність графічних результатів (рис. 3.15–3.18) підтверджує доцільність використання самоорганізованих карт Кохонена для багатовимірного аналізу економічної безпеки торговельних підприємств і формує наочну аналітичну основу для обґрунтування диференційованих стратегій розвитку та управління економічною безпекою.

Отже, структурний зміст сформованих кластерів розкрито через аналіз домінуючих складових економічної безпеки (див. рис. 3.18) та середніх значень відповідних компонент у межах кожного кластера. Кластер 1, який відповідає нижчому рівню економічної безпеки, характеризується критично низьким значенням правової складової (Legal = 1,25), а також стриманими рівнями інтерфейсної (Interface = 2,75) та технічної (Technical = 3,25) складових, що істотно обмежує загальний рівень безпеки навіть за наявності відносно помірних екологічних і фінансових параметрів (Ecological = 3,50; Financial = 4,50).

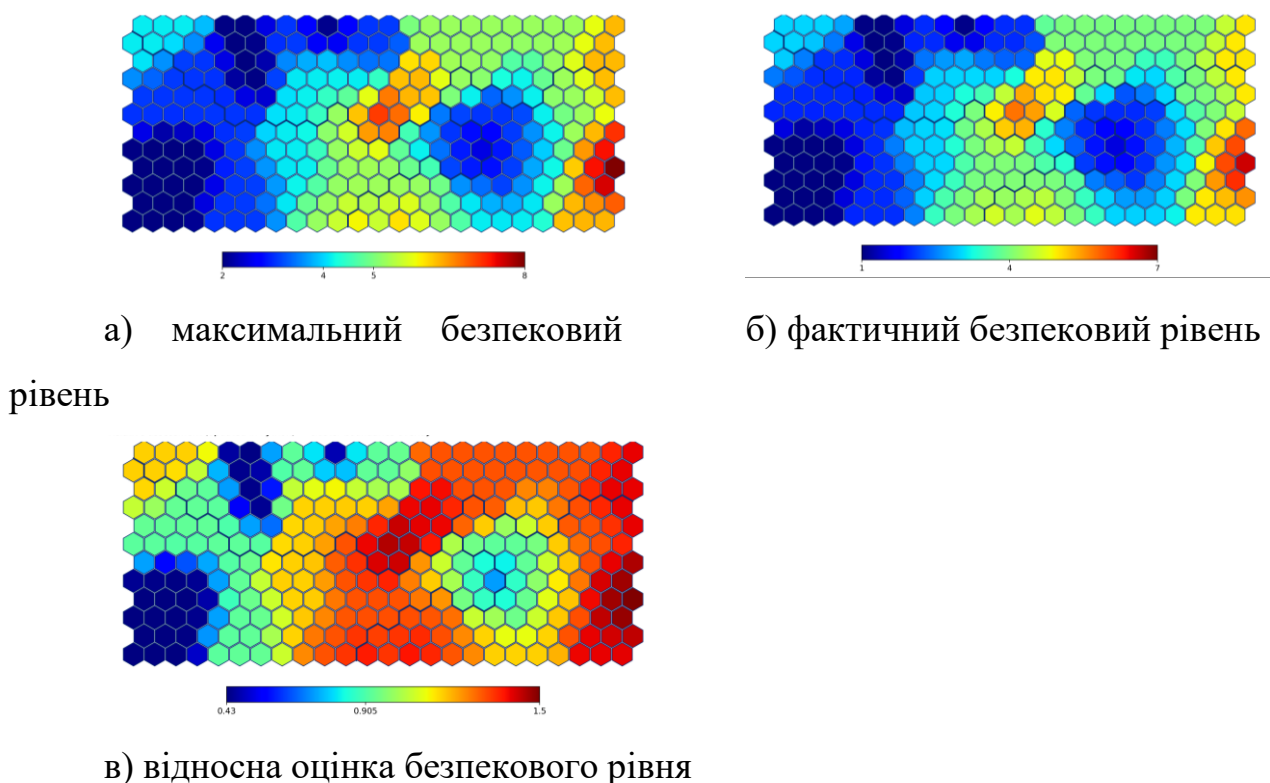


Рис. 3.18. Розподіл значень економічної безпеки торговельних підприємств за кластерами

Джерело: сформовано автором на основі додатку В.

Кластер 0, який віднесено до проміжного рівня, демонструє більш збалансований, операційно посилений профіль економічної безпеки, що проявляється у підвищених значеннях інтерфейсної (Interface = 4,00), технічної (Technical = 4,20), фінансової (Financial = 5,20) та ринкової (Nundinal = 4,60) складових. Сукупний вплив зазначених компонент забезпечує наближення інтегрального рівня економічної безпеки підприємств цього кластера до середнього значення по вибірці.

Кластер 2, який відповідає високому рівню економічної безпеки, репрезентований торговельним підприємством *E8* та характеризується піковими значеннями ключових складових, зокрема фінансової (Financial = 7), інформаційної (Informational = 6), інтерфейсної (Interface = 5), технічної (Technical = 5), кадрової (Personnel = 4) і силової (Power = 4). Така конфігурація компонент формує домен максимальної економічної безпеки та може розглядатися як еталонний профіль для стратегічного розвитку торговельних підприємств.

Отримані результати кластеризації торговельних підприємств на основі самоорганізовної карти Кохонена потребують логічної інтерпретації з урахуванням специфіки бізнес-моделей, організаційної структури та управлінських практик досліджуваних суб'єктів господарювання. Слід наголосити, що кластерна належність підприємств відображає не масштаб діяльності чи абсолютні фінансові показники, а ступінь збалансованості ключових складових економічної безпеки, що відповідає концептуальним засадам дослідження. У зв'язку з цим потрапляння окремих великих торговельних підприємств до кластерів із нижчим або проміжним рівнем економічної безпеки є логічно обґрунтованим і пояснюється домінуванням окремих обмежувальних чинників, зокрема правових, інтерфейсних або техніко-організаційних складових, які стримують формування цілісного безпекового профілю. Водночас формування окремого кластера з високим рівнем економічної безпеки відображає наявність внутрішньо узгодженого профілю, для якого характерна гармонізація фінансових, інформаційних,

операційно-технічних і кадрових компонент. Таким чином, результати кластерного аналізу є логічно узгодженими з теоретичною моделлю дослідження та підтверджують доцільність використання SOM як інструменту типізації торговельних підприємств за рівнем економічної безпеки.

Отже, отримані результати підтверджують доцільність застосування диференційованих стратегій забезпечення економічної безпеки залежно від кластерної належності торговельних підприємств, що дає змогу цілеспрямовано сконцентрувати управлінські ресурси на усуненні критичних обмежень і формуванні стійких конкурентних переваг. Таким чином, кластерна типізація створює аналітичну основу для обґрунтування пріоритетів стратегічного розвитку та підвищення результативності управління економічною безпекою торговельних підприємств.

Відповідно результати SOM-кластеризації формують аналітичне підґрунтя для підтримки та обґрунтування управлінських рішень у стратегічній перспективі, що дає змогу диференціювати підходи до забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств залежно від їхньої кластерної належності. Зокрема, визначено такі підходи щодо забезпечення економічної безпеки:

- для торговельних підприємств кластера 1 пріоритетним напрямом має бути усунення виявлених «вузьких місць» насамперед шляхом підвищення рівня правової, інтерфейсної та технічної складових, оскільки саме ці компоненти статистично асоційовані зі зниженим інтегральним рівнем економічної безпеки;

- для торговельних підприємств кластера 0 доцільною є реалізація політики стабілізації та точкового підсилення окремих компонентів економічної безпеки, що забезпечують перехід до вищого безпекового домену, зокрема за зростання інформаційної та кадрової складових за умови збереження наявних фінансово-ринкових і техніко-інтерфейсних переваг;

- кластер 2 можна розглядати як цільовий еталонний профіль (бенчмарк) із найвищим рівнем інтегральної економічної безпеки, на досягнення

параметрів якого доцільно орієнтувати програми стратегічного розвитку інших торговельних підприємств.

Згідно з проведеними дослідженнями у табл. 3.6 відображено результати оцінювання економічного ефекту від впровадження заходів стратегії економічної безпеки торговельних підприємств, що підтверджує практичну результативність запропонованого підходу. Зафіксовано зростання інтегрального показника з 31,2 (до впровадження заходів) до 37,8 (після їх реалізації), що відповідає загальному приросту на 24%. Позитивна динаміка спостерігається за всіма складовими економічної безпеки, що свідчить про комплексний характер впливу реалізованих заходів на діяльність торговельних підприємств. Найбільший приріст зафіксовано за правовою складовою (+6,1%), а також за ринковою (+3,1%) і фінансовою (+2,8%) складовими, що вказує на високу ефективність стратегічних заходів, спрямованих на підвищення правової визначеності, стійкості ринкових позицій і фінансової стабільності підприємств.

Таблиця 3.6

Результати досліджень економічного ефекту від впровадження заходів щодо забезпечення стратегії економічної безпеки торговельних підприємств, %

Назва параметра	Середнє значення		Відхилення (+/-), %
	I_1	I_2	
Інтелектуальна	2,9	3,7	2,8
Кадрова	4,7	5,1	1,4
Технічна	2,6	3,1	1,8
Правова	2,1	3,9	6,1
Екологічна	3,4	3,8	1,4
Інформаційна	1,8	2,4	2,1
Силова	4,5	5,1	2,1
Фінансова	2,8	3,6	2,8
Ринкова	2,5	3,3	3,1
Інтерфейсна	3,9	3,8	0,4
РАЗОМ	31,2	37,8	24

Примітка: I_1 – величина показника до впровадження заходів; I_2 – величина показника після впровадження заходів.

Джерело: розраховано автором на основі додатку В.

Отримані результати підтверджують доцільність системного впровадження заходів економічної безпеки та можуть бути використані як емпірична база для обґрунтування пріоритетів управлінських рішень у відповідних складових.

Зазначимо, що для ефективної реалізації стратегії забезпечення торговельних підприємств необхідно враховувати фундаментальні безпекові компоненти, що впливають на результативність функціонування досліджених організацій в умовах сучасних викликів та загроз.

По-перше, середнє значення всіх параметрів збільшилося на 24%, що свідчить про загальне покращення продуктивності торговельних підприємств після впровадження захисних заходів стратегії економічної безпеки. На основі аналізу можна виявити та з'ясувати кілька основних тенденцій. По-друге варто зазначити, зростання спостерігалось у всіх досліджуваних сферах: знання, кадри, технології, право, екологію, інформацію, електроенергію, фінанси, ринки та інтерфейси. Різноманітність цих показників свідчить про те, що стратегії забезпечення економічної безпеки позитивно впливають на всі аспекти торговельної діяльності. Збільшення відсоткових відмінностей у показниках, зокрема у правовому (6,1%), фінансовому (2,8%) та ринковому (3,1%) секторах, демонструє значну ефективність заходів у цих сферах. У підсумку можна зробити висновок, що впровадження стратегічних заходів для захисту економічної безпеки торговельних підприємств є вирішальним і ефективним, сприяючи покращенню всіх аспектів ведення бізнесу та загальних економічних показників.

Слід зазначити, що для ефективної реалізації стратегії економічної безпеки торговельних підприємств необхідно також враховувати такі принципи безпеки щодо запобігання: фінансовим санкціям; уникнення збитків від штрафів та крадіжок; ризикам; загрозам; навмисним атакам; витоку бізнес-інформації; ненадійним торговим партнерам; стягненню боргів тощо.

Звичайно, що цей перелік не є вичерпним і його зміст залежить від операційних характеристик та рівня безпеки торговельного підприємства. Крім

того, необхідно враховувати економічні витрати на забезпечення стратегії безпеки, а також усі можливі зовнішні та внутрішні загрози. Однак і за таких умов очікувані регуляторні переваги від впровадження стратегії безпеки будуть реалізовані.

