

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)

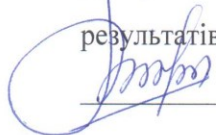
ДИСЕРТАЦІЯ
ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ
БЕЗПЕКИ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

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 поняття «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. Створено 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» здійснено концептуалізацію сучасних поглядів щодо понять та основних підходів до забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств; проведено ідентифікацію факторів впливу і показників розвитку торговельних підприємств у системі забезпечення економічної безпеки; закладено актуалітетний базис формування стратегії підприємств торгівлі для забезпечення економічної безпеки.

Шляхом узагальнення теоретичних поглядів, встановлено, що економічна безпека торговельних підприємств – це стан за якого економічна система перебуває на відповідному рівні, що забезпечує досягнення стратегічних цілей без зовнішніх і внутрішніх загроз та дає змогу уникнути втрати стабільності розвитку під час реалізації заходів, рівень економічної безпеки торговельних підприємств залишається в межах порогових значень.

На основі проведених досліджень здійснено узагальнювальну систематизацію елементів економічної безпеки з виділенням чотирьох складових серед яких: стан, безпека, ефективність та цілеспрямованість. Водночас розкрито зміст економічного розвитку торговельних підприємств з визначенням певних характеристик компонент, серед яких: процесно-орієнтований, стратегічний, комплексний, інноваційний і конкурентний. Встановлено взаємозв'язок між елементами економічної безпеки та компонентами економічного розвитку торговельних підприємств, що становить

основу теоретичних концепцій цього дослідження і допомагає з'ясувати роль стратегій економічного розвитку в забезпеченні економічної безпеки підприємств.

Запропоновано структурно-функціональний підхід для формування стратегії економічної безпеки торговельних підприємств, на основі якого визначено основні компоненти та створено систему економічної безпеки, які забезпечують функціонування і розвиток, компенсуючи вплив різних негативних факторів у процесі економічної діяльності. На основі запропонованої системи факторів сформовано комплексну систему показників для торговельних підприємств, яка повністю враховує фактори впливу економічної безпеки. Торговельні підприємства можуть розробляти ефективні стратегії економічного розвитку на основі результатів проведеного оцінювання, забезпечуючи економічну безпеку.

У другому розділі «Аналітичне дослідження економічної безпеки торговельних підприємств: стратегічний підхід» проаналізовано сучасні тенденції управління торговельними структурами національної економіки країни; розроблено практичний механізм оцінювання економічної безпеки торговельних підприємств у контексті стратегічного підходу; здійснено економіко-математичне модулювання стратегії забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств.

У дисертації сформовано методичний базис для побудови інструментів оцінювання економічної безпеки торговельних підприємств, який створюється на основі розгляду операційних характеристик, дослідження ризиків та загроз, аналізу використання ресурсів відповідно до індикаторів економічної безпеки, вивчення вимог до вибору й узагальнення результатів, що дасть змогу вибрати вектор забезпечення щодо підвищення цього рівня.

Водночас обґрунтовано необхідність використання групи критеріїв (ефективність, вартість, якість, результативність, тривалість, додана вартість і складність) та показників (безпека працівників, доступність служби безпеки, доступність системи безпеки об'єкта, рівень втрат через витік конфіденційної

інформації, доступність аналітичної інформації й власних електронних ресурсів) для оцінювання операційних процесів торговельних підприємств, щоб всебічно описати можливий стан забезпечення економічної безпеки.

У процесі аналізу з'ясовано, що, порівняно з іншими секторами економіки, мережеві підприємства в торговельній сфері є більшими за масштабом і більш ефективними в роботі. Результати апробації підтвержують, що рівень економічного розвитку ТОВ «АТБ» та ТОВ «Епіцентр-К» покращився на основі імплементації стратегій розвитку. Адже впровадження відповідних стратегій має вирішальне значення для забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств.

В роботі запропоновано шестирівневу модель зрілості, яка враховує вплив факторів економічної безпеки, поділяє їх на два основні об'єкти (незалежний процес і повний набір процесів) та класифікує на шість рівнів: від найвищого рівня ризику до ідеального (найвищий рівень безпеки). З метою оцінювання зрілості торговельних підприємств у контексті економічної безпеки сформовано спектр показників, розрахунок та числове масштабування яких можуть ідентифікувати відповідні типи торговельних бізнес-процесів.

Досліджено науково-методичний підхід до здійснення вибору стратегії економічної безпеки на основі системної оцінки потенціалу та фінансових показників, що дасть можливість торговельним підприємствам збільшувати економічну ефективність і підвищувати рівень економічної безпеки. Верифікація цього алгоритму показує, що підприємства, які обирають ефективні стратегії розвитку, можуть сприяти економічному розвитку, таким чином забезпечуючи економічну безпеку торговельних підприємств.

У третьому розділі «Удосконалення формування стратегії забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств в умовах сучасних викликів» сформовано практичний безпекознавчий базис щодо організаційно-економічного механізму стратегії забезпечення економічної безпеки підприємств торгівлі; здійснено формалізацію системи стратегії економічної безпеки торговельних підприємств. На основі цього показано практичні аспекти

комплексного оцінювання стратегії забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств.

В роботі подано авторське трактування поняття «стратегія економічної безпеки торговельних підприємств» – це система стратегічного управління, в якій торговельна бізнес-структура проводить комплексне діагностування зовнішнього та внутрішнього середовищ, коригує свої цілі й завдання розвитку і визначає основні напрямки диверсифікованих функцій для підтримки стратегічних орієнтирів розвитку реагування на загрози. Сформовано та описано структурний розподіл стратегічного розвитку торговельного підприємства, який містить такі елементи: процесний, стратегічний, інтеграційний, інноваційний і конкурентний. При цьому досліджено методи побудови стратегії економічної безпеки торговельних підприємств.

Водночас у роботі обґрунтовано доцільність застосування практико-орієнтованого алгоритму стратегії забезпечення економічної безпеки на основі методу кластеризації Кохонена щодо вдосконалення організаційних та економічних процесів торговельних підприємств. Визначено за необхідне використовувати структуру набору даних за трьома кластерами на основі розподілу рівнів безпеки, що дасть змогу торговельним підприємствам здійснювати прогнозне оцінювання стратегії забезпечення економічної безпеки і складати відповідні плани посилення безпеки на основі технології мережевого моделювання та кластеризації.

Доведено, що формалізація процедури вибору ефективних стратегій розвитку економічної безпеки для торговельних підприємств дасть змогу, по-перше, враховувати ринкові умови і конкурентну позицію торговельного підприємства, а по-друге – чітко визначити місію та цілі торговельного підприємства і результати економічної й фінансової діяльності. З допомогою такого підходу оцінювання фінансових показників стає другорядним, тоді як оцінювання економічної безпеки торговельного підприємства набуває більшої важливості, оскільки воно покращує фінансові показники торговельного підприємства та підвищує рівень економічної безпеки.

В дисертації запропоновано модель організаційно-економічного механізму стратегії забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств, яка при формуванні стратегічних планів повністю враховує місію і цілі торговельних підприємств, ринкові умови та їхню конкурентну позицію й оцінює результати їхньої економічної та фінансової діяльності. Застосування цієї моделі допоможе торговельним підприємствам розробити ефективну стратегію економічного розвитку з урахуванням їхніх внутрішніх обставин.

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.

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.

In the introduction, the relevance of the topic is substantiated, the purpose is formulated, the main objectives, the object and subject, and the methodological foundations of the research are defined. The scientific novelty and practical

significance of the obtained results are revealed, and information regarding their approbation is provided.

The dissertation is devoted to advancing theoretical and methodological principles and developing 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 «economic security strategy of trade enterprises» is carried out. A systematization of the structural and functional approach to forming the economic security of trade enterprises is conducted within the context of the functional processes of the strategy for ensuring it, along with the identified elements of economic security. The author proposes an approach to developing the organizational and economic mechanism for the strategy of ensuring the economic security of trade enterprises under modern conditions.

A practically oriented algorithm for selecting effective development strategies for trade enterprises is constructed. It enables the application of a systemic approach to obtaining a forecast assessment of market and financial indicators through the modeling of a neural network system based on the Kohonen clustering method with the use of a level-based distribution of the security component of trade enterprises. A six-level model for comprehensive evaluation of the strategy for ensuring the economic security of trade enterprises is proposed, based on the identification of key objects and security levels, with the differentiation of components (vectors) and conditions for evaluating the security strategy of trade business structures. A model for forming strategies for the development of economic security in trade enterprises is created through the analysis of the external environment, the results of economic and financial activity, the assessment of the internal resource potential of the studied enterprises, and the implementation of a set of functional strategies aimed at ensuring the stable operation of trade business structures in the long term.

The first chapter «The Theoretical Basis for Forming a Strategy to Ensure the Economic Security of Trade Enterprises» provides a conceptualization of contemporary views on the concepts and key approaches to ensuring the economic

security of trade enterprises; identifies the influencing factors and indicators of the development of trade enterprises within the system of economic security; and establishes a relevance-based foundation for forming trade enterprise strategies to ensure economic security.

By generalizing theoretical viewpoints, it is established that the economic security of trade enterprises is a state in which the economic system is maintained at a level that ensures the achievement of strategic goals without external or internal threats, prevents the loss of development stability during the implementation of measures, and keeps the economic security level of trade enterprises within threshold values.

Based on the conducted research, a comprehensive systematization of the elements of economic security was carried out, highlighting four key components: state, security, efficiency, and purposefulness. At the same time, the essence of economic development of trade enterprises is revealed through the identification of core component characteristics, including process-oriented, strategic, complex, innovative, and competitive. The interrelation between the elements of economic security and the components of economic development of trade enterprises is established, forming the foundation of the theoretical concepts of this study and helping to clarify the role of economic development strategies in ensuring enterprise economic security.

A structural-functional approach to forming a strategy for the economic security of trade enterprises is proposed. Based on this approach, the key components are determined and a system of economic security is developed, which ensures functioning and development while compensating for the impact of negative factors arising in the course of economic activity. Using the proposed system of factors, a comprehensive system of indicators for trade enterprises is formed. This system fully accounts for all influencing factors of economic security. Trade enterprises can develop effective strategies for economic development based on the assessment results, thereby ensuring economic security.

In the second chapter «Analytical Study of the Economic Security of Trade Enterprises: A Strategic Approach» current trends in the management of trade structures within the national economy are analyzed. A practical mechanism for assessing the economic security of trade enterprises within the framework of a strategic approach is developed, and economic-mathematical modeling of a strategy for ensuring the economic security of trade enterprises is carried out.

The dissertation establishes a methodological basis for building tools to assess the economic security of trade enterprises. This basis is formed by examining operational characteristics, studying risks and threats, analyzing resource utilization according to economic security indicators, and reviewing requirements for selecting and generalizing results-allowing researchers to identify appropriate vectors for improving the level of economic security.

Additionally, the necessity of using a group of criteria (efficiency, cost, quality, effectiveness, duration, added value, and complexity) and indicators (employee safety, accessibility of security services, accessibility of object protection systems, level of losses due to confidential information leakage, accessibility of analytical information and proprietary electronic resources) is substantiated. These are essential for assessing the operational processes of trade enterprises, ensuring a comprehensive description of the possible state of economic security provision.

The analysis revealed that, compared to other sectors of the economy, network-based enterprises in the trade sector are larger in scale and more efficient in operation. The results of approbation confirm that the economic development levels of ATB LLC and Epicentr-K LLC improved after the implementation of development strategies. Implementation of appropriate strategies is essential for ensuring the economic security of trade enterprises.

The study proposes a six-level maturity model that considers the influence of economic security factors. It divides enterprises into two main objects (an independent process and a complete set of processes) and classifies maturity into six levels from the highest risk to the ideal (highest level of security). To evaluate the maturity of trade enterprises in the context of economic security, a spectrum of

indicators is developed, the calculation and numerical scaling of which make it possible to identify specific types of trade business processes.

A scientific and methodological approach to selecting an economic security strategy based on a systemic assessment of potential and financial indicators has been examined. This approach enables trade enterprises to increase economic efficiency and enhance their level of economic security. Verification of this algorithm demonstrates that enterprises choosing effective development strategies can strengthen economic development, thereby ensuring the economic security of trade enterprises.

In the third chapter «Improving the Formation of the Strategy for Ensuring the Economic Security of Trade Enterprises under Modern Challenges» a practical security-based foundation for the organizational and economic mechanism of the strategy for ensuring the economic security of trade enterprises is developed, and the system of economic security strategy is formalized. Based on this, practical aspects of comprehensive evaluation of the strategy for ensuring the economic security of trade enterprises are demonstrated.

The study provides the author's interpretation of the concept of «economic security strategy of trade enterprises» defined as a system of strategic management in which a trade business structure conducts comprehensive diagnostics of the external and internal environments, adjusts its development goals and tasks, and determines the main directions of diversified functions to support strategic development guidelines and respond to threats. A structural distribution of the strategic development of a trade enterprise is formulated and described, including the following elements: process-oriented, strategic, integrative, innovative, and competitive. Methods for constructing the economic security strategy of trade enterprises are also explored.

The study substantiates the feasibility of applying a practice-oriented algorithm for the economic security strategy based on the Kohonen clustering method to improve organizational and economic processes of trade enterprises. It is determined that using a three-cluster data structure based on security level distribution is

essential, as it enables trade enterprises to conduct predictive evaluation of their economic security strategy and develop plans for strengthening security using network modeling and clustering technologies.

It is proven that formalizing the procedure for selecting effective strategies for economic security development allows trade enterprises, first, to account for market conditions and competitive positions, and second, to clearly define their mission, goals, and the results of economic and financial activities. Within this approach, the assessment of financial indicators becomes secondary, while the assessment of economic security gains greater importance, as enhancing economic security improves financial performance and increases overall stability.

The dissertation proposes a model of the organizational and economic mechanism for the strategy of ensuring the economic security of trade enterprises, which fully incorporates the mission and goals of trade enterprises, market conditions, their competitive positions, and the results of their economic and financial performance during strategic planning. The application of this model will help trade enterprises develop an effective economic development strategy tailored to their internal conditions.