Обґрунтовано, що стратегія економічної безпеки торговельних підприємств має базуватися на посиленні проєктних напрямків. Наприклад, завдяки практичному застосуванню першого напрямку доведено, що торговельні підприємства, що працюють за принципом «ціна-якість», можуть отримувати мережевий надприбуток, оскільки ціни на їхню продукцію високі, як і в конкурентів. На основі практичного застосування другого вектора підтверджено, що торговельні підприємства, які працюють із характеристиками «низькі витрати – ефект масштабу», можуть забезпечити мережеві надприбутки за зниження цін на продукцію, підвищення привабливості продукції для споживачів та збільшення обсягів продажів. Дослідження двох напрямів отримання торговельними підприємствами високих прибутків вказує на те, що в межах стратегії забезпечення економічної безпеки та організації нових проєктів, що генерують прибуток, у торговельній системі цього етапу досягають завдяки практичному застосуванню цифрових інструментів в умовах воєнного стану, побудови інноваційного середовища та модернізації. З практичної точки зору, слід запропонувати план, що відображає вирішальні фактори та показники елементів безпеки торговельних підприємств.

Доведено, що економічна безпека торговельних підприємств передбачає розвиток торговельної мережі, підвищення конкурентоспроможності продукції та збереження частки ринку. Підтверджено, що елементи безпеки відображають економічний потенціал торговельної структури та здатність протидіяти негативним зовнішнім та внутрішнім викликам у сучасних умовах. Водночас різні економічні заходи відображають стратегічні умови забезпечення безпеки з урахуванням впливу різних загроз у довгостроковій перспективі. Дослідження показують, що підвищений ступінь негативного впливу на економічну безпеку торговельних підприємств призводить до певних негативних наслідків

(наприклад, зниження обсягів торгово-виробничої діяльності, зростання цін і безробіття, зменшення податкових надходжень тощо).

На основі проведених досліджень рекомендується визначити основні напрямки стратегії забезпечення економічної безпеки та застосувати їх у практичній діяльності торговельних підприємств: створити інноваційні механізми для розвитку різних видів торговельної діяльності, які зазнали збитків в умовах воєнного стану; провести комплексну діагностику ризиків бізнес-структури в контексті цифровізації економічних взаємозв'язків у бізнес-процесах торговельної системи; виявити загрози, впливу яких зазнають цифрові інструменти торговельних підприємств з метою забезпечення безпеки; удосконалити нормативно-правову базу та запровадити ефективні й результативні механізми регулювання торговельної діяльності через державну політику; застосовувати міжнародний досвід для розробки стратегії забезпечення економічної безпеки торговельної системи на основі цифровізації.

Встановлено, що забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств залежить не лише від економічних чи політичних факторів. В умовах сучасних викликів громадська підтримка щодо забезпечення економічної безпеки також є важливою. Крім того, слід заохочувати участь громадськості в закупівлі товарів і послуг. Адже єдність українського народу в умовах воєнного стану не лише сприяє ефективному функціонуванню підприємств, а й забезпечує стратегічний розвиток торговельної сфери у майбутньому.

Отже, сучасні виклики щодо реалізації стратегії забезпечення економічної безпеки торговельних підприємства потребують особливої актуальності щодо впровадження відповідних векторів стратегічного розвитку та вдосконалення безпекового рівня досліджених бізнес-структур.

Зазначимо, що запропоновані показники економічного розвитку для торговельних підприємств є основними компонентами й елементами забезпечення економічної безпеки досліджених структур. Відповідно

рекомендуємо аналізувати торговельну діяльність підприємств з точки зору безпекових компонент.

Проблематика стратегії забезпечення економічної безпеки є актуальною для торговельних підприємств. Водночас економічна безпека торговельних підприємств є особливо важливою щодо забезпечення продовольчої безпеки країни з урахуванням сучасних ризиків ведення торговельного бізнесу. Враховуючи зазначені умови, у дослідженні розроблено механізм застосування торговельної мережі. Зазначимо, що при застосуванні певних видів економічних інструментів сучасної практики необхідно враховувати традиційні практики вітчизняних торговельних підприємств щодо використання конкретних систем і моделей. Різні форми методів оцінки та аналізу формують основу економічних інструментів забезпечення стратегії. Для обґрунтування розробки інструментів управління, що використовуються в торговельній діяльності, необхідно враховувати невідповідності в концептуальних і методичних контекстах. Крім того, слід також враховувати тенденції розвитку та вдосконалення згаданих вище інструментів. Об'єктивна оцінка економічних умов та операційних показників вітчизняних торговельних підприємств дає змогу визначити домінуюче становище поточної ефективної (операційної) діяльності. У дослідженні обґрунтовано блок-схему формування стратегії забезпечення торговельних підприємств з урахуванням сучасних умов конкурентної боротьби.

У запропонованій моделі системного економічного інструментарію передусім врахована необхідність розробки єдиного методу диференціації для забезпечення найвищого рівня оцінки економічної ефективності торговельного підприємства. Так, у системі економічної безпеки показники ефективності та факторні показники є взаємозалежними на основі застосування кількісних і якісних індикаторів, що сприятиме підвищенню об'єктивності оцінювання та прогнозування ефективності. Водночас необхідно враховувати, що виокремлені показники ефективності, їхні вагові коефіцієнти та методи узагальнення залежать від типу та характеру діяльності торговельного підприємства.

У дослідженні визначені основні критерії – це зростання загальних витрат і максимізація прибутку, що формують базу для інструментів оцінки та аналізу діяльності торговельних підприємств. Ці принципи визначають того, що вибір пріоритетного критерію, такого як максимізація прибутку (короткострокова або поточна ефективність), у багатьох випадках суперечитиме довгостроковим стратегіям фінансово-економічного потенціалу (тобто критеріям підвищення ринкової вартості торговельних підприємств). У сучасних умовах воєнного стану для України забезпечення економічної стабільності має першочергове значення. Хоча цей показник є важливим, вважаємо, що доцільно використовувати його як додатковий (допоміжний) інструмент у системі вимірювання прямих економічних вигод вітчизняних торговельних підприємств.

Під час побудови систематичного економічного інструментарію, що застосовується в умовах функціонування вітчизняних торговельних підприємств, можемо розглядати кожне завдання як комплексний аналіз факторів, що сприяють фінансовим результатам. На рис. 3.19 запропоновано блок-схему формування стратегії економічної безпеки торговельних підприємств із виокремленням відповідного практико-орієнтованого алгоритму. Запропонована модель системного інструментарію ґрунтується на економічній ефективності як базовому критерію та на її основі формується інтегральний показник.

Інтегральний показник складається з основних індикаторів, що синтезуються за допомогою методів стандартизації й агрегування таким чином, щоб об'єктивно оцінити економічну ефективність торговельних підприємств. Зазначимо, що результативність економічної ефективності має практичний пріоритет у застосуванні, оскільки «...мета та критерії ефективності торговельного підприємства полягає у його вартості, а також у сучасній економічній теорії індикатори вартості торговельного підприємства вважаються найрезультативнішими показниками для вимірювання ефективності бізнес-структур» [20].



Рис. 3.19. Блок-схема формування стратегії економічної безпеки торговельних підприємств

Джерело: сформовано автором на основі [190].

У дослідженні визначено, що «загальна формула ефективності прибутку, де залежною змінною є рівень економічної ефективності, а незалежною змінною – обсяг прибутковості». Однак практичне застосування цих стандартів забезпечення економічної безпеки у вітчизняних торговельних підприємствах залишається проблемним.

Вітчизняні торговельні підприємства займають важливе місце у функціонуванні та розвитку економіки України. Вони є не лише

підприємствами з перспективними організаційно-правовими формами, а гарантами регіональної, національної та міжнародної продовольчої безпеки. У сучасних складних умовах кризового управління, щоб мінімізувати фактори загроз торговельним підприємствам, варто сформувати ефективну систему забезпечення економічної безпеки, а формування відповідних стратегій є вектором до забезпечення ефективності цієї системи. Зазначимо, що стратегія забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств як інтегрованої та диверсифікованої економічної структури має враховувати рівень управління, масштаб і структуру, а також умови від загальної та конкурентної стратегій мережевої системи. Дослідження підтверджують, що стратегію забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств слід виокремити як основну та логічно інтегровану частину його загальної стратегічної компоненти. Це інструмент стратегічного управління, який призначений для досягнення довгострокових цілей економічної безпеки за допомогою розроблених заходів. Ці заходи створюють сприятливі умови для торговельних підприємств для досягнення сталого розвитку, підтримки та підвищення конкурентоспроможності, операційної ефективності та фінансової стабільності, а також захисту від загроз. Крім того, ця стратегія має забезпечувати всі рівні управління торговельним підприємством: від стратегічного до операційного. Враховуючи специфіку економічної безпеки торговельних підприємств, стратегія має бути представлена як комплексний (систематичний/портфельний) стратегічний вектор. Стратегічні вектори, як правило, представляють різні алгоритми стратегії забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств з урахуванням специфіки функціонування, що залежить від операційної діяльності та стратегії розвитку торговельного підприємства, а також його конкурентних стратегій. Для обґрунтованих характеристик можна застосувати класифікаційний розподіл на основі стратегії забезпечення економічної безпеки відповідно до умов функціонування торговельних підприємств. Це дасть змогу врахувавши заздалегідь визначене поєднання операційної стратегії, стратегії розвитку і конкурентної стратегії

торговельних підприємств, відповісти на питання, якою має бути стратегія забезпечення економічної безпеки торговельної організації?

Щодо досліджуваних питань стратегічне управління торговельними підприємствами є визначальним. Сучасна практика управління торговельними підприємствами вимагає оцінки та аналізу ефективності, а також здійснення прогнозування для забезпечення ефективності впровадження безпекових стратегій. У сучасних умовах у сфері торговельної діяльності спостерігається тенденція використання стратегічних підходів до формування управлінських рішень для забезпечення ефективної роботи мережевих торговельних компаній. Зокрема, ці торговельні підприємства розробляють загальні безпекові бізнес-стратегії, а потім впроваджують їх на операційному рівні через функціональні стратегії: маркетинг, торгівлю, закупівлі, формування бренда, логістику, управління персоналом і фінанси. Стратегічні карти є важливою компонентою у стратегічному управлінні для ефективної діяльності торговельних підприємств та основою відповідних економічних інструментів. З практичної точки зору, зміст стратегічної карти має бути узгоджений з основною місією торговельного підприємства та встановленими цілями. Однак у цьому разі непотрібно проводити комплексний аналіз інструментів управління. Загалом існує конфлікт між цілями при одночасному забезпеченні «економічних» і «клієнтських» взаємозв'язків, а також досягненні стратегічних перспектив розвитку. Так, торговельні підприємства не можуть досягти високих економічних результатів, одночасно задовольняючи потреби клієнтів.

Крім того, згідно з дослідженнями, частота впровадження інновацій (нові продукти, зміни на сегментах торговельного ринку, методики управління) має вплив на кінцевий результат і залежність ефективності безпекового управління. Зокрема, сучасні інновації можуть вплинути на стабільність торговельних бізнес-операцій і призвести до занепаду системи [99]. Стратегічною концепцією системи збалансованих показників є вимірювання ефективності функціонування торговельних підприємств. Ця система позиціонує

перспективи навчання персоналу та відзначає важливість кваліфікації працівників торговельних підприємств.

Визначено, що системний підхід до розробки стратегії забезпечення економічної безпеки торговельного підприємства передбачає виконання двох обов'язкових умов: вона має бути пов'язана із функціональними стратегіями та бути найефективнішим результатом процедури впровадження для ефективної розробки стратегії забезпечення економічної безпеки торговельного підприємства; повинна охоплювати всі сфери торговельної діяльності підприємства в процесі забезпечення економічної безпеки [106, с. 50].

Зазначимо, що процес формування стратегії економічної безпеки торговельних підприємств вимагає створення відповідного механізму стратегічного розвитку. Його складові охоплюють загальні економічні інтереси торговельного підприємства; організаційну структуру та управлінський персонал; методи, принципи, процеси та функції управління; фінансові інструменти та показники оцінювання забезпечення економічної безпеки.