Practical significance of the results. The scientific-methodological, organizational, and practical recommendations of the dissertation regarding the formation of the strategy for ensuring the economic security of trade enterprises are used in the practical activities of the following companies: VESMAK LLC, SILPO-FOOD LLC, TEKO-TRADE 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-mathematical model, approaches to forming economic security, security management strategy, ensuring economic security, economic security strategy of trade enterprises.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у наукових фахових виданнях:

1. 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: [\(1,0/0,5 д. а.; практичний інструментарій нейтралізації негативного впливу кризових явищ та формування позитивних результатів економічної діяльності торговельних комплексів\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(19)).
2. 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) [\(0,9/0,3 д. а.; особисто автором проведено ідентифікацію безпекознавчого базису соціальної компоненти в системі підприємницьких структур\)](https://pravo.cusu.edu.ua/index.php/pravo/article/view/396).
3. 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: [\(1,0/0,5 д. а.; особисто автором обґрунтовано багатовекторний механізм забезпечення безпеки підприємницьких структур\)](https://doi.org/10.31891/mdes/2024-14-6).
4. 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: [\(1,0 д. а.\)](https://doi.org/10.31891/mdes/2025-17-27).
5. 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: [\(1,0 д. а.\)](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-346-5-76).

6. 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> (1,0 д. а.).

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 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. (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.).

ЗМІСТ

ВСТУП	18
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНИЙ БАЗИС ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	28
1.1. Змістовно-типологічна характеристика сутнісних засад економічної безпеки торговельних підприємств	28
1.2. Ідентифікація факторів впливу та показники розвитку торговельних підприємств в системі забезпечення економічної безпеки ..	49
1.3. Актуалітети формування стратегії підприємств торгівлі для забезпечення економічної безпеки.....	67
Висновки до розділу 1.....	87
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ: СТРАТЕГІЧНИЙ ПІДХІД.....	90
2.1. Аналіз сучасних тенденцій управління торговельними структурами національної економіки країни	90
2.2. Оцінювання економічної безпеки торговельних підприємств в контексті стратегічного підходу	110
2.3. Економіко-математичне модулювання стратегії забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств	132
Висновки до розділу 2.....	153
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ	156
3.1. Організаційно-економічний механізм стратегії забезпечення економічної безпеки підприємств торгівлі	156
3.2. Формалізація системи стратегії економічної безпеки торговельних підприємств	174

3.3. Практичні аспекти до комплексного оцінювання стратегії забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств	194
Висновки до розділу 3.....	214
ВИСНОВКИ.....	216
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	221
ДОДАТКИ.....	244

ВСТУП

Актуальність теми. Основні причини дослідження. Розглянемо, по-перше, більш детально у науковому контексті дискусію серед вчених економістів щодо сутності і змісту забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств на основі методу формування стратегій соціально-економічного розвитку ще не набула чітко означених рис. Проте дослідження в галузі національної та регіональної безпеки показують, що економічна безпека торговельних підприємств – це основний фактор, який визначає загальну безпеку національної економіки. По-друге, економічні кризи призводять до здійснення різних реструктуризацій економічного процесу і залежать від впливу економічних факторів, що призводить до зниження прибутковості і конкурентоспроможності торговельних підприємств і виникнення фінансової нестабільності і навіть банкрутства. Тому існує нагальна потреба в розробці наукових методів, спрямованих на ефективне використання стратегічного планування для керівництва діяльністю торговельних підприємств, досягнення їхньої операційної стабільності та ефективності й підвищення рівня економічної безпеки на основі стратегій розвитку торговельних підприємств. По-третє, сьогодні ще не розроблена методика формування стратегій розвитку торговельних підприємств, а оцінювання стратегічного розвитку підприємств у забезпеченні їхньої економічної безпеки є недостатнім, що унеможливорює складання висновків про ключові елементи економічної безпеки підприємств. По-четверте, не існує науково-методичного інструментарію, перевіреного економічною практикою, для визначення відповідних факторів і показників розвитку комерційних підприємств у забезпеченні їхньої системи економічної безпеки та необхідних умов для успішної реалізації цього процесу. Тому розробка стратегій захисту економічної безпеки торговельних підприємств стає важливою темою сучасних наукових досліджень, а її результати сприятимуть розвитку сучасної економіки і бізнес-практики. Варто зазначити, що хоча вже існує значна кількість наукових праць, в яких ведеться аналіз діяльності

торговельних підприємств, дослідження з висвітленням того, як торговельні підприємства, що працюють у періоди економічної турбулентності, можуть захистити свою економічну безпеку, залишаються відносно слабкими, що свідчить про наявність значного потенціалу для подальших наукових досліджень у цій галузі.

У процесі дослідження варто приділяти особливу увагу діяльності торговельних підприємств. Передусім слід віднести торговельні підприємства до системи економічної безпеки та розробити стратегії забезпечення економічної безпеки, що передбачає визначення чітких і практичних інструментів, які потребують адаптації та вдосконалення.

Науковому дослідженню проблемному базису економічної безпеки торговельних підприємств присвячено ряд наукових розробок Б. Андрушківа, О. Башуцька, Л. Буяк, В. Гейця, Б. Губського, Л. Головкової, З. Варналія, В. Васенка, Т. Васильціва, О. Власюка, Я. Жаліла, О. Іляш, В. Куценко, Т. Ковальчука, А. Колеснікова, І. Мазур, А. Мокія, В. Мунтіяна, О. Новікової, О. Панухник, О. Редькви, О. Собко, В. Ткача, І. Франчука, Ю. Харазішвілі, А. Череп, В. Шлемко, Л. Яремко та ін.

Потрібно вказати, що результати досліджень сучасних вчених є як науково обґрунтованими, так і практично затосувуваними, а їхній дослідницький рівень дуже високий. Однак щодо деяких пріоритетних наукових завдань, серед яких теоретико-методичне обґрунтування цілей та формування механізмів забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств, повнота одержаних результатів залишається недостатньою. Саме актуальність виконання є оновлення результатів проведених досліджень. Зокрема, через різноаспектність економічних проявів й існування таких питань, як обґрунтування економічної безпекової фундаментального базису торговельних підприємств, їхню класифікацію та ідентифікація загроз досі не здійснено.

Однак, незважаючи на велику кількість публікацій вчених з досліджуваної проблематики, аналіз цих наукових праць виявляє поточну нестачу теоретично

обґрунтованих методичних і управлінських розробок, спрямованих на забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств шляхом формування стратегій розвитку. З огляду на необхідність удосконалення методики, організаційних та прикладних механізмів розробки стратегій забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств в умовах існування сучасних викликів і потребу у вирішенні вищезначених питань цьому дослідженні повністю визначено актуальність, структурну логіку, тему, об'єкт, завдання і мету.

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 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.

Мета і завдання дослідження. Мета дисертаційного дослідження полягає у розробці науково-методичного інструментарію та формуванні практичних рекомендацій спрямованих щодо забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств на основі формування стратегії розвитку.

Відповідно до мети дослідження, в роботі визначено і виконано такі завдання:

– уточнити сутнісну характеристику понять «економічна безпека торговельних підприємств» та «стратегія економічної безпеки торговельних підприємств» з розробкою авторських інтерпретаційних підходів до трактування цих понять;

- визначити і систематизувати ключові фактори, що впливають на діяльність торговельних підприємств, та створити комплексну систему показників розвитку бізнесу в контексті забезпечення економічної безпеки цих структур;
- проаналізувати поточний стан управління національною економічною безпекою торговельних структур країни;
- оцінити економічну безпеку торговельних підприємств у контексті їхнього стратегічного підходу;
- здійснити економіко-математичне моделювання стратегій забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств;
- сформулювати організаційно-економічний механізм стратегії забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств, призначений для застосовування в сучасних умовах;
- провести формалізацію системи стратегії економічної безпеки торговельних підприємств;
- побудувати модель формування ефективних стратегій розвитку торговельних підприємств як основи забезпечення економічної безпеки з урахуванням впливу різних факторів;
- розробити методику оцінювання рівня стратегічного розвитку торговельних підприємств, що є найважливішою умовою забезпечення економічної безпеки;
- запропонувати алгоритм формування стратегії торговельних підприємств, що дасть змогу забезпечити економічну безпеку з подальшою імплементацією для оцінювання впливу стратегічних векторів ефективного розвитку суб'єктів господарювання.

Об'єктом дослідження є процес економічної безпеки торговельних підприємств у сучасних умовах.

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

Методи дослідження. Наукові розробки, висновки та рекомендації, представлені в даній роботі базуються на результатах досліджень вітчизняних та міжнародних експертів. Для вирішення завдань, визначених у цьому дослідженні, було використано такі загальні та спеціальні наукові методи: *структурний* – для побудови структури дисертаційного дослідження (розділ 1, підрозділи 1.2, 1.3); *історичний та контентний аналіз* – для вивчення розвитку теорій та еволюції наукових методів в управлінні економічною безпекою торговельних підприємств (розділ 1, підрозділ 1.2); *абстрактно-логічного узагальнення* – для демонстрації пояснення наукових концепцій, пов’язаних з «економічною безпекою 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* – спрямований на уточнення та впорядкування концепцій та систем класифікації, а також аналіз діяльності вітчизняних торговельних підприємств (розділ 2); *евристичний аналіз* – спрямований на оцінку та аналіз стану економічної безпеки торговельних підприємств (розділ 2, підрозділи 2.1, 2.2); *економіко-статистичний та порівняльний аналіз* – спрямований на виявлення тенденцій розвитку та структурних змін у комерційних підприємствах країни (розділ 2, підрозділ 2.3); *факторний та логічний аналіз* – спрямований на діагностику факторів впливу та виявлення проблем в управлінні економічною безпекою торговельних підприємств (розділ 2, підрозділ 2.2); *системний підхід* – для демонстрації управлінських рішень та стратегій розвитку системи економічної безпеки торговельних підприємств (розділ 3, підрозділи 3.2, 3.3); *наукова абстракція та економіко-математичне моделювання* – для побудови моделей економічної безпеки комерційних підприємств (розділ 2, підрозділ 2.3); *графічний* – для візуалізації результатів дослідження (розділи 1-3); *матричний* – для побудови матриці діагностичних результатів стратегії економічної безпеки торговельних підприємств (розділ 3, підрозділ 3.1); *експертна оцінка* – для демонстрації комплексної оцінки економічної безпеки комерційних підприємств (розділ 2-3, підрозділи 2.1, 3.3); *узагальнення* – для

демонстрації стратегії розвитку побудови механізму управління економічною безпекою торговельних підприємств (розділ 3, підрозділ 3.2); *абстрактно-логічний* – для формулювання висновків на основі результатів дослідження (розділи 1-3).

Інформаційною базою дослідження цього дослідження складають українські закони та нормативні акти, офіційні дані Державної служби статистики України, офіційні публікації міжнародних організацій, експертні оцінки рейтингових агентств, дослідницькі роботи вітчизняних та іноземних вчених, матеріали науково-практичних конференцій, онлайн-ресурси, звітні дані різних торговельних компаній та власні дослідницькі матеріали автора.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у системному обґрунтуванні теоретичних засад і прикладних аспектів стратегії забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств у сучасних умовах функціонування. Основні наукові результати полягають у такому:

вперше:

– запропоновано структурно-функціональний підхід для формування економічної безпеки торговельних підприємств у контексті функціональних процесів стратегії забезпечення, а саме: системоутворення, інтеграції, регулювання, орієнтування на результат та оцінювання, що як наслідок визначає економічну безпеку, яка залежить від результативності означення стратегічних напрямків, що зміцнює безпекову компоненту з урахуванням прямого впливу базисних аспектів торговельних підприємств (організаційно-правових, соціально-економічних, технологічних), та є основою для подання ефективних стратегічних рішень, а це відповідно забезпечить високий рівень конкурентоспроможності торговельних підприємств із чітко ідентифікованими елементами економічної безпеки;

удосконалено:

– практичну імплементацію організації елементів економічної безпеки торговельних підприємств у контексті їхніх взаємозв'язку та взаємозалежності із застосуванням систематизації компонент забезпечення безпеки підприємств,

що дасть змогу спланувати раціональне використання ефективних стратегій розвитку торговельних підприємств з урахуванням впливу факторів і на основі комплексного підходу до оцінювання рівневого розподілу економічної безпеки;

- розроблено набір системи показників економічної безпеки торговельних підприємств на основі ідентифікації та систематизації ключових факторів, які впливають на ефективний і сталий розвиток торговельних підприємств, що, на відміну від існуючих систем, має на меті комплексно описати процес забезпечення економічної безпеки та вдосконалити процес вибору ефективних стратегій розвитку для забезпечення економічної безпеки підприємств;

- запропоновано модель формування стратегії економічної безпеки торговельних підприємств зосередженої на досягненні найважливіших довгострокових цілей, вивченні характеристик розвитку торговельного ринку і конкурентної позиції шляхом аналіз зовнішнього середовища, результатів економічної і фінансової діяльності, оцінювання внутрішнього ресурсного потенціалу досліджуваних підприємств та реалізації низки функціональних стратегій для забезпечення стабільної роботи торговельних бізнес-структур у довгостроковій перспективі;

- розроблено метод оцінювання торговельних підприємств з урахуванням впливу факторів із метою розробки стратегії забезпечення економічної безпеки, який відрізняється набором показників для розрахунку інтегрального показника рівня розвитку торговельних підприємств, що, на відміну від існуючих методів, дасть змогу здійснювати порівняльний аналіз рівня економічної безпеки торговельних підприємств і надає практичні рекомендації щодо реалізації стратегій забезпечення економічної безпеки підприємств;

- запропоновано практико-орієнтований алгоритм вибору ефективних стратегій торговельних підприємств, який на відміну від існуючих, забезпечує застосування системного підходу до прогнозного оцінювання ринкових та фінансових показників на основі моделювання нейронної мережевої системи з допомогою методу кластеризації Кохонена з використанням рівневого

розподілу безпекової компоненти бізнес-структур у контексті забезпечення безпеки торговельних підприємств;

набули подальшого розвитку:

- понятійно-категоріальний апарат дослідження понять «економічна безпека торговельних підприємств» і «стратегія економічної безпеки торговельних підприємств», які, на відміну від існуючих, ідентифікують забезпечення економічної безпеки характеристиками, а її ефективність оцінюється через ієрархічну систему детермінант (фінансових, виробничих, інформаційних тощо), що детально розкриває та відображає її обмеження за допомогою відповідних показників і дає змогу інтегрувати стратегічні вектори економічної безпеки підприємств торгівлі, що становлять фундаментальні можливості, забезпечують довгострокову конкурентоспроможність та допомагають дають змогу визначити методичні інструменти для забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств;

- структура шестирівневої моделі комплексного оцінювання стратегії забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств, що дало змогу ідентифікувати її за двома основними об'єктами (зрілість незалежного процесу і загальних процесів торговельного підприємства) та рівнями безпеки на основі практичної імплементації компонент (векторів) і умов оцінювання стратегії забезпечення безпеки торговельних бізнес-структур;

- науковий підхід здійснення організації та економічного оцінювання ефективності стратегії забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств на основі моделі визначення бізнес-процесів, який на відміну від існуючих, базується на методиці нечітких множин, що дасть змогу застосувати коефіцієнт безпеки і визначити рівень економічної безпеки торговельних підприємств;

- розроблено модель організаційно-економічного механізму стратегії забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств, яка на відміну від існуючих моделей, дає змогу реалізувати системну синергію на основі кількох методів, спрямованих на діяльність торговельної системи, та сприяє здійсненню

проектних заходів в умовах існування сучасних викликів і формування ефективних принципів управління торговельно-економічними системами та їхніми взаємозв'язками як важливого стратегічного пріоритету.