Встановлено, що розроблений алгоритм формування стратегії забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств, побудованого на основі методу кластеризації дасть змогу підвищити безпековий рівень організаційних та економічних процесів в торговельній діяльності. Проведений кластерний аналіз функціонування суб'єктів торговельної діяльності на основі розподілу рівнів економічної безпеки дасть змогу покращувати процеси формування стратегії забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств і обґрунтовувати вектори підвищення оптимізації стратегічних управлінських рішень.

Висновки до розділу 3

Прорезюмувавши вищеподане щодо удосконалення формування стратегії забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств в умовах сучасних викликів, слід визначити такі основоположні аспекти:

1. Уточнено трактування терміна стратегія економічної безпеки торговельних підприємств як системи стратегічного управління, що охоплює комплексне діагностування зовнішнього та внутрішнього середовищ, коригування цілей, завдань і основних напрямків формування стратегічних орієнтирів розвитку.

2. Систематизовано структурний розподіл стратегічного розвитку торговельного підприємства, який охоплює такі елементи: процесний, інтеграційний, інноваційний та конкурентний. Проведено дослідження методів побудови стратегії економічної безпеки торговельних підприємств.

3. Запропоновано алгоритм стратегії забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств із застосуванням методу кластеризації Кохонена і сформовано пропозиції щодо вдосконалення організаційних та економічних процесів оцінювання стратегії економічної безпеки торговельних структур. Використано структуру набору даних, визначену за допомогою трьох кластерів на основі рівневого розподілу безпеки, і подано практичний інструментарій для комплексного оцінювання торговельних підприємств (*E1–E10*). Це дасть змогу вітчизняним торговельним підприємствам проводити прогнозне оцінювання стратегії забезпечення економічної безпеки та складати відповідні плани підвищення рівня безпеки на основі технології економіко-математичного моделювання і кластеризації.

4. Розроблені вектори покращення механізму стратегії забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств, який враховує місію та цілі, ринкові умови, конкурентну позицію та оцінює результати економічної діяльності, що дозволить підвищити ефективність функціонування суб'єктів торговельної діяльності із урахуванням внутрішніх та зовнішніх загроз.

Основні результати дослідження за третім розділом дисертації опубліковані у працях: [29; 30; 34; 39; 41].

ВИСНОВКИ

У дисертації подано теоретичне узагальнення і запропоновано нове вирішення наукової проблеми, яке полягає у теоретико-методичному обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій щодо формування стратегії забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств, що дало змогу одержати наступні висновки:

1. Систематизація наукових підходів до формування стратегії забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств дозволило уточнити поняття «економічна безпека торговельних підприємств як стану за якого економічна система перебуває на достатньому рівні безпеки, який забезпечує досягнення стратегічних цілей, що дає змогу утримувати високі темпи економічного розвитку із урахуванням зовнішніх і внутрішніх загроз» та «стратегія забезпечення економічної безпеки як системи стратегічного управління, що охоплює комплексне діагностування зовнішнього та внутрішнього середовищ, коригування цілей, завдань і основних напрямків формування стратегічних орієнтирів розвитку». Запропоновані авторські інтерпретації, що базуються на інтеграції економічної та безпекової складових розглядають економічну безпеку як комплексний результат реалізації стратегічних управлінських рішень.

2. Запропонований структурно-функціональний підхід до формування стратегії економічної безпеки торговельних підприємств дозволив удосконалити систему економічної безпеки з врахуванням компонент, які забезпечують ефективне функціонування і сталий розвиток суб'єктів торговельної діяльності. Проведений факторний аналіз дозволив обґрунтувати вплив чинників нестабільності зовнішнього середовища та недостатньої інтеграції безпекових аспектів при формуванні стратегії забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств.

3. Удосконалений методичний підхід до побудови системи показників економічної безпеки торговельних підприємств, який ґрунтується на врахуванні

операційних характеристик, дослідженні ризиків та загроз, аналізі ефективності використання ресурсів відповідно до індикаторів економічної безпеки, що дозволяє покращити процеси формування стратегії забезпечення економічної безпеки суб'єктів торговельної діяльності. Це дозволяє розширити методичний базис в сфері оцінних індикаторів, інструментів, показників оцінювання економічної безпеки торговельних підприємств. Обґрунтовано доцільність використання групи критеріїв та показників для аналізу операційних процесів у торгівлі, що дало змогу оцінити рівень забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств.

4. Обґрунтовані наукові підходи до формування моделі комплексного оцінювання стратегії забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств враховують чинники економічної безпеки в межах двох основних об'єктів, що дало змогу ідентифікувати рівні економічної безпеки за характеристиками зрілості бізнес-процесів. Запропоновано базову модель зрілості торговельних підприємств, яка враховує вплив чинників економічної безпеки в межах двох об'єктів та класифікацію згідно з розробленою шестирівневою шкалою від найвищого рівня ризику до найвищого рівня безпеки. Оцінювання зрілості торговельних підприємств у контексті формування стратегії забезпечення економічної безпеки повинно базуватися на систематизованих показниках з відповідним числовим масштабуванням, що дає змогу ідентифікувати відповідні типи торговельних бізнес-процесів. Застосування запропонованої моделі комплексного оцінювання стратегії забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств забезпечує дотримання системного підходу при виборі стратегічних векторів розвитку, підвищення адаптивності торговельних підприємств до змін ринкового середовища, що сприятиме зміцненню конкурентних позицій.

5. Удосконалення методики оцінювання економічної безпеки торговельних підприємств, базованої на розрахунку інтегрального показника рівня безпеки забезпечує можливість суб'єктам торговельної діяльності підвищувати безпековий рівень. Застосування оцінної методики доповнює

фундаментальний базис для здійснення порівняльного аналізу економічної безпеки торговельних підприємств.

6. Покращення організаційно-економічного механізму формування стратегії забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств шляхом врахування інституційно-управлінського, техніко-технологічного, ресурсно-базисного та структурно-функціонального блоків сприяє досягненню стратегічних цілей розвитку через зміцнення безпекових компонент.

7. Застосування розробленого алгоритму формування стратегії забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств, побудованого на основі методу кластеризації дасть змогу підвищити безпековий рівень організаційних та економічних процесів в торговельній діяльності. Проведений кластерний аналіз функціонування суб'єктів торговельної діяльності на основі розподілу рівнів економічної безпеки дозволяє покращувати процеси формування стратегії забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств і обґрунтовувати вектори підвищення оптимізації стратегічних управлінських рішень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ажаман І. А., Жидков О. І. Теоретичне обґрунтування сутності та властивостей потенціалу підприємства. *Економіка та держава*. 2018. №2. С. 22–26.
2. Азамат М. М., Ковальов С. О. Дослідження підсистеми прийому інформації з урахуванням методів мережевого моделювання. *Інтелектуальний аналіз даних і система моніторингу*. Донецький національний технічний університет. Секція 7. 2012. С. 154–177.
3. Ансофф І. Стратегічне управління ; під ред. Л. Євенко з перекл. англ. . Економіка. 2010. 280 с.
4. Алькема В. Г. Система економічної безпеки логістичних утворень: *монографія*. Київ: Університет економіки та права «КРОК». 2011. 378 с.
5. Алькема В. Г. Параметри економічної безпеки підприємства як логістичної системи. *Вісник економіки транспорту і промисловості: зб. наук.-практ. праць*. Харків. 2010. Вип. 29. С. 51–59.
6. Андрушків Б. М., Вовк І. П., Вовк Ю. Я., Паляниця В. А. Економічна та майнова безпека підприємства та підприємництва. *Антирейдерство: монографія*. Тернопіль: Терно-граф. 2012. 456 с.
7. Анісімова О. М., Лаврентьєва Л. В. Сучасні тенденції економічної безпеки підприємства в Україні. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: зб. наук. пр.* Маріуполь: ДВНЗ «ПДТУ». 2015. Вип. 1(11). Т. 1. С. 153–158.
8. Ареф'єва О. В., Кузенко Т. Б. Планування економічної безпеки підприємств: *монографія*. К.: Вид-во Європейського університету. 2004. 170 с.
9. Ареф'єв В. О. Моделювання управлінських впливів щодо формування системи фінансової безпеки підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2011. № 36. С. 110–112.
10. «Барометр Бізнесу» від Торгово-промислової палати України. Звіт 2024.

11. Берlach А. І. Безпека бізнесу: *навч. посіб.* К.: Університет «Україна». 2007. 280 с.
12. Біленчук П. Д., Медвідь Ф. М. Економічна безпека України в контексті небезпек, ризиків і загроз національним інтересам України: політико-правові та соціально-психологічні засади. *Економіка. Фінанси. Право*. 2009. № 6. С. 29–32.
13. Близнюк А. О. Аналіз загроз економічній безпеці підприємства з врахуванням галузевої специфіки його діяльності. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2012. № 1 (172). ч. 2. С. 69–73.
14. Близнюк А. О. Ідентифікація загроз економічній безпеці підприємства. *Механізм регулювання економіки*. 2011. № 3. Т. 3. С. 43–49.
15. Бокій В. І. Економічна безпека підприємства – найважливіша складова фінансової стійкості підприємницьких структур. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. № 8. С. 111–114.
16. Бондарчук Ю., Марущак А. Безпека бізнесу: організаційно-правові основи. Київ: Вид-во КНТ. 2008. 69 с.
17. Бурбело О. А., Солоха Д. В. Економічна і правова безпека репутації підприємства: *монографія*. Луганськ: Янтар. 2009. 100 с.
18. Бурбело О. А., Бурбело С. А. Загрози діяльності суб'єктів господарювання в умовах сучасної кризи. *Вісник Луганського державного університету внутрішніх справ ім. Е. О. Дідоренка*. 2009. № 3. Ч. 1. С. 141–146.
19. Буяк Л., Пришляк К., Буяк Л. Механізм безпекового управління підприємств мережевих структур на основі системного підходу та економіко-математичного моделювання. *Development Service Industry Management : Scientific journal*. 2023. № 3. С. 90–96.
20. Буяк Л. Моделі підтримки прийняття рішень в управлінні підприємствами мережевих структур: безпекознавчий базис. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2024. № 1. С. 58–64.

21. Валінкевич Н. В. Побудова оптимальної моделі прогнозування модернізаційних зрушень у виробництві продукції підприємств. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Економічні науки*. 2012. С. 34–39.
22. Варналій З. С. Конкуренція і підприємництво : *монографія*. Київ : Знання України. 2015. 463 с.
23. Васильців Т. Г. Фінансово-економічна безпека підприємств України: стратегія та механізми забезпечення : *монографія*. Львів : ЛКА. 2012. 386 с.
24. Василішин С. І. Теоретико-методологічні засади встановлення чутності, проявів та складових економічної безпеки підприємства як економічної категорії. *Економіка та держава*. № 1. 2010. С. 35–39.
25. Васильєв О. В., Мейта В. І. Формування системи управління економічною безпекою промислових підприємств. *Економічний аналіз: зб. наук. праць*. Тернопіль: ТНЕУ «Економічна думка». 2013. Т. 14. № 2. С. 138–145.
26. Васильців Т. Г., Волошин В. І. Фінансово-економічна безпека підприємств України: стратегія та механізми забезпечення : *монографія*; за ред. Т.Г. Васильціва. Львів: Ліга-Прес. 2012. 386 с.
27. Васильців Т. Г., Волошин В. І. Організаційно-економічні заходи зміцнення економічної безпеки підприємницької діяльності регіону (за матеріалами Львівської області): аналітична записка до Секретаріату Президента України. *Офіційний інтернет-ресурс Національного інституту стратегічних досліджень*. URL: www.niss.gov.ua. (дата звернення 07.03.2023).
28. Васильців Т. Г., Магас Н. В. Передумови конкурентоспроможності підприємств роздрібної торгівлі. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 24.2.С.218–222. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2014_24
29. Вівчар О. І., Вівчар В. П. Особливості використання маркетингових стратегій підприємств торгово-розважальної сфери: практичний інструментарій та соціально-безпекознавчий базис. *Development Service Industry Management: Scientific journal*. 2024. № 2. 126–131. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6\(19\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(19))