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 кластеризації економіко-математичне моделювання 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 ХХІ 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: 6 публікацій у наукових фахових виданнях України обсягом 4,3 друк. арк., а також 9 публікацій апробаційного характеру загальним обсягом 2,3 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 236 сторінках друкованого тексту. Дисертація містить 18 таблиць (з них 2 – на повну сторінку), 52 рисунки (з них 1 – на повну сторінку), 3 додатки на 10 сторінках. Список використаних джерел налічує 211 найменувань і розміщений на 22 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНИЙ БАЗИС ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Змістовно-типологічна характеристика сутнісних засад економічної безпеки торговельних підприємств

Забезпечення економічної безпеки є важливим завданням для організацій будь-якої форми власності, розміру та сфери діяльності. Термін «економічна безпека» представлено в нормативно-правових документах, а також науковій літературі. Розвиток концепції «економічної безпеки» країни пов'язаний з переходом до ринкової економіки та концепція національної безпеки. У нормативних документах цей термін вперше з'явився у «Стратегії національної економічної безпеки» де зазначено, що економічна безпека – це захист економічних інтересів осіб, держави та суспільства від внутрішніх та зовнішніх загроз на основі національної економічної незалежності, конкурентоспроможності та ефективності [17]. Ці нормативні документи встановлюють стратегічні пріоритети: захист населення; національна оборона; національна, громадська, інформаційна, економічна та екологічна безпека; науково-технічний розвиток; захист традиційних цінностей; стратегічна стабільність [16]. У документах також зазначено, що економічна безпека – це захист національної економіки від внутрішніх та 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 та повинна розглядатися як самостійний правовий інститут з певними характеристиками [75]. Крім того існує велика кількість наукових праць відомих вчених, 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 та інші присвятили свої дослідження та наукові розробк відповідно.

У сучасних умовах економічну безпеку слід розуміти, як сукупність ознак її стану торговельно-виробничої діяльності. Підсистеми забезпечують досягнення загальних цілей системи [130]. Щодо національної економічної безпеки, А. Близнюк у своїй роботі узагальнив наукові дослідження та запропонував три підходи до економічної безпеки країни. Перший підхід спрямований на обмеження незаконної економічної діяльності. Другий підхід розкриває наявність коштів для фінансування збройних сил критичної інфраструктури, тим самим забезпечуючи прийняття політичних рішень. Третій підхід спрямований на визначення чотирьох складових: національні інтереси не знаходяться під загрозою, збережено незалежні виробничі потужності, національна економіка є стабільною та не піддається впливу внутрішніх та зовнішніх факторів, а також запобігання загрозам економічній безпеці [13].

Однак основною ланкою у забезпеченні економічної безпеки та рівнем на якому реалізується більшість дій є підприємство. Встановлено, що загальна економічна безпека країни залежить від рівня розвитку підприємств [122]. Існуючі дослідження показали, що економічна безпека підприємств, як об'єктів відтворювального процесу, має безперервний 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, але 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 роботи 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].

У своїх наукових твердженнях В. Бокій визначає економічну безпеку підприємств як стан за якого суб'єкт господарювання максимально ефективно використовуючи свої ресурси, може пом'якшити, запобігти або захистити себе від існуючих небезпек, загроз чи непередбачених обставин та насамперед забезпечує досягнення своїх бізнес-цілей в умовах конкуренції та економічного ризику [15].

Діаметрально протилежне бачення відзначає Ю. Кім, а саме що економічна безпека підприємств – це комплексний прояв низки організаційних управлінських, технологічних, превентивних та маркетингових заходів, спрямованих на захист корпоративних інтересів від зовнішніх та внутрішніх загроз за кількістю так якістю [13].

О. Коробчинський описує економічну безпеку підприємств як стан розвитку підприємства, що характеризується стабільним економічним розвитком, здатністю ефективно протидіяти негативним факторам та здатністю компенсувати їхній вплив на різних етапах функціонування бізнес-структур. [115].

Варто узагальнити, систематизувати, проаналізувати та уточнити сутність економічної безпеки підприємств, щоб надати комплексне пояснення поняття та структурі економічної безпеки (рис. 1.1).

На основі проведеного аналізу відзначаємо під економічною безпекою підприємства розуміти здатність підприємства нормально функціонувати в певному часовому та просторовому контексті, вільно від ризиків несприятливих подій (таких як затримки, несправності, пошкодження чи інша фізична шкода). Ця перевага заснована на синергії, що дозволяє протистояти негативному впливу як зовнішнього так і внутрішнього середовищ та приносити максимальну економічну вигоду підприємству в теперішньому та майбутньому.

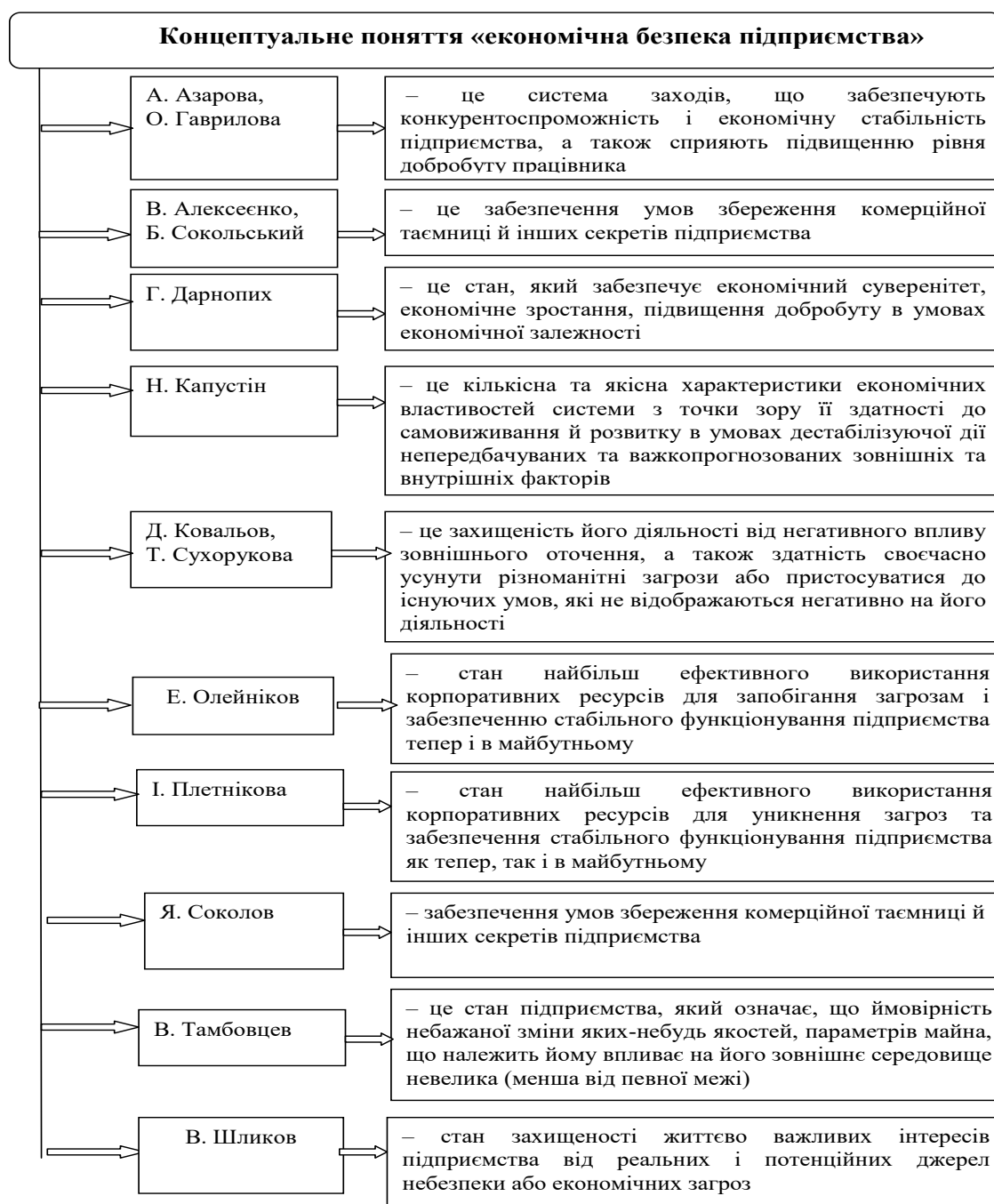


Рис. 1.1. Ідентифікація концептуального поняття «економічна безпека підприємства»

Джерело: сформовано автором на основі наукових джерел.

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.

Тому економічна безпека підприємств відзначається як економічну безпеку майнового комплексу, тоді як організаційна економічна безпека – економічної безпеки юридичної особи. Іншими словами ці два терміни мають різні тлумачення.

Аналіз визначення економічної безпеки дозволяє виділити основні складові компоненти:

- стан – ідеальний стан ефективного використання ресурсів, безпечний стан, стан стабільного розвитку, рівноважний стан та стабільне, нормальне функціонування;

- захищеність – захист від прямих (активних) або непрямих (пасивних) економічних загроз, постійних змін навколишнього середовища, непередбачених обставин, небезпек, непередбачуваних ситуацій, негативних та нестабільних факторів та наслідків, а також несприятливих змін як внутрішніх, так і зовнішніх;

- ефективність – досягнення ефективних результатів, найефективніше використання ресурсів, реалізація основних економічних інтересів та цілей діяльності відповідно до статуту, отримання стабільного прибутку та виконання встановлених завдань та цілей;

- цілеспрямованість – виживання, відтворення, стабільне та стале функціонування в сьогоденні та майбутньому, а також вдосконалення та розвиток.

Акумулюючи основні елементи варто сформулювати авторське бачення, що *економічна безпека торговельних підприємств – це стан, за якого економічна система перебуває на відповідному рівні, що забезпечує досягнення стратегічних цілей без зовнішніх та внутрішніх загроз і дає змогу уникнути втрати стабільності розвитку під час реалізації заходів, та рівень економічної безпеки торговельних підприємств залишається в межах порогових значень.*

Тому багато вчених зосережили своє вивчення на поняттю «економічна безпека підприємства». Вони досліджували це поняття з різних точок зору включаючи низку показників структуру та стан розвитку підприємства, постачання ресурсів та безпеку підприємств. Це свідчить про те, що економічна безпека підприємств є актуалізованим питанням і продовжуватиме свою актуалітетність протягом тривалого часу. Протягом тривалого часу теорії економічної безпеки підприємств лише доповнювалися новим змістом та методами інтерпретації. У сучасних умовах на діяльність підприємств впливають різні внутрішні та зовнішні фактори середовищ, які можуть мати позитивний та негативний вплив. Тому джерела загроз, ризиків та небезпек різноманітні. Рекомендується розглядати ці фактори виходячи зі структурних елементів економічної підприємств. Таким чином рівень економічної безпеки підприємства залежить від рівня використання його ресурсів та потенціалу майбутнього стратегічного розвитку.

Почнемо з його ключового елемента «розвитку», щоб визначити сутність поняття економічного розвитку підприємств. Вивчаючи сутність розвитку неможна не погодитися з О. Бурбело та Д. Солохою, що розвиток пов'язаний з певною матеріальною чи духовною системою: системою, що розвивається може бути незалежна організація, суспільство, теорія тощо. Деякі вчені у своїх працях детально розглядали сутність таких понять як «розвиток», «формування» та «прогрес» тому необхідно уточнити розмежування між ними. Межу між формуванням та розвитком можна провести розмежувавши різні стадії життєвого циклу будь-якої системи – формування, розвиток та занепад/ліквідацію. Крім того поняття «розвиток» та «прогрес» не є синонімами. Вони часто є протилежностями оскільки перед занепадом системи зазвичай спостерігається негативний та регресивний стан. Вчені розглядають прогрес як висхідну тенденцію в розвитку, а регрес – як низхідну. На основі змістовного аналізу поняття розвитку можна виділити три основні 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, спричинені внутрішніми та зовнішніми суперечностями системи, що мають на меті створити новий рівноважний якісний стан, який адаптується до нових умов» [19]. У наукових працях розвиток зазвичай поділяють на такі аспекти: напрямок – прогресивний та регресивний; характер – еволюційний та революційний; джерело – внутрішнє та зовнішнє (екзогенне та ендогенне). Однак класифікація типів розвитку є більш різноманітною. Їх можна виділити за такими ознаками: передбачуваність (визначеність, ймовірність), 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 літературі існує багато різних тлумачень розвитку 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. М. Микитюк та В. Франчук, обговорюючи природу організаційного розвитку базують його на вирішенні проблем. О. Єлісєєва вказує, що організаційний розвиток має тимчасову характеристику та зосереджений на досягненні своїх операційних цілей. В. Погріщук вважає, що «по-перше, розвиток підприємств – це безперервний процес; по-друге, розвиток здійснюється за певним планом, який зазвичай 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» [82]. О. Васильєв та В. Мейта, визначаючи природу організаційного розвитку вважають, що це лише якісна зміна.

Тому розвиток підприємства – це безперервний процес досягнення заздалегідь визначених цілей, що характеризується представленням різноманітних характеристик та якостей у підприємницькій діяльності підприємств, спрямованих на покращення стану підприємства.

Підприємство – це відкрита система, що складається з економічних та соціальних підсистем, тому важливим типом організаційного вдосконалення є економічний розвиток та соціальний розвиток. Визначаючи сутність економічного розвитку підприємств вчені зосереджуються на підвищенні ефективності виробництва та реалізації продукції та послуг. Економічний розвиток розглядається як економічне зростання та структурна реорганізація, що дозволяє підприємствам отримувати прибуток необхідний для створення різних ресурсів. Соціальний розвиток представляє процеси, що змінюються в соціальній сфері (системі) торговельних підприємств.

Варто погодитися з поглядами Т. Васильціва та В. Волошина, що економічна та соціальна підсистеми торговельних підприємств взаємопов'язані та взаємозалежні. Іншими словами економічне зростання сприяє соціальному розвитку, а соціальний розвиток у свою чергу підвищує участь працівників тим самим виводячи економічний розвиток на нові вектори [27].

Складні взаємозв'язки між структурними та логічними компонентами діяльності торговельних підприємств вимагають визначення кількох аспектів у контексті економічного зростання: ефективності, економічності та адаптивності. На основі проведених досліджень сформовано тривимірну модель ефективності та результативності. Ця модель показує, що основою забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств є «ефективність», яка інтегрує інші компоненти та підкреслює вплив зовнішніх та внутрішніх факторів середовищ в сучасних бізнес-структурах. Ці фактори в сукупності забезпечують стабільне та ефективне функціонування економічного суб'єкта як відкритої системи (рис. 1.2).

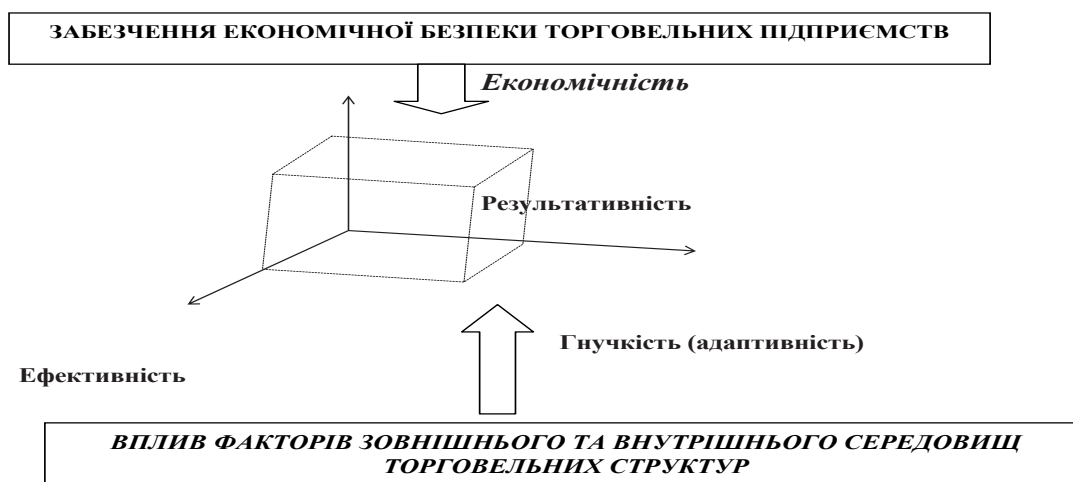


Рис. 1.2. Взаємозв'язок категорій у системі економічної безпеки торговельних підприємств

Джерело: сформовано автором.

Аналіз наукових досліджень дозволяє 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 рухається 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 та зовнішніх факторів.

Виходячи з існуючих досліджень слід зазначити, що забезпечення рівня економічної безпеки торговельних підприємств стосується основних процесів кількісних та якісних змін в економічній та соціальній сферах підприємства, спричинених внутрішніми та зовнішніми факторами в умовах невизначеності та

ризик, спрямованих на досягнення нового стабільного та конкурентного середовища.

Щодо специфіки діяльності торговельних підприємств, то слід відзначити, що вони потребують уточнення такі ключові характеристики: по-перше, незворотність та спрямованість є ключовими рисами процесу стратегічного розвитку; по-друге, як об'єкт їхньої діяльності притаманні торговельним підприємствам характеристики визначають їхні операційні цілі; по-третє, невизначеність і ризик, а також диференціація виробничих і трудових процесів є особливостями торговельної системи.

У сучасних умовах на виробничо-господарську діяльність торговельних підприємств впливають різні внутрішні та зовнішні фактори середовища, які можуть мати як позитивний так і негативний вплив на їхню діяльність. Тому різні явища можуть становити загрози, ризики та небезпеки. Рекомендується розглядати ці фактори на основі структурних елементів економічної безпеки торговельного підприємства (рис. 1.3).

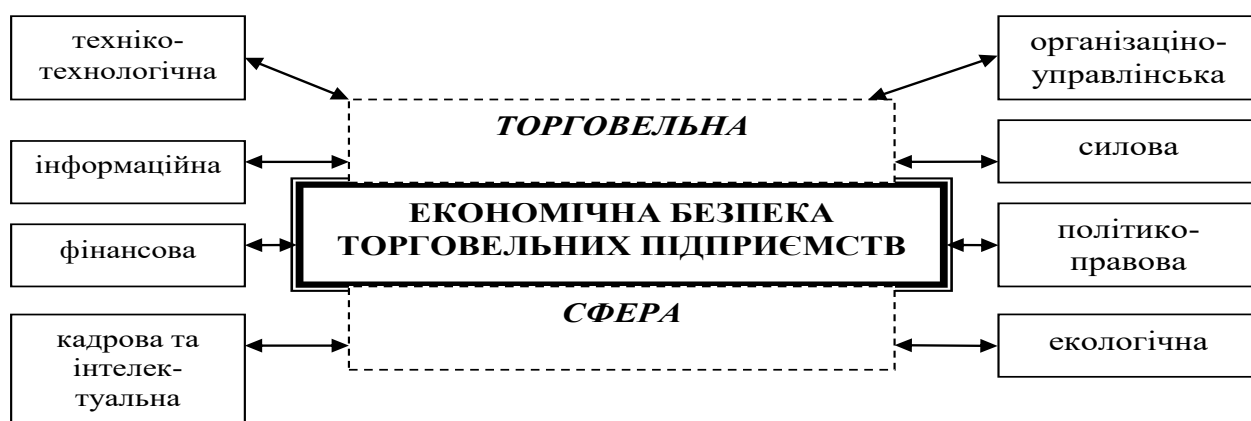


Рис. 1.3. Структурний розподіл компонент економічної безпеки торговельних підприємств

Джерело: сформовано автором.

Служби економічної безпеки торговельних підприємств повинні працювати у двох режимах – звичайному і надзвичайному. У звичайному режимі (що відповідає характеру превентивної функції), коли немає значної

загрози економічній безпеці торговельного підприємства, проводиться превентивна робота для запобігання виникненню загроз, а всі структурні підрозділи відділу служби безпеки та діяльність усієї торговельної системи проходять у щоденному режимі.

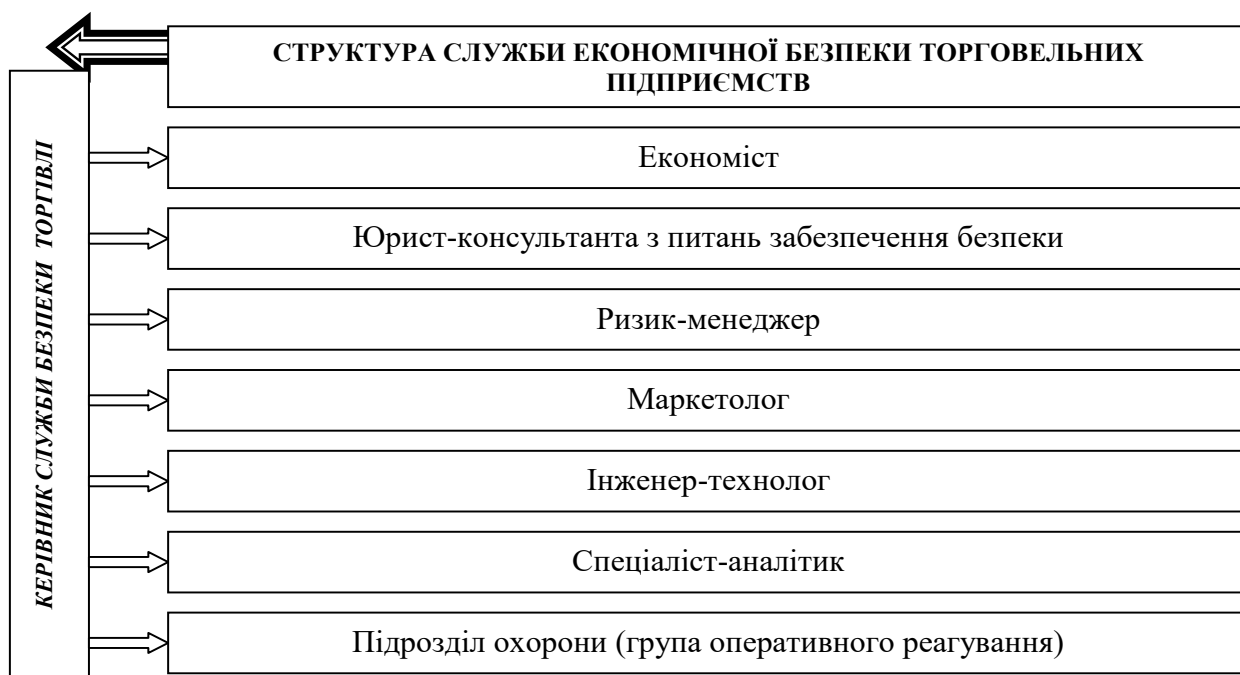


Рис. 1.4. Структура служби економічної безпеки торговельних підприємств

Джерело: сформовано автором.

Представимо детальніше як ці елементи впливають на діяльність торговельних підприємств. Вважаємо, що одним з основних компонент економічної безпеки є інформаційний елемент. У контексті економічної інформатизації та інтелектуалізації, стрімкого розвитку цифровізації, особливого значення набувають захист внутрішньої інформації та комерційної таємниці, а також забезпечення необхідної інформаційної підтримки різних відділів торговельного підприємства. Основними показниками вимірювання рівня цього елемента економічної безпеки торговельного підприємства є цілісність та точність управлінських рішень, а також наявність або мінімізація суперечливої інформації в процесі прийняття рішень. 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. Його основні негативні наслідки включають порушення технічних специфікацій, дії, спрямовані на ослаблення 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 та бізнес-процесів для підвищення конкурентоспроможності та покращення ефективності використання існуючих ресурсів [132].

Елементи персоналу та знань є одними з основних джерел небезпеки та ризику з якими стикаються торговельні підприємства. Згідно з останніми дослідженнями понад 40% підприємств втрачають до 7% свого доходу через крадіжки, тоді як лише 20% мережевих вторгнень та спроб несанкціонованого доступу до комп'ютерної інформації виходить ззовні, а решта 80% скоюють співробітники компанії. Так, у США 95% корпоративних збитків спричинені особистими діями співробітників і лише 5% спричинені діями клієнтів або інших осіб. Статистика ЄС показує, що з відомих випадків шахрайства та зловживань приблизно 58% скоюють співробітники, 30% – менеджери та 12% – керівництво вищої ланки та власники [148].

Основними негативними наслідками для людських та інтелектуальних ресурсів є плинність та зміна персоналу, фізичне та психологічне старіння персоналу, зменшення компетентнісних знань та навичок, а також скорочення інноваційної та раціоналізаторської діяльності. Основним заходом підвищення ефективності цього структурного елемента економічної безпеки торговельного підприємства є підвищення якості персоналу шляхом проведення відповідних заходів (навчальні курси, навчальні семінари тощо). А також його

інтелектуальний потенціал (створення механізмів стимулювання працівників для заохочення раціональної інноваційної діяльності; співпраця з провідними галузевими експертами з аутсорсингу, адміністративної роботи персоналу).

Фінансові структурні елементи економічної безпеки торговельних підприємств є одним з ключових напрямків його діяльності. Адже ефективність підприємства в цілому та всіх його структурних елементів залежить від ступеня раціонального використання власних ресурсів торговельного підприємства. Фінансові елементи тісно взаємопов'язані з усіма вищезазначеними структурними елементами економічної безпеки. Основними показниками, що свідчать про зниження фінансового рівня економічної безпеки торговельного підприємства є зниження ліквідності, кредиторської та дебіторської заборгованості, фінансової стійкості та незалежності. Система оцінки фінансової безпеки містить низку послідовних, взаємопов'язаних аспектів та етапів діяльності, а також систематичні та адаптовані технології, методи та моделі для виконання цих завдань, щоб виявляти, оцінювати та зводити вплив економічних ризиків з мінімальними витратами ресурсів торговельного підприємства [104].

Щодо організаційних та управлінських елементів економічної безпеки, варто зазначити, що їхня роль у вищому керівництві вітчизняних підприємств часто недооцінюється. Більшість управлінських рішень торговельним підприємством, типів організаційних структур та встановлення організаційної культури є досить хаотичними та не мають чіткого системного підходу. Однак, організаційні та управлінські елементи є вирішальними умовами для реалізації та впровадження цілей торговельного підприємства та ефективного функціонування всіх аспектів забезпечення економічної безпеки.

Енергетична підсистема економічної безпеки торговельного підприємства переважно передбачає ефективний захист безпеки працівників, капіталу, майна та бізнес-інтересів. Основними негативними проявами поведінки є фізичний та психічний вплив на конкретних осіб (керівництво та експерти підприємства). Головною метою такої поведінки є пошкодження їхнього фізичного та

психічного здоров'я тим самим загрожуючи іміджу та стабільній роботі торговельного підприємства. Наслідками такої поведінки може бути пошкодження майна торговельного підприємства, що призводить до зниження вартості його активів та зрештою до втрати економічної незалежності. Реалізація основних інтересів підприємства залежить від використання його працівниками засобів праці та матеріалів, які повинні бути надійно захищені від існуючих та потенційних загроз [98].

Сучасна тенденція розвитку міжнародної економіки сформувала нову тенденцію, яка набуває дедалі більшого значення для вітчизняних підприємств. Процес європейської інтеграції спонукає держави та торговельні підприємства зосереджуватися не лише на виробництві та задоволенні власних потреб, а й на мінімізації негативного впливу виробничої та господарської діяльності на навколишнє середовище, такого як скорочення викидів у навколишнє середовище. Тому роль екологічних факторів в економічній безпеці підприємств значно зросла. До показників низького рівня екологічних факторів належать загрози здоров'ю працівників, зниження конкурентоспроможності торговельного підприємства та його продукції, пошкодження іміджу підприємств та зменшення прибутку через високі екологічні штрафи та компенсації. Для забезпечення належної екологічної безпеки в Україні необхідно створити на національному рівні відповідні механізми запобігання та контролю негативних екологічних факторів та стимулювання торговельних підприємств до дотримання екологічних принципів у своїй господарській діяльності [135]. Політичні та правові елементи економічної безпеки підприємств полягають у забезпеченні якісного правового захисту всієї їхньої торговельної діяльності. Звичайно основою цього структурного елемента є зовнішнє середовище бізнесу: політична ситуація в країні, рівень правового забезпечення та досконалість законодавчої бази. Водночас торговельні підприємства адаптуватимуться до існуючих умов та створюватимуть власні умови для відповідності національній правовій системі.