30. Вівчар О., Вівчар В., Шейка О., Балко Д. Імплементация міжнародного досвіду соціального захисту: безпекознавчий базис та вітчизняна практика реалізації. *Науковий журнал «Наукові записки»*. 2024. Випуск 16. С. 48–54. DOI: 10.36550/2522-9230-2024-16-48-54 <https://pravo.cusu.edu.ua/index.php/pravo/article/view/396>
31. Вівчар О., Вівчар В., Шатарський А. Дослідження особливостей інформаційно-аналітичного забезпечення безпеки суб'єкта логістичної діяльності. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. № 4. С. 48–53. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-14-6>
32. Вівчар В. Фундаментальний базис системи економічної безпеки торговельних підприємств: сучасні виклики та стратегії розвитку. *Modeling the development of the economic systems*. 2025. № 3. С. 202–207. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-17-27>
33. Вівчар В. Концептуальні контексти дефініції економічної безпеки торговельних підприємств: системний аналіз стратегічний підхід. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2025. 346(5). 529-534. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-346-5-76>
34. Вівчар В. Організаційно-економічні аспекти інформаційно-аналітичного забезпечення торговельних підприємств: стратегічний підхід. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2025. 348(6). 20-24. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-57402025-348-6-2>
35. Вівчар В. Легалізація (відмивання) доходів, отриманих злочинним шляхом: сучасна проблематика та вектори протидії. *Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті: національна візія та виклики глобалізації: матеріали XX Міжнар. наук.-практ. конф. молодих вчених (м. Тернопіль, 19 травня 2023 р.)*. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. С. 174–178.
36. Вівчар В. Декомпозиція проблемних контекстів асиметричної стратегії у сучасних глобалізаційних зрушеннях: безпекознавчий базис. *Маркетинг майбутнього: зб. тез доповідей матеріалів III Всеукраїнської наук.-практ.*

інтер.-кофн. здобувачів вищої освіти та молодих вчених (м. Хмельницький, 30 листопада 2023 р.). Хмельницький: ВСП ХТЕФК ДТЕУ. С. 55–57.

37. Вівчар О. І., Вівчар В. П., Богданець Т. Б. Концептуальний базисний контекст кооперативної безпеки: від глобальних тенденцій до локальних прогнозів. *Соціально-економічні та юридичні проблеми розвитку країн: Матеріали XII Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Дніпро, 02–03 травня 2024 р.)*. Prague: Oktan Print, 2024. С. 255–259.

38. Вівчар В. П. Системне оцінювання економічної безпеки торговельних підприємств: методологічний базис. *Пріоритети зміцнення безпеки держави та підвищення ефективності правоохоронної діяльності: національні та міжнародні контексти: зб. тез доповідей Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Тернопіль, 25 квітня 2024 р.)*. Тернопіль: ЗУНУ, 2024. С. 11–14.

39. Вівчар В., Поперечний І. Сучасний імператив управління системою економічної безпеки торговельних підприємств. *Україна в умовах реформування правової системи: сучасні реалії та міжнародний досвід. матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Тернопіль, 19–20 квітня 2024 р.)*. Тернопіль, ЗУНУ. 2024. С. 266–268.

40. Вівчар В., Балко Д., Шейка О. Сутнісна декомпозиція проблемних аспектів асиметрії безпеки у фокусі сучасних викликів і загроз: теорія та прагматика. *Освіта і наука у сфері національної безпеки: проблеми та пріоритети розвитку : матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Острого, 17 травня 2024 р.) / за ред. проф. М. С. Романова, доц. Р. С. Мартинюка, проф. Е. М. Балашова. Острого : Видавництво Національного університету «Острозька академія», 2024. 289–293.*

41. Вівчар В. П., Мужилівський Н. І. Формування механізму протидії злочинної діяльності в системі економічної безпеки підприємств. *Україна в умовах реформування правової системи: сучасні реалії та міжнародний досвід: матеріали IX Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Тернопіль, 2–3 травня 2024 р.)*. Тернопіль, ЗУНУ. 2025. С. 202–204.

42. Вівчар В. П. Сутнісна характеристика управління матеріально-технічним забезпеченням економічної безпеки торговельних підприємств в контексті безпекознавчих умов. *Пріоритети зміцнення безпеки держави та підвищення ефективності правоохоронної діяльності: національні та міжнародні контексти*: зб. тез доповідей Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Тернопіль, 5 травня 2025 р.). Тернопіль: ЗУНУ, 2025. С. 72–75.

43. Вівчар В. Ідентифікація методики діджиталізації торговельних підприємств в контексті безпекознавства. *Соціально-економічні та юридичні проблеми розвитку країн*: матеріали XIII Міжнар. наук.-практ. конф. (м.Дніпро, 23–24 жовтня 2025 р.). Prague: Oktan Print, 2025. С. 250–259.

44. Власова Н.О., Колючкова О.В. Роздрібні торговельні мережі: регіональні фактори розвитку : *монографія*. Харківський державний університет харчування та торгівлі. Харків АдвАТМ, 2012. 255 с.

45. Внукова Н. М., Смоляк В. А. Економічна оцінка ризику діяльності підприємств: проблеми теорії та практики: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК». 2006. 184 с.

46. Вовк В. В. Формування системи економічної безпеки підприємства. URL:
http://confcontact.com/2014_04_25_ekonomika_i_menedgment/tom2/10_Vovk.htm.
 (дата звернення 10.04.2024).

47. Волощук Л. О. Теоретико-методологічні засади безпекоорієнтованого управління інноваційним розвитком промислового підприємства: дис. ... доктор. екон. наук: 08.00.04. Одеса. 2015. 605 с.

48. Волощук Л. О. Класифікація підходів та методів формування аналітичних інструментів оцінювання економічної безпеки промислового підприємства. *Економіка: реалії часу*. №5(15). 2014. С. 224–231.

49. Вороніна В.Л. Оцінка результатів управління господарською діяльністю торговельних підприємств України. *Економіка та управління підприємствами*. Випуск 27. 2019. С. 128–134.

50. Воропай В. А. Аналіз методичних підходів оцінки стану і рівня забезпечення системи економічної безпеки підприємства. *Культура народів Причорномор'я*. 2013. № 257. С. 190–195.

51. Гаврилова О. В. Розробка методики оцінювання економічної безпеки підприємства. URL: <http://imad.vstu.vinnica.ua>. (дата звернення 07.03.2023).

52. Гапак Н. М. Економічна безпека підприємства: сутність, зміст та основи оцінки. *Науковий вісник Ужгородського університету*. Серія «Економіка»; ред. кол.: В. П. Мікловда, М. І. Пітюлич, Н. М. Гапак та ін. Ужгород: УжНУ. 2013. Вип. 3(40). С. 62–65.

53. Гапак Н. М. Економічна безпека підприємства: сутність, зміст та основи оцінки. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2013. Вип. 3(40). С. 62–65.

54. Гевко В. Л. Специфіка застосування економіко-математичного моделювання в системі підприємств мережових структур. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Випуск № 1(12). С. 67–71. URL: http://rev.kpu.zp.ua/journals/2019/1_12_uk/13.pdf (дата звернення 12.03.2023).

55. Гевко В. Л. Стратегічні імперативи управління підприємствами мережових структур : теоретична площина та практичний вимір сучасного бізнес-середовища. *Економічний форум: науковий журнал*. 2019. Вип. 3. С. 114–120.

56. Гевко В. Л. Специфіка прагматизму оцінки міжфірмових взаємозв'язків підприємств мережових структур в умовах макротрендів бізнесу. *Університетські наукові записки*. 2020. № 2 (74). 2020. С. 68–76.

57. Глушаков В. Є. Теоретичні основи економічної безпеки. *Економіка харчової промисловості*. 2012. № 4 (16). С. 27–30.

58. Гнилицька Л. В. Обліково-аналітичне забезпечення функціонування системи економічної безпеки підприємства: дис. ... доктор. екон. наук: 08.00.09, 21.04.02. Київ. 2012. 479 с.

59. Голіков І. В. Сутність та еволюція поняття економічна безпека. *Проблеми економіки*. 2014. №1. С. 309–314.

60. Грибіненко О.М., Шагоян С.М. Сутність та шляхи забезпечення економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Випуск 22. Частина 1. 2017. С. 98–100.
61. Григорук П. М., Хрущ Н. А. Методологічні засади моделювання системи забезпечення фінансово-економічної безпеки в умовах невизначеності і багатомірності ринкового середовища. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. 2017. С. 204–198.
62. Гриценко В. І., Бажан Л. І. Сценарне моделювання рівня безпеки розвитку економічної системи в умовах невизначеності. *Наука та наукознавство*. 2014. С. 58–65.
63. Гуцалюк О. М. Постановка задачі оцінювання безпеки інтеграційного розвитку великомасштабних економіко-виробничих систем. *Бізнес інформ*. 2016. №9. С. 142–149.
64. Данілова Е. І. Економічна безпека системи взаємовідносин підприємства. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*: збірник наукових праць. Випуск 21. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського. Вид-во «Політехніка». 2018. С. 134–139.
65. Данілова Е. І. Загальні та функціональні цілі управління економічною безпекою. *Проблеми системного підходу в економіці*: збірник наукових праць. Випуск 2(70). Частина 1. Київ-2019. С. 99–103.
66. Данілова Е. І. Ідентифікація об'єкту управління економічною безпекою підприємства. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. Серія: Економіка, управління та адміністрування. № 1 (87). 2019. С. 139–144.
67. Данілова Е. І. Концепція системного підходу до управління економічною безпекою підприємства: *монографія*. Вінниця: Європейська наукова платформа. 2020. 342 с.
68. Державний комітет статистики України: офіційний сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 05.03.2025).

69. Дзядук Т. В. Мережева економіка як елемент формування сучасної світової господарської системи. *Економіка та держава*. 2008. № 7. С. 25–27.

70. Дуб Б. С. Система економічної безпеки підприємства: поняття та структура. *Управління проектами та розвиток виробництва*. 2016. №4(60). С. 5–18.

71. Дубецька С. П. Економічна безпека підприємств України. *Недержавна система безпеки підприємництва як суб'єкт національної безпеки України* : зб. матер. наук.-практ. конф. Київ, 16–17 травня 2001 р. К.: Вид-во Європ. ун-ту. 2003. С. 146–171.

72. Духов В. Є. Економічна небезпека та економічні правопорушення. URL: www.pravo.vuzlib.su/book_z1699_page_28.html (дата звернення 10.10.2024).

73. Економічна безпека суб'єктів господарювання в умовах глобальної фінансової кризи (теоретико-методологічний аспект): *монографія* ; Кириченко О. А., Денисенко М. П., Сідак В. С. та ін. Київ: ІМБ Університету «КРОК». 2010. 412 с.

74. Економічна безпека суб'єктів підприємництва: *навч. посіб.* ; Зубок М. І., Рубцов В. С., Яременко С. М. та ін.; за ред. М. І. Зубка. Київ: КНЕУ. 2012. 226 с.

75. Економічна безпека в умовах глобалізації світової економіки: *колективна монографія* у 2 т. Дніпропетровськ: ФОП Дроб'язко С.І. 2014. Т. 2. 349 с.

76. Економічна безпека підприємств реального сектору економіки в умовах вартісно-орієнтованого управління: *монографія* ; С. В. Філіппова, Л. О. Волощук, С. О. Черкасова ; за заг. ред. С. В Філіппової. Одеса : ФОП Бондаренко М.О. 2015. 196 с.

77. Економічна безпека підприємства в умовах рейдерських загроз: *колективна монографія* ; Бурбело О. А., Рамазанова С. К., Заєць О. М., Гудіма Т. С., Кузьменко О. М. ; за наук. ред. О. А. Бурбело, С. К. Рамазанова. Сєвєродонецьк: Вид-во СНУ ім. В. Даля. 2015. 285 с.

78. Економічна безпека підприємства URL: www.pravo.vuzlib.net/book_z818_page_5.html (дата звернення 18.09.2020).
79. Економічний енциклопедичний словник: У 2 т. Т.2 ; С. В. Мочерний, Я. С. Ларіна, О. А. Устенко, С. І. Юрій. Львів: Світ. 2006. 568 с.
80. Економічний розвиток України: інституціональне та ресурсне забезпечення: *монографія*. К.: об'єднаний інститут економіки НАН України. 2005. 540 с.
81. Єлісєєва О. К. Економічна діагностика в управлінні виробничо-економічними системами (статистичний аспект). *Наука і освіта*. 2006. С. 271–289.
82. Єлісєєва О. К. Методологія управління ефективністю роботи підприємства. *Статистика України*. 2016. № 3. С. 66–71.
83. Єфімова Г. В., Марущак С. М. Планування безпечного розвитку підприємства на основі результатів діагностики рівня його економічної безпеки. *Економіка: реалії часу*. 2013. № 3. С. 43–49.
84. Жаліло Я. А. До формування категоріального апарату науки про економічну безпеку. *Стратегічна панорама*. 2004. № 3. С. 97–104.
85. Живко З. Б. Механізм управління системою економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2014. С. 37–42.
86. Живко З. Б. Методологія управління економічною безпекою підприємства: *монографія*. Львів : вид-во Ліга-Прес. 2013. 474 с.
87. Жилінська Л. О. Основні підходи до оцінки економічного потенціалу підприємства. *Економічний часопис-XXI*. 2012. № 9–10. С. 53–56.
88. Жук Є. О. Механізм управління виробничим потенціалом підприємства в умовах ризику: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Хмельницький. 2016. 254 с.
89. Завгородній А. Г. Фінансово-економічний словник. Львів: Вид-во НУ «ЛП». 2005. 713 с.
90. Захаров О. І., Пригунов П. Я. Організація та управління економічною безпекою суб'єктів господарської діяльності: *навч. посібник*. К. 2010. 257 с.

91. Зачосова Н. В. Формування системи економічної безпеки фінансових установ: монографія. Черкаси : ПП Чабаненко Ю. А. 2016. 375 с.
92. Загорський В. С. Інноваційна стратегія підприємства та напрями її реалізації в умовах ринку. *Регіональні перспективи*. Полтава. 2009. С. 12–14.
93. Зубок М. І., Рубцов В. С., Яременко С. М., Економічна безпека суб'єктів підприємництва: *навч. посіб.* Київ: КНЕУ. 2012. 226 с.
94. Зубко Т. Л. Методика визначення економічної безпеки підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2016. № 2. С. 69–76.
95. Іванюта Т. М., Заїчковський А. О. Економічна безпека підприємства. К.: Центр учбової літератури. 2009. 256 с.
96. Івченко Є. А. Трансформації системи економічної безпеки підприємства: *монографія*. Сєверодонецьк: вид-во СНУ ім. В. Даля. 2018. 420 с.
97. Ілляшенко О. В. Методологічні засади формування та функціонування механізмів системи економічної безпеки підприємства : дис. д-ра екон. наук: 08.00.04. Київ. 2016. 606 с.
98. Ілляшенко О. В. Побудова системи економічної безпеки підприємства: *принципові положення*. *Ефективна економіка*. 2015. №11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4497> (дата звернення 12.12.2022).
99. Ілляшенко О.В. Механізми системи економічної безпеки підприємства: *монографія*. Харків: Мачулін, 2016. 503 с.
100. Калінеску Т. В. Методологія аналізу і оцінки ефективності переміщення сфери діяльності підприємств: *монографія*. Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля. 2010. 280 с.
101. Калько А. Д. Методи аналізу організації та управління соціально-економічною безпекою. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 3. С. 114–119.
102. Капітула С. В. Оцінка та управління економічною безпекою підприємства: автореф. дис... канд. екон. наук: Кривий Ріг. 2009. 20 с.
103. Камлик М. І. Економічна безпека підприємницької діяльності. Економіко-правовий аспект: *навч. посібник*. К.: Атака. 2005. 432с.

104. Карковська В. Я. Особливості управління системою фінансово-економічної безпеки підприємства. *Вісник львівського політехнічного університету*. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/22399/1/16-Karkovska-31-32.pdf> (дата звернення 26.04.2025).

105. Карчевська Л. О. Система принципів забезпечення економічної безпеки підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2012. № 38. С. 44–49.

106. Квасній Л. Г., Попівняк О. М, Щербан О. Я. Стратегічне і тактичне планування діяльності підприємства як основні складові механізму забезпечення його економічної безпеки. *Науковий вісник Миколаївського державного університету імені В. О. Сухомлинського*. Серія : *Економічні науки*. 2015. № 1. С. 48–53.

107. Кирієнко А. В. Механізм досягнення і підтримки економічної безпеки підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01. Київ. 2000. 19 с.

108. Кислова Л. А. Проблеми стратегічного планування фінансово-економічної безпеки на підприємствах України. *Вісник Маріупольського державного університету*. Серія : *Економіка*. 2018. Вип. 15. С. 20–27.

109. Клебанова Т. С. Методичний інструментарій оцінювання економічної безпеки підприємства. URL: http://www.vuzlib.com.ua/articles/book/22273Metodichniij_%D1%96nstrumentar%D1%96jj/2.html (дата звернення 16.07.2025).

110. Козаченко Г. В., Пономарьов В. П., Ляшенко О. М. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення: *монографія*. Київ: Лібра, 2003. 280 с.

111. Колесніков А. П. Дослідження організаційно-інноваційних засад економічної безпеки підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2022. № 2. Том 2. С. 71–76. С. 378–382.

112. Колесніков А. П. Науковий базис формування економічного та інтелектуального потенціалу підприємств мережевих структур: безпекознавчий

підхід. *Development Service Industry Management : Scientific journal*. 2023. № 4. С. 68–72.

113. Колесніков А. П. Практичний інструментарій формування економічної безпеки підприємств мережевих структур: інформаційно-аналітичний аспект. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2024. № 1. С. 71–76.

114. Копитко М. І. Комплексне забезпечення економічної безпеки підприємств (на матеріалах підприємств транспортного машинобудування) : автореф. дис. ... д-ра. екон. наук : 21.04.02. Київ. 2015. 49 с.

115. Коробчинський О. Л. Методика формування системи економічної безпеки підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 4. С. 41–45.

116. Коптева Г.М. Система економічної безпеки підприємства: сутність, принципи та структура. *Вісник Одеського національного університету*. Економіка. Том25. №1(80). 2020. С.133–137. DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/1-80-22>

117. Коптева Г. М. Особливості формування методичного інструментарію оцінки економічної безпеки бізнес-процесів торговельних підприємств. *Економічний простір*. № 153. 2020. С. 65–70.

118. Коптева Г. М. Концепція забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. Випуск 1(57). 2020. С.136–141.

119. Кравчук І. П. Формування механізму мережевої економіки на підприємствах: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Чернівці. 2017. 217 с.

120. Кракос Ю. Б., Разгон Р. О. Управління фінансовою безпекою підприємств. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. 2008. № 1 (1). С. 86–97.

121. Краснокутська Н. С., Коптева Г. М. Бізнес-процеси підприємств торгівлі та їх вплив на економічну безпеку підприємств. Сучасні процеси трансформації у бізнесі та виробництві: теорія, методологія, практика : колективна монографія. Дніпро: Журфонд. 2019. 55–76.

122. Краля В. Г. Розвиток підходів до проектування організаційних структур управління підприємств та їх об'єднань. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2016. Вип. 171. С. 124–134.

123. Концепція економічної безпеки сучасного підприємства: *монографія*; за ред. О. В. Мороз, Н. П. Карачина, А. А. Шиян. Вінниця: ВНТУ. 2010. 259 с.

124. Кузенко Т. Б. Планування економічної безпеки підприємств в умовах ринкової економіки: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01. Київ. 2004. 18 с.

125. Кузнецова І. О., Кюне О. О. Класифікація загроз економічній безпеці підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць*. Одеса: Одеський національний економічний університет. 2015. Вип. 3. № 58. С. 120–128.

126. Линник О. І. Артеменко Н. В. Стратегія економічної безпеки підприємства як фактор зменшення впливу зовнішніх та внутрішніх загроз. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2013. № 67 (1040). С. 159–169.

127. Ліпкан В. А. Безпекознавство: *навч. посібник*. К.: Європейський університет. 2003. 208 с.

128. Логутова Т. Г., Нагаєвський Д. І. Економічна безпека підприємства: сутність, завдання та методи забезпечення. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: збірник наукових праць*. ПДТУ. Маріуполь. 2011. Т. 2. С. 204–207.

129. Лойко В. В. Методичні аспекти регіональної діагностики рівня економічної безпеки. *Ефективна економіка*. 2013. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_2_26. (дата звернення 16.06.2025).

130. Лоханова Н. Система управління станом економічної безпеки підприємства: проблемні питання, концепція розвитку. *Економіст*. 2005. № 2. С. 52–56.

131. Лук'янова В. В. Діагностика економічної безпеки підприємства : *монографія*. Хмельницький : ХНУ. 2014. 165 с.

132. Ляшенко О. М. Концептуалізація управління економічною безпекою підприємства: *монографія*. 2-ге вид., переробл. К. : НІСД. 2015. 348 с.

133. Маркіна І. А., Потапук І. П. Загрози економічній безпеці підприємства: теоретичний аспект. *Вісник Приазовського державного технічного університету*. Серія : Економічні науки. 2017. Вип. 33. С. 130–137. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VPDTU_ek_2017_33_19 (дата звернення 10.02.2025).

134. Маслак О. І., Гришко Н. Є. Управління економічною безпекою підприємства на принципах забезпечення її раціонального рівня. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 1. 198–208.

135. Меліхова Т. О. Оцінка рівня економічної безпеки підприємства за допомогою нейронних мереж та кластерного аналізу. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. № 12. С. 407–417.

136. Меліхова Т. О. Економічна безпека підприємства: формування, контроль, ефективність: *монографія*. Херсон : Гельветика. 2018. 632 с.

137. Міщенко С. П. Концептуальні аспекти економічної безпеки підприємства у ринковій економіці. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 2. С. 190–195.

138. Моделювання процесів в економіці та управлінні проектами з використанням нових інформаційних технологій: *монографія*; за заг. ред В. О. Тімофєєва, І. В. Чумаченко. Х: ХНУРЕ. 2015. 245 с.

139. Мойсеєнко І. П. Системний механізм управління фінансово-економічною безпекою. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2013. № 1. С. 284–291.

140. Мороз О. В. Концепція економічної безпеки сучасного підприємства : *монографія*. Вінниця: ВНТУ. 2017. 241 с.

141. Національний інститут стратегічних досліджень при Президенті України URL: <http://www.niss.gov.ua> (дата звернення 21.12.2024).

142. Нескеренко Л. А. Складові управління фінансовою безпекою підприємств. URL: <http://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/3.2/162.pdf>. (дата звернення 11.11.2024).

143. Нелінійна нормалізація статистичних показників для задачі побудови інтегральних індексів. *Індуктивне моделювання складних систем* : зб. наук. пр. Київ : МННЦ ІТС НАН та МОН України. 2014. Вип. 6. С. 47–54.

144. Нусінова О. В. Методичні підходи до оцінки рівня економічної безпеки. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2011. № 12. С. 68–72.

145. Оборот торговельних мереж України перевищив 1,5 трлн грн (інфографіка). URL: <https://ua-retail.com/2024/06/oborot-torhovelnykh-merezh-ukrayiny/>

146. Ортинський В. Л., Керницький І. С., Живко З. Б. Економічна безпека підприємств, організацій та установ. Київ: Правова єдність. 2009. 544 с.

147. Омелянович Л.О., Долматова Г.Є. Економічна безпека торговельного підприємства : *монографія*. Донецьк : ДонДУЕТ, 2021. 195 с.