До основних загроз політико-правового рівня належать, зокрема: «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 права» [13, с. 70]. Для ефективного захисту політико-правових елементів економічної безпеки та забезпечення відповідної правової підтримки підприємницької діяльності (тим самим уникаючи економічних та інших втрат) необхідно досягти наступних пунктів: наявність висококваліфікованого юридичного персоналу; забезпечення достатнього фінансування відділу; забезпечення повного усвідомлення керівництвом торговельного підприємства важливості правової підтримки всіх аспектів функціонування [60, с. 99].

Економічну безпеку сучасних торговельних підприємств слід розглядати як систему взаємодії між його основними структурними елементами. Тому підтримки лише деяких компонент недостатньо для забезпечення достатньої економічної безпеки торговельних підприємств. Слід відзначити, що «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 охоплюють різні показники всіх структурних елементів та загальної економічної безпеки торговельного підприємства» [64, с. 135].

Варто зазначити, що економічна безпека є однією з найважливіших умов функціонування торговельних підприємств. Оскільки може захистити підприємство від внутрішніх та зовнішніх загроз і є основою для ефективної роботи та стабільного стратегічного розвитку. Тому кожне торговельне підприємство повинно встановити механізм управління економічною безпекою, який залежить від масштабів його діяльності, ресурсів та здатності

впроваджувати основні заходи для підтримки загального рівня економічної безпеки та ключових структурних елементів. Механізм управління економічною безпекою торговельного підприємства є унікальним. Його цілісність та ефективність залежать від чинної правової бази країни, масштабів матеріально-технічних та фінансових ресурсів, що інвестуються керівниками підприємства, усвідомлення кожним працівником важливості забезпечення безпеки торговельного підприємства та досвіду керівника відділу безпеки. Алгоритм побудови такого механізму полягає в розробці надійного механізму управління економічною безпекою, який дозволяє торговельним підприємствам здійснювати господарську діяльність стикаючись з різними перешкодами та загрозами [130, с. 55]. Отже, без заздалегідь спланованого механізму неможливо бути готовим до будь-якої загрози та своєчасно реагувати. Що ще важливіше без чіткої системи економічної безпеки торговельні підприємства не можуть передбачати потенційні загрози або стабільно працювати на ринку. Тому економічна безпека торговельних підприємств має широке значення та значний вплив на їх стабільну та ефективну діяльність у постійно мінливому середовищі. Економічна безпека має особливі перспективи застосування в кожному торговельному підприємстві, оскільки дозволяє запобігати загрозам та розробляти заходи протидії для оперативного реагування. Це може бути ключовим для стабільної роботи торговельних підприємств на ринку, підвищення потреб споживачів, постачальників та інших торговельних партнерів, а також забезпечення їхньої гнучкості у реагуванні на зміни зовнішнього середовища.

На основі дослідження досвіду вітчизняних торговельних підприємств та міжнародної практики було визначено основні завдання відділу безпеки: розробити та впровадити відповідні заходи для забезпечення економічної безпеки. Дослідження показують, що відділ економічної безпеки торговельного підприємства є спеціальним підрозділом у рамках його організаційної структури діяльність якого спрямована на побудову належного рівня економічної безпеки та усунення основних загроз з якими торговельні

підприємства можуть зіткнутися під час виробничо-господарської діяльності (рис. 1.5).

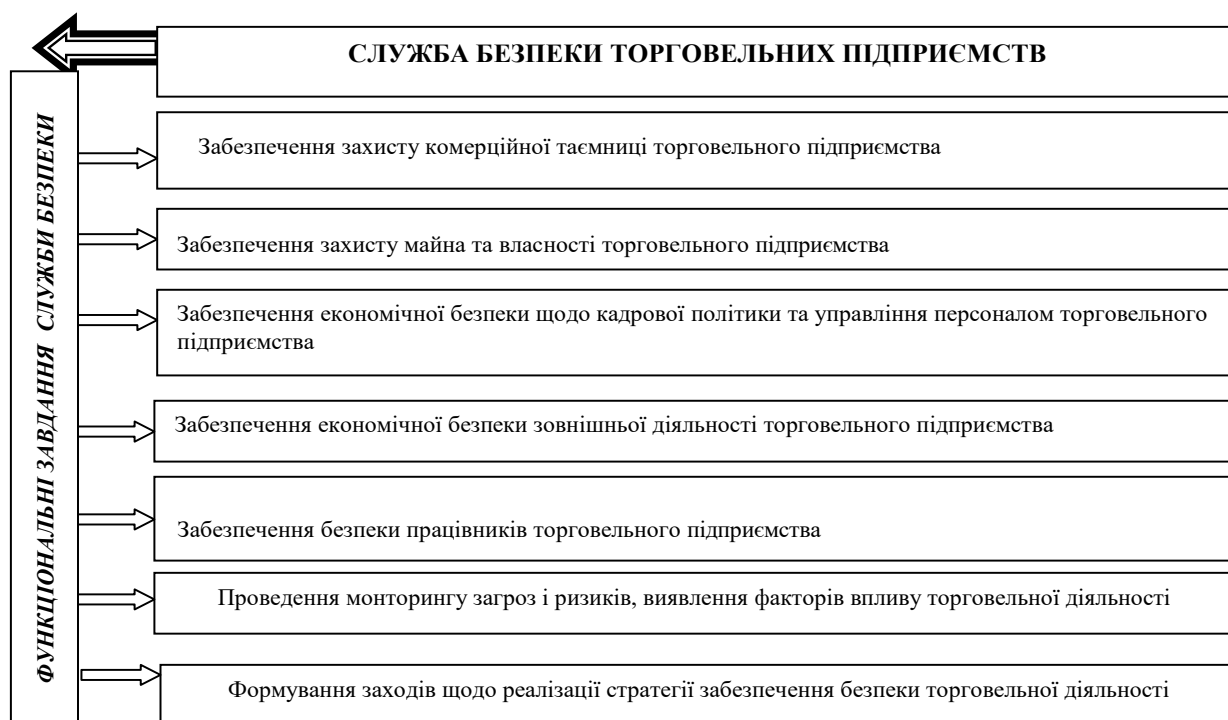


Рис. 1.5. Функціонально-практичні завдання служби безпеки торговельного підприємства

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

Слід зазначити, що для виконання вищезазначених завдань відділу безпеки торговельного підприємства необхідно розробити заходи щодо забезпечення економічної безпеки. Виходячи з логіки цього дослідження та враховуючи конкретні обставини торговельних компаній, пропонуються такі основні заходи:

Створення ефективної системи контролю (ЕСК). Усі товарно-матеріальні цінності (ТМЦ) торговельного підприємства повинні суворо обліковуватися на всіх етапах діяльності. Це допоможе виявити втрати шляхом несподіваних перевірок, аудитів та інвентаризації ТМЦ. Аудит може проводитися внутрішнім персоналом або за участю сторонніх експертів.

Створення корпоративної культури (КК) для торговельної компанії. Формування сильної корпоративної культури допомагає підвищити згуртованість співробітників, сприяє відчуттю участі у спільній справі, заохочує співробітників цінувати матеріальну цінність компанії та розвиває почуття відповідальності за свою роботу. Систематична оцінка елементів корпоративної культури та їх удосконалення відповідно до сучасних бізнес-вимог може забезпечити конкурентну перевагу, підвищити операційну ефективність та зміцнити економічну безпеку.

Створення Служби внутрішньої безпеки (СВБ) та/або залучення Агентства зовнішньої безпеки (АЗБ) для забезпечення зовнішньої безпеки (підходить для великих торговельних компаній), та/або делегування деяких функцій безпеки (ФБ) керівництву. Для середніх торговельних підприємств може бути створений спеціальний відділ або дільниця для забезпечення безпеки, тоді як для малих підприємств потрібен лише один співробітник, який буде відповідальним за певну робочу зону.

Комерційні підприємства повинні встановлювати технічні засоби безпеки (ТЗЗ). Захисні засоби можна ідентифікувати на об'єктивні (огорожі, замки, захисні пристрої) та суб'єктивні (вивіски, сигнальні пристрої, попереджувальні знаки тощо). Ці пристрої забезпечують безпеку майна та персоналу компанії. Встановлення систем безпечного відеоспостереження (СВВ) на торговельних підприємствах. Цей метод є дуже ефективним для торговельних підприємств, де працівники можуть безпосередньо здійснювати крадіжки з робочого місця. Наприклад, 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 бази даних (БД) торговельного підприємства (встановлення прав доступу до особистої інформації працівників, встановлення систем захисту інформації тощо).

Створення системи стимулювання та мотивації працівників (СМС). Працівникам торговельних підприємств потрібна позитивна робоча атмосфера, яка заохочує цінувати свою роботу, а не вдаватися до крадіжки заради швидкого прибутку. Ключові аспекти позитивної робочої атмосфери включають: гідну оплату праці (не нижче галузевих стандартів), систему бонусів, механізми стимулювання сумлінної поведінки працівників, позитивну робочу атмосферу, пільги для працівників та можливості кар'єрного зростання.

Перевірка «чорних списків» (ЧС). Великі компанії часто складають «чорний список» зі списком колишніх працівників з поганою репутацією, а потім діляться цим списком з партнерами та колегами.

Продовжуючи логіку цього дослідження систематично розробили заходи безпеки для комерційних підприємств на основі розміру підприємства та організаційної структури (рис. 1.6).

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

Рис. 1.6. Систематизація заходів щодо забезпечення безпеки торговельних підприємств із урахуванням розміру та типами структур

Джерело: сформовано автором.

Запропоновані заходи відповідають завданням управління персоналом описаним вище та допомагають мінімізувати вплив крадіжок та шахрайства на прибутковість торговельних підприємств. Тому ефективність суб'єктів

господарювання у реагуванні на внутрішні та зовнішні загрози, небезпеки та ризики значною мірою залежить від управління персоналом в економічній безпеці. Його головною метою є створення та просування елементів безпеки торговельних підприємств та створення умов для швидкого впровадження цих елементів у реальний сектор економіки.

На основі існуючих досліджень у даній роботі пропонується авторська схема дослідження стратегії забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств (рис. 1.7). Варто зазначити, що інновації в забезпеченні економічної безпеки торговельних підприємств переважно полягають у зміні пріоритетів. Практика показує, що лише шляхом зміни критеріїв оцінки з кількісних на якісні можна досягти економічної безпеки торговельних підприємств. Теоретичні положення та рекомендації науки про безпеку широко застосовуються в практичній діяльності багатьох країн. У сфері застосування віддача відображається у значних економічних вигодах. Отже, торговельні підприємства та держава повинні спільно брати участь у побудові системи економічної безпеки. Основні підходи до вирішення проблем економічної безпеки торговельних підприємств включають: створення відповідної нормативно-правової бази, вивчення міжнародного досвіду провідних країн з економічної безпеки, підвищення якості працівників та продуктивності праці, підвищення рівня заробітної плати до рівня розвинених країн, створення системи захисту конфіденційної інформації та диверсифікацію постачальників та покупців. З цією метою всі торговельні підприємства розробили комплексні плани забезпечення економічної безпеки.

Запропонована система управління економічною безпекою торговельних підприємств базується на управлінських рішеннях та охоплює всі етапи прийняття рішень. Тому система управління економічною безпекою торговельних підприємств повинна включати кілька взаємопов'язаних елементів, щоб забезпечити торговельним компаніям комплексну гарантію безпеки при досягненні конкретних цілей.

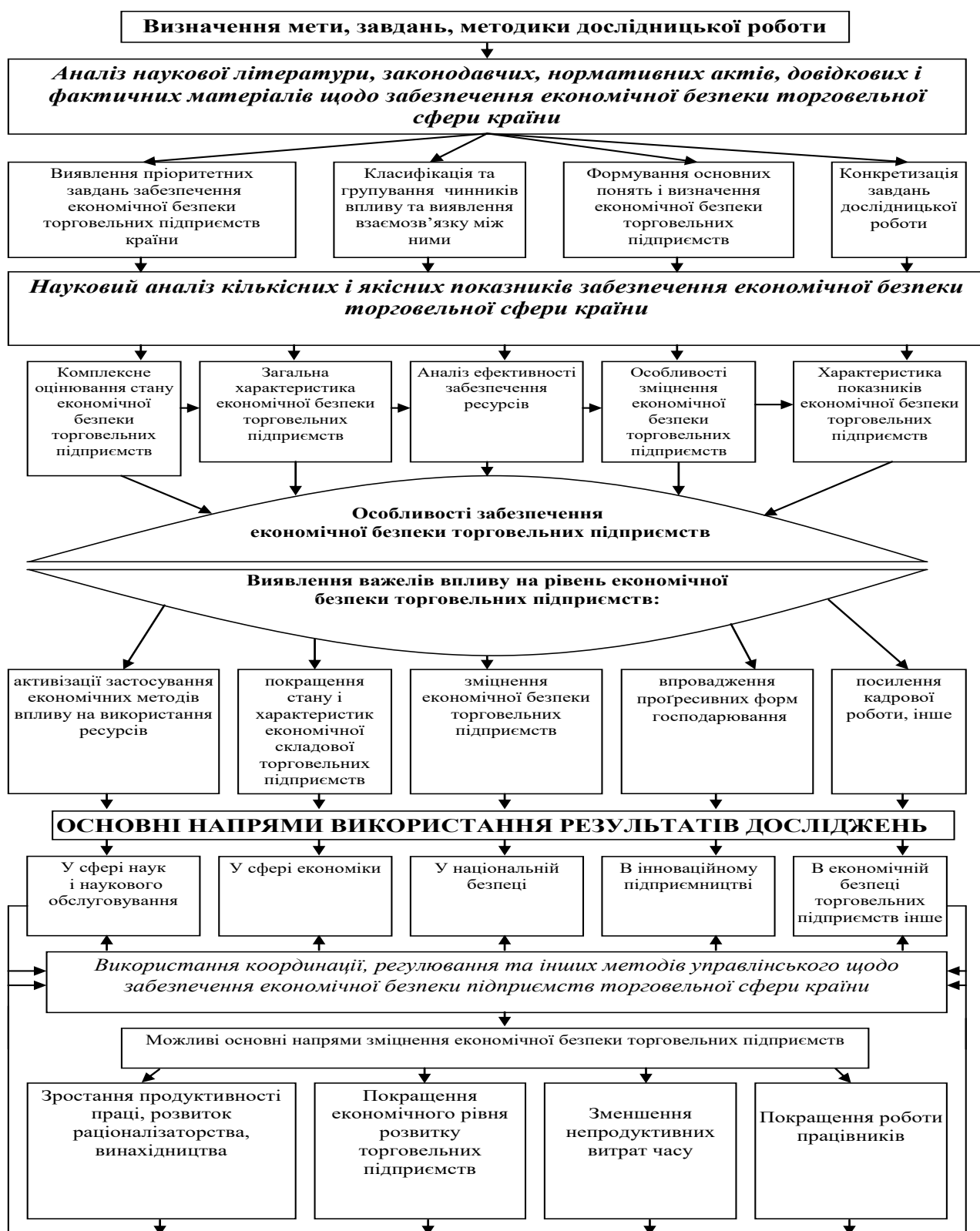


Рис. 1.7. Структурно-процесний підхід системи економічної безпеки торговельних підприємств

Джерело: сформовано автором.

1.2. Ідентифікація факторів впливу та показники розвитку торговельних підприємств в системі забезпечення економічної безпеки

Забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств є важливою функцією в контексті торговельної бізнес-системи. Варто зазначити, що торговельна діяльність за своєю суттю є високоризикованою. Однак для забезпечення успіху торговельної діяльності функція забезпечення економічної безпеки повинна бути постійно зосереджена на забезпечення безпекових заходів. Тим часом забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств є складним та систематичним завданням, яке має виконуватися безперервно. Це вимагає не лише впровадження конкретних заходів у рамках системи управління ризиками, але й побудови цілісної системи безпеки, яка чітко визначає всі її компоненти та їх взаємозв'язки. Система економічної безпеки формується на рівні торговельного підприємства, а точніше у його внутрішньому бізнес-середовищі. Однак вона також взаємодіє із внутрішнім так зовнішнім середовищем торговельного бізнесу, тому будь-які зовнішні зміни негативно впливатимуть на параметри економічної безпеки торговельного підприємства.

Фактично система економічної безпеки торговельного підприємства представлено як підсистема стратегічного управління, що характеризується: спрямованістю на досягнення стратегічних цілей розвитку торговельного підприємства; залученням фінансових, економічних та організаційних елементів; врахуванням усіх аспектів взаємодії організації із засновниками, працівниками, постачальниками, споживачами, інвесторами, бюджетами, страховими установами, банками тощо та володінням певними алгоритмами для регулювання економічних інтересів та відносин всередині та поза організацією. Це включає всі управлінські органи, що беруть участь у нагляді за економічними відносинами всередині та поза торговельною структурою.

Слід зазначити, що управління економічною безпекою торговельних підприємств є сумою структурних та динамічних характеристик низки економічних відносин всередині та поза торговельною діяльністю, включаючи

низку специфічних відносин майнових прав, методів управління та правових норм, які представляються в певних організаціях та економічних механізмах. Завдяки цим механізмам ринково-орієнтовані торговельні підприємства можуть використовувати (або не використовувати) можливості, що надаються середовищем та (або не використовувати) сприяти досягненню цілей розвитку, тим самим реагуючи на внутрішні та зовнішні загрози. На рис. 1.8 показано схематичну діаграму формування взаємозв'язків економічної безпеки у торговельних підприємствах, що відображає різноманітність критеріїв оцінки діяльності торговельного підприємств як партнерів та комерційних структур.

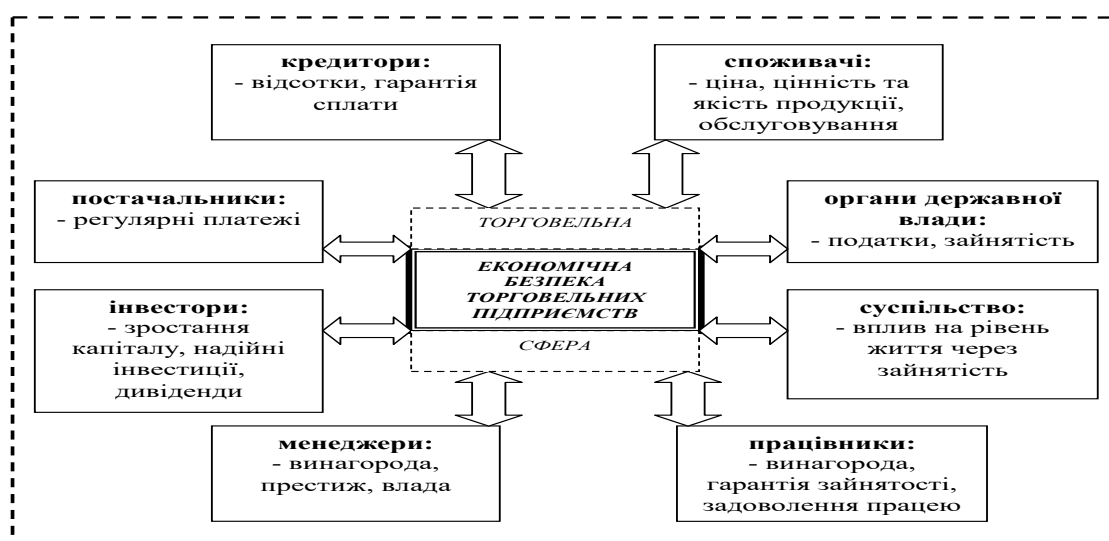


Рис. 1.8. Структурна декомпозиція взаємозв'язків складових системи економічної безпеки торговельних підприємств

Джерело: сформовано автором.

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

Систематично впорядкувавши матеріали дослідження можна розділити організаційні аспекти системи управління економічною безпекою торговельних підприємств на наступні компоненти як показано (рис. 1.9).

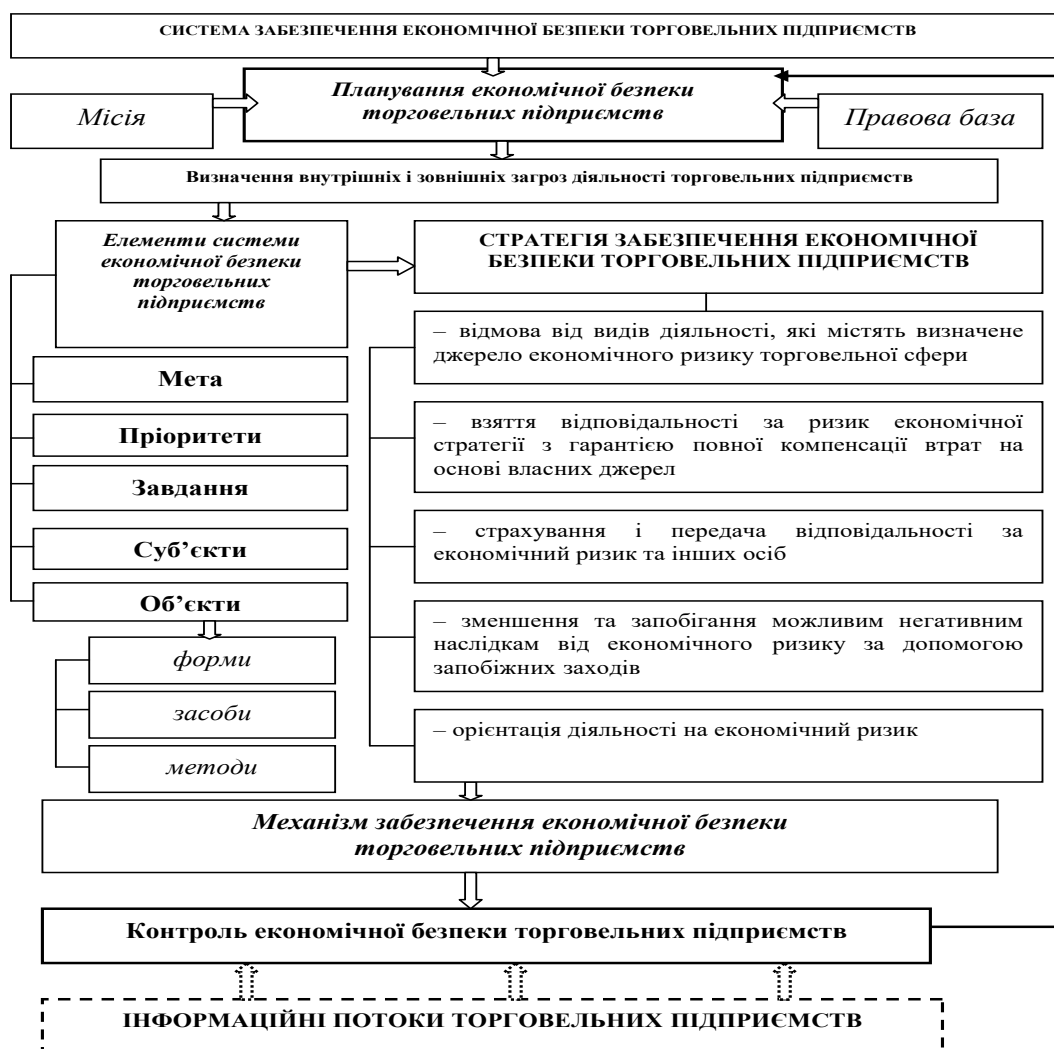


Рис. 1.9. Модельна структура системи економічної безпеки торговельних підприємств

Джерело: сформовано автором.

Ефективність системи економічної безпеки торговельного підприємства залежить від вірного вибору методів забезпечення безпеки. Зокрема, це включає збір та обробку аналітичної інформації про досвід та заходи міжнародних компаній у забезпеченні безпеки, аналіз та прогнозування

ситуації, а також постійний моніторинг загроз, ризиків та показників економічної безпеки (рис. 1.10).

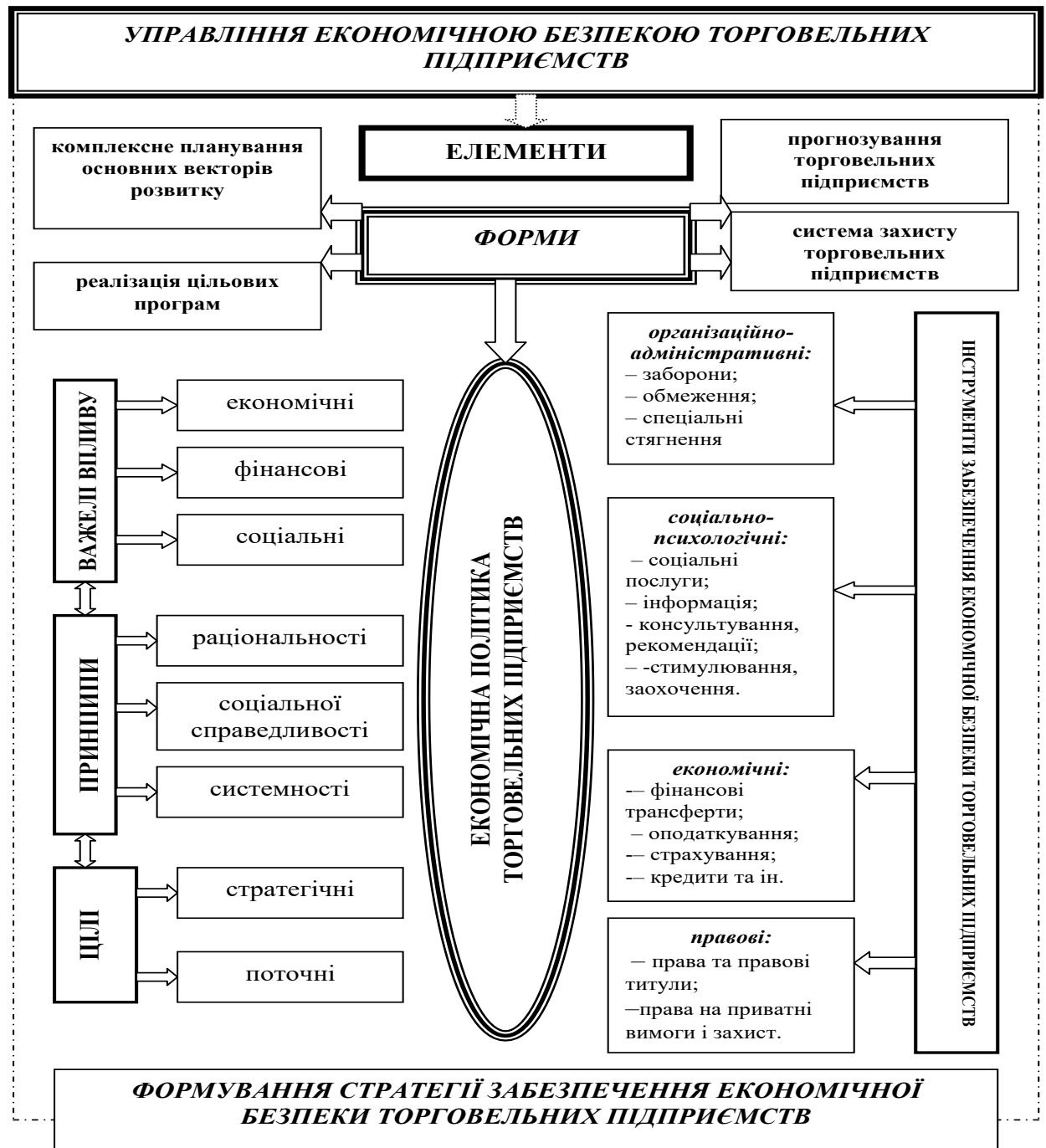


Рис. 1.10. Структурно-логічна схема системою управління економічною безпеки торговельних підприємств

Джерело: сформовано автором.

Слід також відзначити, що завершальним етапом управління системою економічної безпеки торговельного підприємства є моніторинг досягнутих результатів та порівняння їх з планом для внесення подальших коригувань. Основним критерієм вимірювання ефективності управління системою фінансово-економічної безпеки є оцінка економічного стану та фінансової стійкості підприємства.

Численні фактори та умови, тобто рушійні сили (причини) будь-якого процесу визначають економічний розвиток та економічну безпеку торговельного підприємства. Встановлено, що ці фактори та умови визначають характер процесу. Під час оцінки впливу різних факторів на економічний розвиток різних систем зазвичай використовуються три основні класифікації: за цільовою групою впливу (соціальні, економічні); за сферою впливу (внутрішні, зовнішні); за напрямком дії (екстенсивні, інтенсивні).