148. Офіційний сайт ТОВ «Теко-Трейд». URL: <https://www.oss.te.ua/%d0%b2%d0%b8%d0%b4%d0%b8-%d0%b4%d1%96%d1%8f%d0%bb%d1%8c%d0%bd%d0%be%d1%81%d1%82%d1%96/>

149. Отенко І.П., Яртим І.А. Оцінювання економічної безпеки в процесах розвитку підприємства. *Бізнес Інформ*. 2013. №11. С.255–261. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2013_11_43

150. Паливода О. М. Феномен мережевої структури підприємств: історичні та економічні передумови. *Економічний аналіз*. 2014. Т. 17(2). С. 89–94.

151. Паливода О. М., Плаван В. П. Оцінювання синергетичного ефекту формування кластерних організаційних структур. *Economic Annals-XXI*. Volume 158. Issue 3-4 (2). 2016. Р. 48–51.

152. Пашнюк Л. О. Загрози економічній безпеці підприємства та засоби їх нейтралізації. *Вісник Київського нац. університету ім. Тараса Шевченка*. Серія: Економіка. 2013. № 151 (10). С. 93–97.

153. Підприємницькі мережі в торгівлі: *монографія* ; Голошубова Н. О., Кавун О. О., Торопков В. М. та ін.; за заг. ред. Н.О. Голошубової. К.: Київ, нац. торг.-екон. ун.-т. 2014. 344 с.

154. Радько Т. Н. Економічна безпека: компендіум та практикум. Київ: Либідь. 2015. 420 с.

155. Редьква О. З. Факторний аналіз індикаторів економічної безпеки машинобудівного комплексу країни. *Економіка: реалії часу*: фаховий науковий електронний журнал. 2016. №3. С. 158–164. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2016/No3/30.pdf> (дата звернення 01.06.2024).

156. Редьква О., Прокопенко О., Більовська О., Хоменко Є., Тетьоркін О., Оцінка потенціалу організаційного розвитку підприємств ІТ-сфери в контексті економічної безпеки України. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. Випуск № 18/2025.

157. Редьква О. З. Стратегія та політика забезпечення економічної безпеки. Управління інвестиціями та капіталізацією в контексті економічної безпеки: *монографія* ; за заг. ред. Заслуженого працівника освіти України Я. П. Квача. Одеса: ОТЕІ КНТЕУ. 2018. С. 86–120.

158. Редьква О. З. Економічна безпека машинобудівного комплексу України: концепти, прагматика, інструментарій забезпечення : *монографія*. Тернопіль: ВПЦ «Університетська думка». 2022. 344 с.

159. Ресурсономіка: теоретичні та практичні аспекти ; Андрушків Б. М., Вовк І. П., Вовк Ю. Я. та ін. Тернопіль: Терно-граф. 2012. 456 с.

160. Сараєва І. М. Системне моделювання процесу ідентифікації підприємницьких ризиків: *монографія*. ІПРЕЕД НАНУ. О.: Фенікс. 2007. 188 с.

161. Садчикова І. В., Садчиков І. В. Концептуальні засади інформаційно-аналітичного забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства. *Фінансові дослідження*. 2016. № 1 (1). С. 87–95.

162. Салоїд С. В. Механізм управління економічною безпекою підприємства: теоретичний аспект. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. Випуск 14. 2017. С. 20–26.

163. Собко О. Соціальна відповідальність бізнесу та розвиток підприємництва в Україні в умовах війни. *Європейський науковий журнал*

економічних та фінансових інновацій. 1(13). 308–317. URL: <https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/288>

164. Собко О., Фурик Ю. Стратегії соціально відповідального маркетингу як складові системи управління вартістю бізнесу. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. №2. 2024. С. 136-145. URL: <https://econ-vistnyk.knutd.edu.ua/wp-content/uploads/sites/17/2024/07/2-2024-12.pdf>

165. Собко О.М., Бойчик І.М., Білан О.С. Феномен українського рітейлу. *Інфраструктура ринку*. 2025. № 85. URL: <https://www.market-infr.od.ua/uk/85-2025>

166. Система економічної безпеки: держава, регіон, підприємство: *монографія* : в 3 т. Т. 3 ; за заг. ред. проф. Г. В. Козаченко. Луганськ : «Промдрук». 2014. 337 с.

167. Системна безпека сталого розвитку: інструментарій оцінки, резерви та стратегічні сценарії реалізації: *монографія* ; за ред. Ю. М. Харазішвілі ; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ. 2019. 304 с.

168. Стащук О. В. Загрози фінансово-економічній безпеці підприємств мережових структур в умовах невизначеності. *Підприємництво і торгівля*. 2023. № 39. С. 260–265.

169. Стецько М. Вартісно-орієнтовані чинники в управлінні економічною безпекою підприємств мережових структур. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2023. № 4. С. 372–378.

170. Стецько М., Квасовський О. Прагматика теоретичних досліджень в сфері фінансового забезпечення підприємств мережових структур: безпечний вимір. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2024. № 1. С. 82–87.

171. Стельмашук А. М., Стельмашук Ю. А. Розвиток мережових економічних систем як сервісний захід зростання масштабів ефективності виробництва. *Інноваційна економіка: науково-виробничий журнал*. 3–4'2016. С. 222–229.

172. Тимощенко К. С., Грабчук О. М. Управління фінансово безпекою підприємства в умовах невизначеності. *Вісник Академії митної справи України*. 2014. № 2(52). С. 36–42.

173. Тимощенко К. С. Недоліки інтегральної оцінки рівня фінансової безпеки суб'єктів підприємництва. *Економіка і менеджмент – перспективи інтеграції та інноваційного розвитку* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (Дніпро, 23–24 квітня 2015 р.). Дніпро. 2015. Т. 9. С. 61–64.

174. Тимощенко К. С. Фінансовий механізм фінансової безпеки суб'єктів підприємництва: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.08. Дніпропетровськ. 2015. 220 с.

175. Ткаченко О. М. Конкурентоспроможність та економічна безпека підприємств України: взаємозв'язок в умовах політичної та соціальної нестабільності країни. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2015. № 4. С. 157–162.

176. Ткаченко А. М., Резінков О. Л. Оцінка рівня економічної безпеки підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2010. № 1. С. 276–282.

177. Управління потенціалом фінансово-економічної стійкості та ефективності підприємств торгівлі: теорія, методологія, практика : *монографія* ; за заг. ред. проф. Куцика П. О. Львів : В-во Львівського торговельно-економічного університету. 2023. 328 с.

178. Українська економіка у 2024 році: спецвипуск Трукеру. *Центр економічної стратегії*. 2025.

179. Фінансово-економічна безпека: стратегічна аналітика та аудиторський супровід : *монографія* / за заг. ред. Т. В. Момот. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова. 2015. 340 с.

180. Фоміченко І. П., Баркова С. О. Формування системи управління економічної безпеки на підприємствах України. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. 2013. № 3(23). URL: <http://www.khai.edu/csp/nauchportal/Arhiv/EUPMG/2013/EUPMG313/Fomichen.pdf>. (дата звернення 18.10.2024).

181. Франчук В. І., Мельник С. І. Забезпечення економічної безпеки в рамках підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Наука і техніка сьогодні*. 2023. № 9 (23). С. 231–239. URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-9\(23\)-231-239](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-9(23)-231-239) (дата звернення 28.07.2024).

182. Франчук В. І. Теоретико-методологічні та управлінські засади розвитку безпекового середовища. *Вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. Серія економічна. 2023. Вип. 2. С.63–73.

183. Фролова Л.В., Роженко О.В. Методичні підходи до оцінювання економічної безпеки підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. №3 (177). 2016. С. 199–209.

184. Хрущ Н. А., Ваганова Л. В. Методичні підходи до оцінки рівня економічної безпеки підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2012. № 2, т. 2. С. 65–68.

185. Чаговець Л. О. Моделі оцінки та аналізу економічної безпеки підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.11. Харків. 2010. 20 с.

186. Череп А. В., Лясковець О. В. Сутність економічної безпеки як складової частини діяльності підприємства та сучасні підходи до її трактування. *Вісник Приазовського державного технічного університету*. Серія: Економічні науки: Зб. наук. праць. Маріуполь: ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет». 2016. Вип. 31. С. 27–34.

187. Чорна М.В., Шуміло О.С. Принципи, функції та методи управління економічною безпекою підприємства роздрібною торгівлі. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*: зб. наук. праць. редкол. : О.І. Черевко. (відп. ред.). м. Харків. ХДУХТ. 2016. С. 74–86.

188. Шуміло О.С. Концепція управління економічною безпекою підприємства роздрібною торгівлі. *Бізнес Інформ*. 2017. № 3. С.219–224.

189. Шатарський А. Я. Теоретичні контексти та основні підходи до забезпечення економічної безпеки підприємств мережевих структур. *Вісник*

Хмельницького національного університету. Економічні науки. №4. Том 3. 2020. С. 170–173. URL: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-284-4\(3\)-31](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-284-4(3)-31)

190. Шатарський А. Я. Системна оцінка економічної безпеки підприємств мережових структур: основні показники та методика реалізації. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* № 3. 2021. С. 124–128.

191. Щомісячні опитування підприємств України. *Департамент статистики та звітності.* Вип. 55. 2024.

192. 200 найбільших компаній України 2019 року. URL: https://biz.censor.net.ua/resonance/3147570/200_nayiblshih_kompanyi_ukrani_2019_roku

193. Altukhov P.V., Predeus N.V., Predeus J.V. Development of the Elements of the Mechanism Accounting and Analytical Support of Economic Security of Construction Enterprises. *International science and technology conference. Series: Earth and Environmental Science.* 2019. URL: <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1755-1315/272/3/032205/pdf>.

194. Bielienskova O., Stetsko M., Sorokina L., Tsyfra T., Tytok V. & Kalashnikov D. Financial and Economic Basis of Ensuring the Competitive Potential of the Enterprise. In: Alareeni, B., Hamdan, A., Khamis, R., Khoury, R.E. (eds) *Digitalisation: Opportunities and Challenges for Business. ICBT 2022. Lecture Notes in Networks and Systems.* 2023. vol 620. Springer, Cham. URL: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-26953-0_31 (Scopus) https://doi.org/10.1007/978-3-031-26953-0_31

195. Blakyta G., Ganushchak T. Enterprise financial security as a component of the economic security of the state. *Investment Management and Financial Innovations.* 2018. 15(2). P. 248–256. URL: [https://doi.org/10.21511/imfi.15\(2\).2018.22](https://doi.org/10.21511/imfi.15(2).2018.22)

196. Buiak L. Economic and Mathematical Modeling in the Information and Intellectual Support of Management Decisions. *11th International Conference on*

Advanced Computer Information Technologies. ACIT 2021. Proceedings, 2021. Pp. 299-304.

197. Danilova E. I., Marchenko V. M. Methodology of Structural and Functional Approach to Management of the Enterprise Economic Safety. *Journal of Advanced Research in Law and Economics*. Volume X. Issue 2(40). Spring 2019.

198. Franchuk V., Melnyk S., Panchenko V., Zavora T., Vakhlakova V. Enterprise sustainability forecasting in the context of economic security management. *Journal of security and sustainability issues*. 2020. Vol. 9. pp. 336–347. URL: https://jssidoi.org/jssi/uploads/journals/Journal_of_Security_and_Sustainability_Issue_s_Vol9_No5_print.pdf. (дата звернення 10.10.2024).

199. Hnylytska L., Franchuk V., Melnyk S., Nakonechna N., Leskiv H., Hobela . Security-Oriented Model Of Business Risk Assessment. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2022. Vol. 4. Is. 45. pp. 202–210. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/3838/3626> (Web of Science, Scopus). (дата звернення 25.02.2025).

200. Kohonen T. The self-organizing map. *Proceedings of the IEEE*. 1990. 78(9). 1464–1480. URL: <https://doi.org/10.1109/5.58325> (дата звернення 12.12.2024).

201. Kohonen T. *Self-organizing maps* (3rd ed.). Springer. 2001 URL: <https://doi.org/10.1007/978-3-642-56927-2> (дата звернення 22.12.2024).

202. Stashchuk O., Vitrenko A., Kuzmenko O., Tarasova O., Dovgan L. Comprehensive system of financial and economic security of the enterprise. *International Journal of Management (IJM)*. 2020. Vol.11. №5. P.330–340.

203. Lavrentieva L., Anisimova O. Strategic Approaches to the Risk Management and their Influence on Economic Security of the Enterprise. *Journal of Modern Science*. 37/2018. 127–144.

204. Lyashenko O. Enterprise economic security management conception. Teka Komisji Motoryzacji i Energetyki Rolnictwa Politechniki Lubelskiej Wschodnioukraińskiego Narodowego Uniwersytetu im. Wołodymyra Dala w Lugansku. Lublin, tom XA. 2010. P. 263–270.

205. Mykoliuk O., Prylepa N. Management of innovative development of enterprises in the context of energy security strategy. *Innovative technologies and scientific solutions for industries*. 2018. 3 (5). P. 114–121.

206. Redkva O. Z. Essence, objectives and basic principles of the establishment of economic security system of the enterprise. *American Scientific Journal*. 2016. №.2(2). P. 91–94.

207. Redkva O. Methodological prerequisites for ensuring the economic security of the machine-building complex of Ukraine. *Economics. Ecology. Socium*. 2022. Vol. 6. No. 3 P. 22–29.

208. Redkva O., Koval V., Filipishyna L., Vuychenko M. Model of ensuring economic security in mechanical engineering. *Access to science business innovation in the digital economy*. 2022. Vol 3. Release 3. Pp. 264-277.

209. Sobko O., Muzhylivskyi N. Practical application of intellectual data analysis in the context of neural networks: a cognitive-free approach in the propaganda system. Modeling the development of the economic systems. 2025. № 4. C. 48–53. DOI: <https://doi.org/10.31891/modes/2025-18-5>

210. Shatarskyi A. Ensuring the economic security of enterprises network structures: project contexts. *Development Service Industry Management*. (4). 2023. 54–58. URL: [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4\(8\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4(8))

211. Yalovy G. K., Ivanyts'ka O. V. An economical effect of Enterprises' Conglomerate Merging. International scientific dual-conference «Towards knowledge-based economy» & «Enterprise management: diagnostics, strategy, effectiveness». Riga: RTU Publishing House. 2007. pp. 105–106. Gross domestic spending on R&D.

212. Stashchuk O., Vitrenko A., Kuzmenko O., Koptieva H., Tarasova O. And Dovgan L. Comprehensive System of Financial and Economic Security of the Enterprise (June 17, 2020). *International Journal of Management*. 11 (5). 2020. pp. 330-340. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3629208> (дата звернення 15.02.2024).

ДОДАТКИ

Додаток А

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у наукових фахових виданнях:

1. Вівчар О., **Вівчар В.**, Шатарський А. Дослідження особливостей інформаційно-аналітичного забезпечення безпеки суб'єкта логістичної діяльності. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. № 4. С. 48–53. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-14-6> (1,0/0,5 д. а.; особисто автором обґрунтовано багатовекторний механізм забезпечення безпеки підприємницьких структур).

2. Вівчар В. Фундаментальний базис системи економічної безпеки торговельних підприємств: сучасні виклики та стратегії розвитку. *Modeling the development of the economic systems*. 2025. № 3. С. 202–207. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-17-27> (1,0 д. а.).

3. Вівчар В. Концептуальні контексти дефініції економічної безпеки торговельних підприємств: системний аналіз стратегічний підхід. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2025. 346(5). 529–534. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-346-5-76> (1,0 д. а.).

4. Вівчар В. Організаційно-економічні аспекти інформаційно-аналітичного забезпечення торговельних підприємств: стратегічний підхід. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2025. 348(6). 20–24. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-348-6-2> (1,0 д. а.).

Статті у інших виданнях:

5. Вівчар О. І., **Вівчар В. П.** Особливості використання маркетингових стратегій підприємств торгово-розважальної сфери: практичний інструментарій та соціально-безпекознавчий базис. *Development Service Industry Management: Scientific journal*. 2024. № 2. 126–131. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6\(19\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(19)) (1,0/0,5 д. а.; практичний інструментарій нейтралізації негативного впливу кризових явищ та формування позитивних результатів економічної діяльності торговельних комплексів).

6. Вівчар О., **Вівчар В.**, Шейка О., Балко Д. Імплементація міжнародного досвіду соціального захисту: безпекознавчий базис та вітчизняна практика реалізації. *Науковий журнал «Наукові записки»*. 2024. Випуск 16. С. 48–54. DOI: 10.36550/2522-9230-2024-16-48-54

<https://pravo.cusu.edu.ua/index.php/pravo/article/view/396> (0,9/0,3 д. а.; особисто автором проведено ідентифікацію безпекознавчого базису соціальної компоненти в системі підприємницьких структур).

Публікації апробаційного характеру:

7. Вівчар В. Легалізація (відмивання) доходів, отриманих злочинним шляхом: сучасна проблематика та вектори протидії. *Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті: національна візія та виклики глобалізації: матеріали XX Міжнар. наук.-практ. конф. молодих вчених* (м. Тернопіль, 19 травня 2023 р.). Тернопіль: ЗУНУ, 2023. С. 174–178. (0,4 д. а.).

8. Вівчар О., **Вівчар В.**, Поперечний І. Декомпозиція проблемних контекстів асиметричної стратегії у сучасних глобалізаційних зрушеннях: безпекознавчий базис. *Маркетинг майбутнього: зб. тез доповідей матеріалів III Всеукраїнської наук.-практ. інтер.-кофн. здобувачів вищої освіти та молодих вчених* (м. Хмельницький, 30 листопада 2023 р.). Хмельницький: ВСП ХТЕФК ДТЕУ. С. 55–57. (0,2 д. а.).

9. Вівчар О. І, **Вівчар В. П.**, Богданець Т. Б. Концептуальний базисний контекст кооперативної безпеки: від глобальних тенденцій до локальних прогнозів. *Соціально-економічні та юридичні проблеми розвитку країн: Матеріали XII Міжнар. наук.-практ. конф.* (м. Дніпро, 02–03 травня 2024 р.). Prague: Oktan Print, 2024. С. 255–259. (0,4/0,2 д. а.; особисто автором обґрунтовано алгоритм безпекового базису локальних прогнозів).

10. Вівчар В. П. Системне оцінювання економічної безпеки торговельних підприємств: методологічний базис. *Пріоритети зміцнення безпеки держави та підвищення ефективності правоохоронної діяльності: національні та міжнародні контексти: зб. тез доповідей Всеукр. наук.-практ. конф.* (м. Тернопіль, 25 квітня 2024 р.). Тернопіль: ЗУНУ, 2024. С. 11–14. (0,3 д. а.).

11. **Вівчар В.**, Поперечний І. Сучасний імператив управління системою економічної безпеки торговельних підприємств. *Україна в умовах реформування правової системи: сучасні реалії та міжнародний досвід*. матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Тернопіль, 19–20 квітня 2024 р.). Тернопіль, ЗУНУ. 2024. С. 266–268. (0,2/0,1 д. а.; особисто автором сформовано основні стратегічні вектори забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств).

12. **Вівчар В.**, Балко Д., Шейка О. Сутнісна декомпозиція проблемних аспектів асиметрії безпеки у фокусі сучасних викликів і загроз: теорія та прагматика. *Освіта і наука у сфері національної безпеки: проблеми та пріоритети розвитку* : матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Острог, 17 травня 2024 р.) / за ред. проф. М. С. Романова, доц. Р. С. Мартинюка, проф. Е. М. Балашова. Острог : Видавництво Національного університету «Острозька академія», 2024. С. 289–293. (0,4/0,2 д. а.; особисто автором здійснено ранжування економічних загроз забезпечення безпеки у фокусі сучасних викликів).

13. **Вівчар В. П.**, Мужилівський Н. І. Формування механізму протидії злочинної діяльності в системі економічної безпеки підприємств. *Україна в умовах реформування правової системи: сучасні реалії та міжнародний досвід*: матеріали IX Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Тернопіль, 2–3 травня 2024 р.). Тернопіль, ЗУНУ. 2025. С. 202–204. (0,4/0,2 д. а.; особисто автором обґрунтовано структурно-логічну модель забезпечення економічної безпеки підприємств).

14. **Вівчар В. П.** Сутнісна характеристика управління матеріально-технічним забезпеченням економічної безпеки торговельних підприємств в контексті безпекознавчих умов. *Пріоритети зміцнення безпеки держави та підвищення ефективності правоохоронної діяльності: національні та міжнародні контексти*: зб. тез доповідей Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Тернопіль, 5 травня 2025 р.). Тернопіль: ЗУНУ, 2025. С. 72–75. (0,3 д. а.).

15. Вівчар В. Ідентифікація методики діджиталізації торговельних підприємств в контексті безпекознавства. *Соціально-економічні та юридичні проблеми розвитку країн: матеріали XIII Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Дніпро, 23–24 жовтня 2025 р.)*. Prague: Oktan Print, 2025. С. 250–259. (0,4 д. а.).

Додаток Б

Відомості про апробацію результатів дисертації

Назви конференції, конгресу, симпозіуму, семінару, школи	Місце проведення	Дата проведення	Форма участі
1	2	3	4
XX Міжнародна науково-практична конференція молодих вчених «Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті: національна візія та виклики глобалізації»	Тернопіль, Західноукраїнський національний університет	19 травня 2023 року	очна
III Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція «Маркетинг майбутнього»	м. Хмельницький, Відокремлений структурний підрозділ «Хмельницький торговельно-економічний фаховий коледж Державного торговельно-економічного університету»	30 листопада 2021 року	заочна
XII Міжнародна науково-практична конференція «Соціально-економічні та юридичні проблеми розвитку країн»	м.Дніпро, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара	02–03 травня 2024 року	очна
Всеукраїнська науково-практична конференція «Пріоритети зміцнення безпеки держави та підвищення ефективності правоохоронної діяльності: національні та міжнародні контексти»	Тернопіль, Західноукраїнський національний університет	25 квітня 2024 року	очна

Продовження дод. Б

1	2	3	4
VIII Міжнародна науково-практична конференція «Україна в умовах реформування правової системи: сучасні реалії та міжнародний досвід»	Тернопіль, Західноукраїнський національний університет	19–20 квітня 2024 року	очна
VI Міжнародна науково-практична конференція «Освіта і наука у сфері національної безпеки: проблеми та пріоритети розвитку»	м. Острог, Національний університет «Острозька академія»	17 травня 2024 року	заочна
IX Міжнародна науково-практична конференція «Україна в умовах реформування правової системи: сучасні реалії та міжнародний досвід»	м. Тернопіль, Західноукраїнський національний університет	2–3 травня 2025 року	очна
Всеукраїнська науково-практична конференція «Пріоритети зміцнення безпеки держави та підвищення ефективності правоохоронної діяльності: національні та міжнародні контексти»	м. Тернопіль, Західноукраїнський національний університет	5 травня 2025 року	очна
XIII Міжнародна науково-практична конференція «Соціально-економічні та юридичні проблеми розвитку країн»	м. Дніпро, Дніпровський національний університет імені Олеса Гончара	23–24 жовтня 2025 року	заочна

Додаток В

Вихідні показники торговельних підприємств (E1–E10)
для розрахунків мережевого моделювання в контексті кластеризації
методом Кохонена

Таблиця 1

Оцінка економічної безпеки E1

Назва складової безпеки	Максимальний рівень	Фактичний рівень	Відносна оцінка
Інтелектуальна	3	1	0,33
Кадрова	3	2	0,67
Технічна	3	3	1,00
Правова	3	1	0,33
Екологічна	5	4	0,80
Інформаційна	3	1	0,33
Силова	3	2	0,67
Фінансова	5	4	0,80
Ринкова	7	4	0,57
Інтерфейсна	5	3	0,60

Таблиця 2

Оцінка економічної безпеки E2

Назва складової безпеки	Максимальний рівень	Фактичний рівень	Відносна оцінка
Інтелектуальна	3	1	0,33
Кадрова	4	2	0,77
Технічна	3	3	1,00
Правова	3	1	0,33
Екологічна	5	4	0,90
Інформаційна	3	1	0,43
Силова	3	2	0,77
Фінансова	7	4	0,90
Ринкова	6	4	0,67
Інтерфейсна	4	3	0,50