У своїх наукових твердженнях С. Василішин визначає соціальні фактори представлено, як «будь-яку змінну, яка суттєво впливає на поведінку, самопочуття та здоров'я працівників, що у свою чергу сприяє зростанню продуктивності праці на основі чого збільшує 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 В. Волошин спираючись на соціальні фактори розвитку бізнесу додав фактори, що складають структуру особистості працівників:

- рівень інтелектуальних здібностей;
- особистісні характеристики та мотивація працівника;
- рівень та якість професійної та кваліфікаційної підготовки, досвід;
- ступінь реалізації здібностей, схильностей та талантів.

Дослідження В. Гриценка та Л. Бажан показують, що багато соціологів не лише вивчали якісний вплив соціальних резервів на підвищення продуктивності праці, але й намагалися провести 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 [63, с. 63].

Таким чином фактори, що впливають на діяльність торговельних підприємств мають значний і часто майбутній вплив на їхній розвиток. Б. Дуб провела більш деталізоване та комплексне дослідження макроекономічних факторів, що впливають на розвиток торговельних підприємств. До цих факторів належать: загальне макроекономічне середовище; базові процентні ставки, рівень інфляції, обмінні курси та темпи економічного зростання; динаміка ВВП; обсяг споживання, структура споживання та їх динаміка; зміни ринкових умов; монетарна та фінансова політика; тенденції ринку цінних паперів; податкові ставки тощо.

Слід відзначити, що фактори розвитку підприємства у торговельній сфері традиційно поділяються на дві категорії: фактори внутрішнього середовища (фактори всередині організації) та фактори зовнішнього середовища (фактори за межами організації).

Аналіз змісту праць різних вчених показує, що до факторів внутрішнього середовища належать: цілі та завдання організації (визначення напрямку розвитку); структура торговельного підприємства (формування взаємозв'язків та організація взаємодії різних підсистем); технології, що визначають зміст та послідовність дій організаційних підсистем у процесі розвитку; ресурсний потенціал – активи та капітал; трудовий потенціал.

Серед факторів зовнішнього середовища рекомендується розрізняти мікросередовище 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 саме встановлення державою певних норм

поведінки – законодавчих норм і нормативних актів – створює передумови для регулювання факторів зовнішнього середовища та зменшення їх негативного впливу.

Г. Єфімова та С. Марущак зазначають, що до факторів впливу на рівень економічного розвитку належать економічні, географічні, адміністративно-політичні, природно-кліматичні, історико-культурні, інституційні, соціальні фактори та фактори інфраструктури [83, с. 45].

У роботах О. Захарова та П. Пригунова також згадуються інші правові, організаційні, зовнішньоекономічні, валютно-фінансові, маркетингові, виробничі та 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 розглядаючи фактори найкраще розрізняти, які торговельні підприємства можуть контролювати, а які ні. Тому вплив першого типу факторів необхідно планувати, а вплив другого типу факторів – прогнозувати.

Проведені дослідження показують, що ці фактори не діють незалежно, а є взаємопов'язані та взаємозалежні в реальних умовах функціонування. Тому всі ці фактори слід враховувати при сприянні економічному розвитку торговельних підприємств на основі визначення ефективних видів діяльності.

Політичні фактори зокрема законодавчі також мають унікальний вплив на діяльність торговельних підприємств. Так, що вплив цих факторів на торговельну діяльність не є системним, а досить значним та витратним. Це пояснюється тим, що законодавство регулює діяльність торговельних підприємств для захисту інтересів споживачів та суспільства. Крім того зміни в законодавстві можуть мати відношення до всіх торговельних підприємств країни, конкретних груп або навіть видів продукції. Наприклад, нормативно-правові документи можуть повністю заборонити виробництво, реалізацію та продаж певного товару.

Основні 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.

Саме тому політичні фактори, особливо законодавчі, мають значний вплив на діяльність торговельних підприємств та повинні враховуватися під час формування стратегій економічного розвитку та забезпечення економічної безпеки. Водночас незважаючи на активну підтримку державою економічного розвитку та захисту економічної безпеки, брак ефективної взаємодії між національними та місцевими органами влади та торговельними підприємствами потребує особливої актуальності.

Технологічні фактори, а саме світові науково-технічні досягнення та результати досліджень і розробок, прямо чи опосередковано впливають на операційну ефективність торговельних компаній, покращуючи умови праці та 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 та автоматизація електрифікація надання торговельних послуг. В останні роки через дефіцит робочої сили та низьку продуктивність праці в ключових процесах тенденція до автоматизації трудомістких виробничих процесів на стає все більш актуальною. Українські виробники можуть не лише закуповувати нове автоматизоване обладнання з-за кордону, а й наймати іноземних експертів для встановлення, введення в експлуатацію, обслуговування та навчання обладнання. Впровадження національної інноваційної політики у імплементації технологічного прогресу в торговельній сфері. Економічне середовище та ринкові умови визначають зовнішні умови для функціонування торговельних підприємств та можливості їхнього розвитку: сприятливе середовище сприяє покращенню управлінських та

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 компанії є ключовими факторами, що впливають на рівень витрат торговельних компаній, а отже і на їхні прибутки.

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

Соціальні чинники впливають на здатність торговельних підприємств створювати необхідну кількість та якість робочої сили, а також на її здатність створювати сприятливе бізнес-середовище та продуктивну атмосферу. Облік та впровадження соціальних чинників для торговельних підприємств є дороговартісним, але можуть стимулювати працівників використовувати свій потенціал для підвищення ефективності роботи. Демографічні чинники є високопередбачуваними у короткостроковій та середньостроковій перспективі, що дозволяє нам виявляти можливості та загрози для торговельного бізнесу. Демографічні загрози включають скорочення чисельності населення, старіння населення, невпорядковані міграційні процеси та здоров'я населення. Очікується, що ці фактори матимуть серйозні наслідки для торговельного бізнесу, починаючи від зниження попиту на продукцію і закінчуючи загостренням дефіциту робочої сили.

Під час оцінки соціальних факторів в Україні часто спостерігається особлива увага до обмеженого потенціалу робочої сили та низьких очікувань, що призводить до переведення працівників на іншу роботу із низьким рівнем розвитку. Тому однією з ключових продуктивних сил економічного розвитку України має бути креативна, висококваліфікована робоча сила з власним

потенціалом. Крім того через територіальні обмеження в умовах викликів воєнного стану українська економіка стикається з дефіцитом робочої сили.

Організаційно-управлінські фактори є суто внутрішніми та відіграють системоутворюючу та стратегічну роль. Їхній вплив охоплює всі аспекти організаційної діяльності та має значні та довгострокові наслідки. Високий рівень організаційних засад торговельних підприємств створює позитивну синергію, яка значно перевищує суму ефектів окремих компонент. Низький рівень розвитку організаційного та управлінського потенціалу на управлінському рівні призводить до дисбалансу в організаційній діяльності та до значного зниження організаційної ефективності. В Україні відбувається посилення організаційного та управлінського потенціалу працівників.

Отже, враховуючи дедалі більш є відкритий міжнародний ринок товарів, загострення конкуренції між виробниками та зростання негативних тенденцій у демографічній та економічній ситуації необхідно провести категоризацію факторів впливу торговельних підприємств. Ця категоризація повинна враховувати не лише їх цільовий вплив, обсяг та напрямок впливу, але й можливість впливу торговельних підприємств на них:

- 1) фактори на, які торговельні підприємства можуть впливати та регулюватися для сприяння їх розвитку;
- 2) фактори на які торговельні підприємства можуть впливати, повинні враховуватися у їхній діяльності.

Усі фактори, що впливають на економічний розвиток торговельних підприємств, слід систематично класифікувати наступним чином:

- політичні фактори, включаючи законодавчі фактори;
- природно-кліматичні фактори, включаючи фактори навколишнього середовища;
- техніко-технологічні фактори;
- виробничо-економічні фактори;
- соціальні фактори, включаючи демографічні фактори;

– організаційно-управлінські фактори [14].

У межах групи виробничо-технологічних факторів зосереджуємося на матеріально-технологічному забезпеченні розглядаючи його як особливий засіб та предмет праці, що має значний, навіть первинний, вплив на торговельні підприємства. У групі соціальних факторів розрізняємо привабливість праці (оскільки робота – це складний процес) та міграцію населення (навіть за умов воєнного стану економічно активне населення все більше відбувається переміщення). Тому система факторів економічного розвитку для торговельних підприємств повинна враховувати специфіку їхньої діяльності. Решта факторів універсально застосовні до всіх сучасних торговельних підприємств.

Тенденції розвитку сучасного стану виокремлюють наступні 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.

На основі існуючих досліджень також виявили 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] (рис. 1.11).

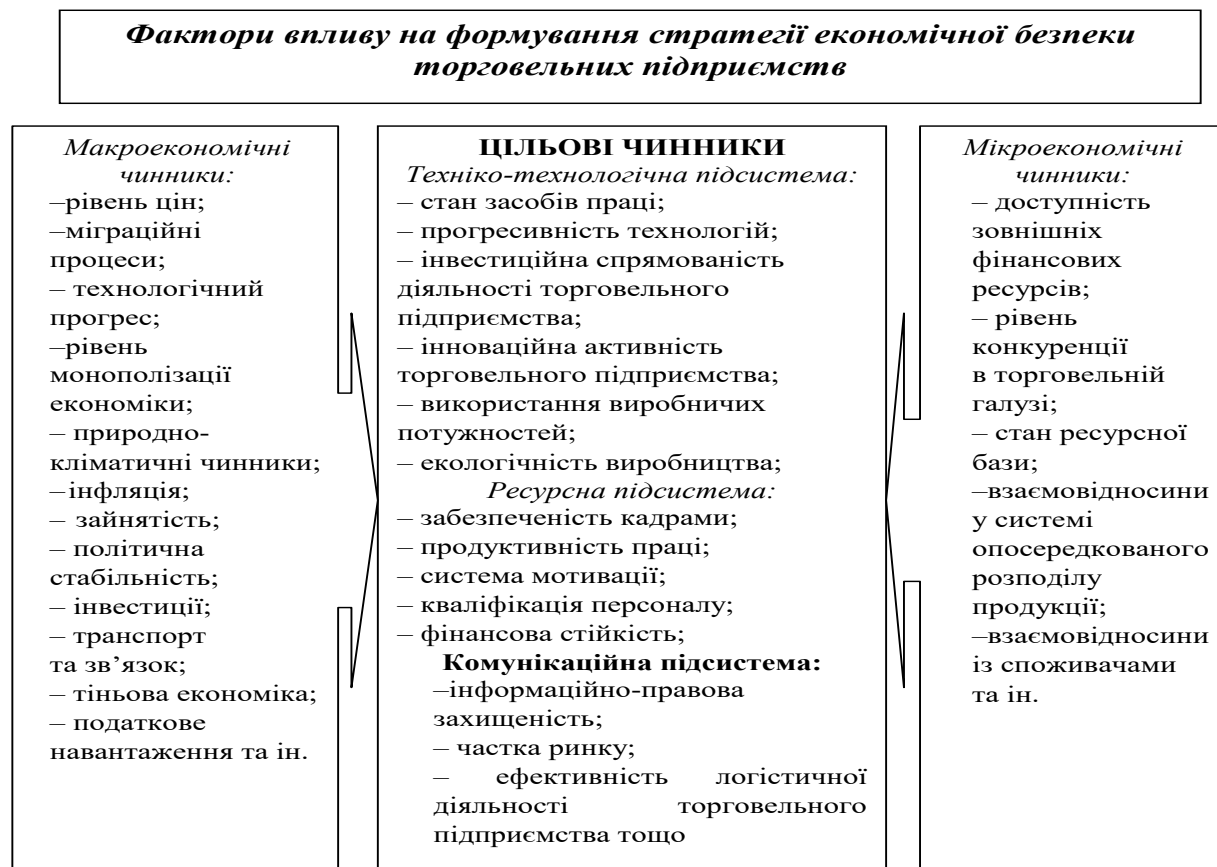


Рис. 1.11. Змістовно-класифікаційний розподіл факторів впливу на формування стратегії економічної безпеки торговельних підприємств

Джерело: сформовано автором на основі [133].

Слід звернути увагу на те, що для торговельних підприємств планування персоналу в цій сфері має вирішальне значення для торговельних підприємств, оскільки збитки, спричинені економічними злочинами величезні, а важливість планування залежить від розміру підприємства. Згідно з даними розподіл внутрішніх та зовнішніх факторів виглядає наступним чином:

- найбільшим фактором є витік інформації (надмірно балакучі співробітники) – 35%;
- другим за величиною фактором є незаконне отримання інформації конкурентами та злочинними групами шляхом хабарництва та спонукання – 27%;
- наступним за величиною фактором є відсутність належного нагляду та суворих заходів конфіденційності – 18%;

– традиційний обмін виробничим досвідом – 15% [142].

Існують також деякі фактори, які хоча й менші за часткою мають значний вплив на кадрові та репутаційні аспекти економічної безпеки такі як зловживання інформаційними системами та потенціал конфліктів між працівниками. Ці потенційні ризики часто взаємопов'язані з такими факторами як відсутність високої трудової дисципліни, психологічні особливості, випадковий відбір персоналу та несформовано командна робота між працівниками (12% та 9% відповідно). Сучасна реальність змушує роботодавців не лише захищати власний торговельний бізнес, майно та інтереси від зовнішніх атак, але й захищатися від загроз з боку внутрішнього персоналу. Для об'єктивного аналізу поточного стану економічної безпеки торговельних підприємств варто врахувати та оцінити всі вищезазначені фактори. Тому, розглядаючи технологічні фактори, що впливають на економічну безпеку торговельних підприємств можемо оцінити їхню робочу силу, складність їхнього обладнання та технологій, інвестиційний напрямок їхньої діяльності (фактичні інвестиції), інноваційну діяльність, коефіцієнт використання існуючих виробничих потужностей та ін.

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

по-перше, можливості та обмеження самих торговельних підприємств у впливі на власний розвиток;

по-друге, унікальні характеристики торговельних підприємств як самостійної галузі;

по-третє, характеристики сучасного етапу розвитку торговельних підприємств.

За теперішніх умов в Україні запропонована система факторів може як сприяти ефективності торговельних підприємств так і мати негативні наслідки, залежно від ступеня державного регулювання. Ці фактори слід враховувати під час побудови моделі економічного розвитку торговельних підприємств. Ці

фактори впливають на результативність діяльності торговельних підприємств та результати можна оцінити за допомогою різних показників: натуральних/вартісних, кількісних/якісних, абсолютних/відносних. Показники повинні мати надійність, вимірність, достатність, ясність, можливість підсумовування, гнучкість, адаптивність, здатність відображати зміни в умовах діяльності торговельного підприємства, ефективність, простоту та економічність.