Продовження дод. В

Таблиця 3

Оцінка економічної безпеки *E3*

Назва складової безпеки	Максимальний рівень	Фактичний рівень	Відносна оцінка
Інтелектуальна	3	1	0,4
Кадрова	4	3	0,75
Технічна	5	3	1,50
Правова	3	2	0,43
Екологічна	4	2	0,90
Інформаційна	5	2	0,51
Силова	3	2	0,71
Фінансова	7	5	0,80
Ринкова	5	5	0,67
Інтерфейсна	6	4	0,75

Таблиця 4

Оцінка економічної безпеки *E4*

Назва складової безпеки	Максимальний рівень	Фактичний рівень	Відносна оцінка
Інтелектуальна	5	4	0,62
Кадрова	4	3	0,73
Технічна	3	3	1,10
Правова	3	1	0,36
Екологічна	3	3	0,50
Інформаційна	5	4	0,74
Силова	3	2	0,51
Фінансова	6	5	0,90
Ринкова	6	5	0,72
Інтерфейсна	4	3	0,68

Продовження дод. В

Таблиця 5

Оцінка економічної безпеки *E5*

Назва складової безпеки	Максимальний рівень	Фактичний рівень	Відносна оцінка
Інтелектуальна	4	2	0,41
Кадрова	4	3	0,52
Технічна	5	4	1,1
Правова	3	2	0,45
Екологічна	4	3	0,48
Інформаційна	3	2	0,43
Силова	5	3	0,71
Фінансова	6	5	0,92
Ринкова	6	3	0,46
Інтерфейсна	3	2	0,50

Таблиця 6

Оцінка економічної безпеки *E6*

Назва складової безпеки	Максимальний рівень	Фактичний рівень	Відносна оцінка
Інтелектуальна	3	1	0,31
Кадрова	3	2	0,48
Технічна	4	4	1,0
Правова	2	1	0,35
Екологічна	3	2	0,35
Інформаційна	5	3	0,51
Силова	3	1	0,33
Фінансова	7	5	0,85
Ринкова	5	4	0,63
Інтерфейсна	5	4	0,60

Продовження дод. В

Таблиця 7

Оцінка економічної безпеки *E7*

Назва складової безпеки	Максимальний рівень	Фактичний рівень	Відносна оцінка
Інтелектуальна	3	2	0,43
Кадрова	4	2	0,72
Технічна	5	4	0,97
Правова	4	2	0,36
Екологічна	4	3	0,62
Інформаційна	5	2	0,59
Силова	3	1	0,47
Фінансова	7	6	1,11
Ринкова	6	5	0,78
Інтерфейсна	5	4	0,57

Таблиця 8

Оцінка економічної безпеки *E8*

Назва складової безпеки	Максимальний рівень	Фактичний рівень	Відносна оцінка
Інтелектуальна	5	4	0,69
Кадрова	5	4	0,82
Технічна	6	5	1,02
Правова	2	2	0,38
Екологічна	3	2	0,31
Інформаційна	7	6	0,92
Силова	5	4	0,51
Фінансова	8	7	1,21
Ринкова	5	5	0,81
Інтерфейсна	6	5	0,77

Продовження дод. В

Таблиця 9

Оцінка економічної безпеки *E9*

Назва складової безпеки	Максимальний рівень	Фактичний рівень	Відносна оцінка
Інтелектуальна	3	2	0,45
Кадрова	3	3	0,57
Технічна	5	4	0,93
Правова	4	2	0,58
Екологічна	4	3	0,51
Інформаційна	5	3	0,46
Силова	3	1	0,38
Фінансова	6	5	0,91
Ринкова	6	4	0,79
Інтерфейсна	5	4	0,70

Таблиця 10

Оцінка економічної безпеки *E10*

Назва складової безпеки	Максимальний рівень	Фактичний рівень	Відносна оцінка
Інтелектуальна	5	2	0,73
Кадрова	4	3	0,78
Технічна	7	6	0,95
Правова	4	3	0,57
Екологічна	3	2	0,35
Інформаційна	5	3	0,47
Силова	4	2	0,53
Фінансова	6	5	1,13
Ринкова	7	5	0,74
Інтерфейсна	6	4	0,53

Джерело: розраховано та складено автором

АКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЙНОГО ДІСЛІДЖЕННЯ

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ВЕСМАК"

вул. Миру 68, с. Драгомирчани, Тисменицький р-н,
Івано-Франківська обл., 77454, Україна.
Тел.: +380561127740, +380990045109, +380634010100.
e-mail: info@vsmak.com.ua
UA9632526800000260006113860003
код ЄДРПОУ 41793089 св. Витяг № 1829134500009 ІПН 41793089137



VSMAC LLC

Ukraine, 77454, Ivano-Frankivsk reg.
v. Dragomirchany, Miru str. 68

JSCB LVIV, Lviv, Ukraine
IBAN UA9632526800000260006113860003

№ 133 від «05» 11 2025 р.

ДОВІДКА

*про впровадження рекомендацій дисертаційного дослідження
Вівчара Віктора Павловича*

**на тему «Формування стратегії забезпечення економічної безпеки
торговельних підприємств»**

Рекомендації щодо стратегії забезпечення економічної безпеки торговельного підприємства впроваджені в практичну діяльність. ТОВ «ВЕСМАК» використано розроблений і обґрунтований у дисертації практичний механізм щодо стратегії забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств на основі застосування кластеризації економіко-математичне модулювання та обґрунтування ймовірнісної оцінки рівнєсного розподілу безпекової компоненти, а також забезпечення формалізації системи стратегії економічної безпеки торговельного підприємства.

Обґрунтування та адаптація запропонованого організаційно-економічного механізму стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства в контексті дії системного синергетичного ефекту дало змогу застосувати різні способи цілеспрямованого впливу на торговельну сферу регіону та практичні аспекти щодо комплексного оцінювання стратегії забезпечення економічної безпеки у сучасних умовах викликів та загроз.

Впровадження зазначених заходів дозволило підвищити ефективність роботи торговельного підприємства в контексті стратегічних векторів забезпечення економічної безпеки.

Довідка видана за місцем захисту дисертаційного дослідження.

Директор ТОВ «ВЕСМАК»



Віктор ВЕРБ'ЯНИЙ

№ 108
Від «16» 11 2025 р.

Довідка
про впровадження результатів наукового дослідження
Вівчара Віктора Павловича

Керівництво ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» вважає, що представлені у дисертаційній роботі «Формування стратегії забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств», яка подана Вівчаром Віктором Павловичем на здобуття ступеня доктора філософії економічних наук, рекомендації досить аргументовані та придатні до впровадження на підприємстві, зокрема:

– науково-методичний підхід щодо алгоритму вибору стратегії
ефективного розвитку торговельного підприємства, який передбачає системний підхід до оцінок ринкових та фінансових показників в контексті забезпечення безпечового рівня торговельної діяльності;

– механізм протидії загрозам економічної безпеки торговельних підприємств, що базується на застосуванні інструментарію формування стратегії економічної безпеки та дає змогу здійснити оптимізацію систем проєктних заходів;

– модель формування стратегії забезпечення економічної безпеки торговельних підприємства на основі застосування блокової системи відповідних інтегральних показників як основного стратегічного імперативу у сучасних умовах із урахуванням різних способів цілеспрямованого впливу в торговельній системі на їхню діяльність.

Результати дисертаційного дослідження Вівчара В. П. є актуальними і можуть знайти широке застосування в практичній діяльності торговельних підприємств країни.

Керуючий магазином № 119
ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»



Богдан ПОЛУЛІХ



ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ТЕКО-ТРЕЙД»

м. Тернопіль, майдан Волі, 4

ttrade@mail.ua

№ 47 від «4» 11 2025 р.

ДОВІДКА

про використання і впровадження результатів

наукових досліджень

Наукові розробки здобувача Вівчара Віктора Павловича представлені у дисертаційній роботі на тему «Формування стратегії забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств» використані в роботі ТОВ «ТЕКО-ТРЕЙД», а саме: використання практичного інструментарію економічного аналізу щодо оцінювання стану й основних тенденцій розвитку даної підприємницької структури шляхом дослідження традиційних економічних показників, які опосередковано характеризують рівень економічної безпеки як важливого вектора розвитку торговельної системи, що дало можливість імплементувати комплексну характеристику процесу забезпечення економічної безпеки вдосконалення процесу вибору стратегії ефективного розвитку з метою забезпечення економічної безпеки.

Слід відзначити, що подані у дисертаційній роботі стратегічні імперативи забезпечення безпекознавчої компоненти підприємства мережових структур, мають практичне значення та використані при формуванні перспектив соціально-економічного розвитку ТОВ «ТЕКО-ТРЕЙД» протягом 2026-2028 рр. Впровадження зазначених заходів дозволило підвищити ефективність роботи підприємства в контексті стратегії забезпечення економічної безпеки. Довідка видана за місцем вимоги.

Директор ТОВ «ТЕКО-ТРЕЙД»

 ТОВ «ТЕКО-ТРЕЙД»
Тернопільська область, м. Тернопіль
Відділ економіки та підприємств
№ 38887283
Тарас Богданець



Товариство з обмеженою відповідальністю

«КОЛЯР»

вул. Гетьмана Мазепи 40/17, 76018 м. Івано-Франківськ, Україна

+380 342 752-434 +380 342 752-434 e-mail: export.kolyar@gmail.com

№ 173 від «12» 11 2025 р.

ДОВІДКА

про впровадження рекомендацій дисертаційного дослідження

Вівчара Віктора Павловича

на тему «Формування стратегії забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств»

Рекомендації, висновки та результати дисертаційного дослідження Вівчара В. П. «Формування механізму управління економічною безпекою підприємств мережових структур» використані в роботі ТОВ «Коляр», а саме: запропоновані в дисертації основні заходи, які необхідно здійснювати керівництву підприємства в процесі імплементації стратегії забезпечення економічної безпеки. На основі чого представлено, що у процесі практичної діяльності визначається економічний результат стратегічних векторів забезпечення економічної безпеки із урахуванням безпосередньої ідентифікації факторів впливу та показників розвитку торговельного підприємства в системі зміцнення економічної безпеки.

Обґрунтовано модель формування стратегії розвитку торговельного підприємства для забезпечення економічної безпеки, що передбачає високу результативність перспективних цілей та особливостей конкурентних позицій торговельної сфери в контексті аналізування зовнішнього та внутрішнього середовищ. Здійснено оцінювання результатів фінансово-господарської діяльності та потенціалу внутрішніх ресурсів підприємства із імплементацією сукупності функціональних безпекових стратегій, що забезпечують стійкість функціонування компанії.

В цілому результати дисертаційного дослідження Вівчара В. П., зважаючи на їх практичну значущість, заслуговують високої оцінки.

Директор ТОВ «Коляр»



М.Б. Данчук



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

вул. Львівська, 11, м. Тернопіль, 46009; тел./факс +380 (352) 51-75-75;
www.wunu.edu.ua; rektor@wunu.edu.ua; ідентифікаційний код за ЄДРПОУ 33680120

ДОВІДКА

про використання результатів наукових досліджень
ВІВЧАРА ВІКТОРА ПАВЛОВИЧА

Видана Вівчару Віктору Павловичу про те, що представлені у дисертаційному дослідженні основні теоретичні, методичні, організаційні та практичні засади щодо стратегії забезпечення економічної безпеки підприємств, використовуються у навчальному процесі Західноукраїнського національного університету при викладанні дисциплін «Безпека бізнесу» та «Фінансово-економічна безпека».

Довідка видана для подання вченій раді за місцем захисту дисертації.

Проректор з науково-педагогічної роботи
к.е.н., доцент



Віктор ОСТРОВЕРХОВ

Л. Бугак +380971046422

ЗУНУ
№ 126-27/2724 від 24.11.2025