Вважаємо за необхідне наголосити, що з практичної точки зору слід враховувати всі показники, що використовуються для оцінки рівня економічного розвитку компанії. Об'єкти різних рівнів взаємопов'язані та взаємозалежні тощо. Економічні процеси, які вони представляють також взаємопов'язані. Слід відзначити, що без урахування цих зв'язків та відносин жоден показник не може відобразити складний стан та розвиток досліджуваної системи. Це означає, що нам потрібен не один показник, а набір (система) показників, який відповідає таким вимогам: система показників повинна охоплювати всі аспекти досліджуваного об'єкта чи явища; між цими показниками повинні бути зв'язки; а деякі показники повинні бути логічно виведені з інших показників. Іншими словами «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].

Дослідження відповідної наукової літератури показують, що економісти дотримуються певного набору принципів під час побудови набору показників для будь-якого явища чи процесу, але досі немає єдиної думки щодо конкретного змісту та тлумачення цих принципів. Чітко зазначено такі принципи: структура системи показників, легкість перегляду або повнота, допустима мультиколінеарність, розумне поєднання показників, достатність та надійність подання інформації, неформальність/відкритість, динамізм та послідовність. Побудова будь-якої системи показників повинна відповідати цим принципам. Ця система включає різноманітний набір взаємозалежних

стандартів та показників включаючи систему показників економічного розвитку торговельних підприємств.

Одна з найперших систем, що використовувалася для оцінки рівня розвитку торговельних підприємств була розроблена І. Отенком та І. Яртим. Вчені розділили набір показників на кілька категорій та груп, що «...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 оцінки рівня розвитку організацій: технологічний, організації виробничої праці, управління економічною діяльністю та невиробничі сфери. Кожен набір показників додатково поділяється на кілька підгруп. Наприклад, група показників рівня технології виробництва включає такі показники «прогресивності та якості продукції», «прогресивності застосовуваної технології» тощо. Рекомендується додатково уточнити та деталізувати склад аналітичних показників. Тому хоча система систематизую концепцію груп показників та підгруп вона не перелічує конкретні показники необхідні для оцінки рівня розвитку торговельних підприємств [125].

В своїх наукових дослідженнях В. Лук'янова розділила показники розвитку на економічні та соціальні, а потім кожну категорію поділила на кілька підкатегорій причому в кожній підкатегорії були перелічені конкретні показники. Наприклад, категорію соціальних показників вона розділила на підкатегорію показників організації праці, яка включала такі показники, як кількість працівників, коефіцієнт плинності кадрів, середня заробітна плата працівників та охоплення колективними переговорами. У цій системі оскільки більшість показників є абсолютними значеннями вони не відображають

фактичний рівень використання ресурсів торговельних підприємств. Наприклад, вплив високих інвестицій у низькоякісну освіту може бути не таким хорошим, як вплив низьких інвестицій у високоякісну освіту. Зокрема, високий рівень витрат на освіту при низькій його якості може принести нижчий ефект, ніж менші витрати на освіту за високого рівня. Більше того у цій системі кожен показник оцінюється незалежно без інтегрованої основи, що ускладнює остаточну оцінку стану торговельних підприємств та рівня розвитку [131, с. 65].

Так, О. Маслак обрав 64 базові показники включаючи нормативні, планові та практичні показники 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]. Коли ключові виробничі та економічні показники рівні вони разом визначають індивідуальний рівень економічного розвитку торговельного підприємства. Отже, в цій системі рівень розвитку виробництва послуг та торговельного бізнесу визначається на основі обмеженого набору абсолютних показників, але не існує єдиного комплексного коефіцієнта, який може оцінити всі аспекти його діяльності та дозволити провести порівняльну оцінку рівнів розвитку типових суб'єктів господарювання. Ось, Т. Меліхова запропонувала ефективний метод оцінки рівня соціального розвитку торговельних підприємств, який враховує вплив таких факторів як здоров'я працівників, рівень знань та культури, досвід, здібності та професійна компетентність, результати праці [135, с. 400]. Основні соціальні показники представлені у вигляді коефіцієнтів – відносних показників. Система самооцінки Н. Хруща та Л. Ваганова як комплексна система показників заслуговує на увагу для оцінки швидкості розвитку та стійкості підприємств. Ця рейтингова система може розраховувати 18 показників на основі даних обліку оцінюючи прибутковість, ефективність управління, ділову активність та ліквідність балансу, а також ринкову стабільність торговельних підприємств, крім 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, а система переважно базується на фінансових показниках. Фінансові показники послідовно відображають реальну ситуацію в торговельних підприємствах, що дозволяє використовувати державну підтримку під час фінансових криз. В останні роки важливість бухгалтерської звітності та її роль в оцінці стану торговельних підприємств та визначенні тенденцій їх розвитку стають дедалі помітнішими.

Виходячи з узагальнення показників оцінки торговельних підприємств та їхньої системи, найчастіше виявляються такі проблеми:

- спрямовані на оцінку кількісних факторів в абсолютних значеннях, що шкодить порівняльному аналізу розвитку комерційних підприємств;
- охоплюють усі бізнес-аспекти, що перешкоджає всебічності та повноті оцінки;
- не враховують вплив планів розвитку торговельної сфери [181].

Тому необхідно встановити набір показників для торговельних підприємств, які можуть:

- враховувати вплив усіх факторів на діяльність торговельних 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 варто наголосити на тому, що для торговельних підприємств слід встановити набір показників, який враховує

фактори економічної безпеки. Тому комплексна система показників оцінювання для торговельних підприємств включає:

- при оцінці фінансової стійкості торговельних підприємств система може оцінювати стан економічного розвитку (процес) та фактори економічної безпеки (стан), відображаючи таким чином стабільність та ефективність діяльності торговельного підприємства;

- при оцінці конкурентоспроможності торговельних підприємств вона може оцінювати стан економічного розвитку (конкурентоспроможність) та фактори економічної безпеки (безпека), відображаючи здатність торговельного підприємства виживати під впливом зовнішніх та внутрішніх загроз;

- під час оцінки рівня використання ресурсів торговельних підприємств можна оцінити стан економічного розвитку (складність) та фактори економічної безпеки (результати), що відображають використання економічних та соціальних ресурсів, що втілює всі аспекти діяльності досліджуваного підприємства;

- під час оцінки рівня використання інновацій торговельних підприємств можна оцінити стан економічного розвитку (інновації). Фактори (результати) економічної безпеки відображають інноваційну роботу торговельних підприємств у різних сферах;

- при оцінці рівня розвитку цільової системи, стратегій досягнення цілей та їх реалізації можна оцінити стан (стратегію) економічного розвитку та фактори (цілі) економічної безпеки, що відображає загальний стан управління торговельними підприємствами [139].

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

1.3. Актуалітети формування стратегії підприємств торгівлі для забезпечення економічної безпеки

Слід зазначити, що враховуючи сучасні виклики, небезпеки, ризики та загрози, а також більш нестабільну, невизначену та складну ситуацію, необхідно зосередитися на захисті та підтримці торговельної діяльності України та її основних учасників.

Підтримка ефективності діяльності торговельних організацій вимагає впровадження адаптивних управлінських заходів для врахування змін в економічній безпеці, ефективності, національній стабільності та розвитку економічних суб'єктів у межах конкретного регіону тим самим забезпечуючи захист їхньої діяльності від негативних факторів у поточній та довгостроковій перспективі. Тому є необхідність розробки та впровадження ефективних стратегій економічної безпеки. Це особливо важливо для великих торговельних підприємств, які часто є диверсифікованими (великими за масштабом) в результаті співпраці як глибоко інтегрованого комплексу. Диверсифікація та інтеграція діяльності торговельних підприємств значно розширює спектр факторів (як загальних, так і специфічних), що впливають на інтегровану структуру та результати діяльності її учасників [174, с. 158].

У цьому дослідженні стратегічне забезпечення торговельних підприємств розглядається як діяльність спрямована на встановлення довгострокових цілей діяльності, що відображають операційні інтереси торговельного підприємства у зовнішньому середовищі та у поєднанні з його внутрішніми можливостями, формують низку конкретних завдань (заходів, дій, методів) для управлінських рішень як наслідок формуючи стратегічну систему. Довгострокові операційні інтереси торговельних підприємств можуть змінюватися залежно від його початкових фінансово-економічних умов, сильних та слабких сторін торговельного бізнесу.

У сучасних складних умовах функціонування торговельних підприємств, щоб покращити економічний розвиток формують та надають продукцію та послуги. Отже, для забезпечення економічної безпеки необхідно сформувати

найефективніші стратегії дій. Традиційно поняття «стратегія» розуміється згідно з інтерпретацією Т. Радько, а саме, що «стратегія – це визначення основних довгострокових цілей і завдань фірми, а також затвердження планів дій і розподілу ресурсів для досягнення цих цілей» [156]. На рис. 1.12 показано структуру та ієрархічну модель реалізації стратегії в системі торговельної діяльності.



Рис.1.12. Ієрархічна модель імплементації стратегії в системі торговельної діяльності

Джерело: сформовано автором на основі [156].

З практичної точки зору Г. Хамелюк та К. Прахолод доповнили ці методи наступними двома підходами:

- ресурсно-орієнтований підхід згідно з яким стратегія – це конкретний стратегічний намір, бізнес-можливості та стратегії, що виходять за межі цих можливостей;

- підхід, що заснований на сильних сторонах згідно з яким стратегія – це сукупність підприємницьких стратегій, бізнес-стратегій та функціональних стратегій.

Під стратегією торговельних підприємств будемо розуміти *«обґрунтовано сформульовану модель поведінки, що є комплексом способів досягнення поставленої перед торговельним підприємством мети і враховує внутрішні ресурси структури та її зовнішні можливості та обмеження»*.

Складність, динамічність та непередбачуваність середовища, а також різноманітність внутрішніх умов функціонування торговельних підприємств визначають різноманітність стратегій діяльності та методів їх 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 можна розділити на три типи – концентроване зростання, інтегроване зростання та диверсифіковане зростання» [168].

У цьому дослідженні стратегічне управління комерційними підприємствами розглядається як діяльність, основа якої полягає у встановленні довгострокових операційних цілей торговельного підприємства. Ці цілі відображають інтереси, які переслідує торговельне підприємство у зовнішньому середовищі у поєднанні з його власними внутрішніми можливостями. На цій основі торговельне підприємство повинно сформувати низку конкретних заходів (дій, методів та стратегій) для прийняття управлінських рішень з метою формування стратегічної системи. Довгострокові операційні інтереси торговельних підприємств можуть відрізнятися залежно від їхнього початкового фінансового стану, сильних та слабких сторін бізнесу.

Основним інструментом стратегічного управління є сама стратегія, яка зазвичай представлена у формі незалежного плану або системи планування. Стратегія розкриває взаємозв'язок між довгостроковими цілями торговельного підприємства та його розвитком, а також низку заходів щодо прийняття управлінських рішень для досягнення цих цілей. Оскільки довгострокові цілі бізнесу охоплюють низку взаємопов'язаних характеристик стратегія бізнесу також представляє собою як систему. Основною класифікаційною ознакою є

рівень управління. Більшість науковців вважають, що рівень управління поділяється на чотири компоненти: корпоративний рівень, бізнес-рівень, функціональний рівень та операційний рівень. Однак С. Філіппова розглядає лише три стратегічні рівні торгвельних підприємств (корпоративний рівень, функціональний рівень та рівень самостійного структурного підрозділу), виключаючи бізнес-рівень [177, с. 20].

Аналіз наукової літератури показує, що деякі вчені розрізняють бізнес-стратегію та конкурентну стратегію. Бізнес-стратегія передбачає управління конкретним напрямком діяльності торговельного підприємства спрямованим на встановлення та зміцнення його довгострокової конкурентоспроможності на ринку [165, с. 296]. У цьому контексті конкурентна стратегія як складова бізнес-стратегії включає наступальні та/або захисні дії вибір яких залежить від ринкових умов. Підсумовуючи наукові дослідження щодо поняття «економічна безпека», необхідно розглянути стратегічні перспективи діяльності торговельного підприємства в цьому контексті. Дослідження вказують, що економічна безпека визначається як низка сприятливих умов, що дозволяють торговельним підприємствам досягати власних інтересів, що конкретно представляються у: 1) підтримці можливості сталого розвитку відповідно до встановленої місії та цілей (інтереси торговельного підприємства відображаються у досягненні встановлених операційних цілей тим самим 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 своєї діяльності, ефективності використання ресурсів та 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 їхнього впливу) [121, с. 75].

Виходячи з раніше визначених категорій таких як «стратегічне управління торговельними підприємствами», «стратегія торговельних підприємств» та «економічна безпека торговельних підприємств», розглянемо суттєві питання «стратегії економічної безпеки торговельних підприємств».

Багатогранність визначення «стратегії економічної безпеки» головним чином відображається у відмінностях у способі визначення самого поняття, його схожості чи відмінностях з поняттями як «стратегія забезпечення економічної безпеки» та «стратегія системи економічної безпеки торговельних підприємств». Тому спочатку пропонуємо деякі пояснення: по-перше, поняття «стратегія системи економічної безпеки торговельних підприємств» має своє власне значення, оскільки сама економічна безпека є системною категорією, що впливає на поняття «стратегія економічної безпеки». Отже, в цьому дослідженні ці дві концепції є однаковими. По-друге, «стратегія забезпечення економічної безпеки» вважається процесуальною основою загальної стратегічної економічної безпеки. У ньому описано послідовність та умови певних етапів вжиття та реалізації заходів різного характеру як з довгострокової так і з короткострокової перспективи з кінцевою метою досягнення таких кінцевих результатів через економічну безпеку: ефективне використання ресурсів, стабільна робота та розвиток торговельних підприємств, захист підприємницького потенціалу, захист підприємницької діяльності, захист інтересів підприємства, ступінь узгодження або задоволення інтересів та ступінь економічної свободи [156, с. 110] або як показує це дослідження, умови досягнення вищезгаданих інтересів торговельних підприємств. Отже, «стратегія забезпечення економічної безпеки» є провідним принципом стратегії економічної безпеки та відповідає на питання «як досягти кінцевих результатів економічної безпеки». На основі дослідження в цій роботі представлені погляди науковців, які уточнюють, доповнюють та розвивають це визначення (рис. 1.13).

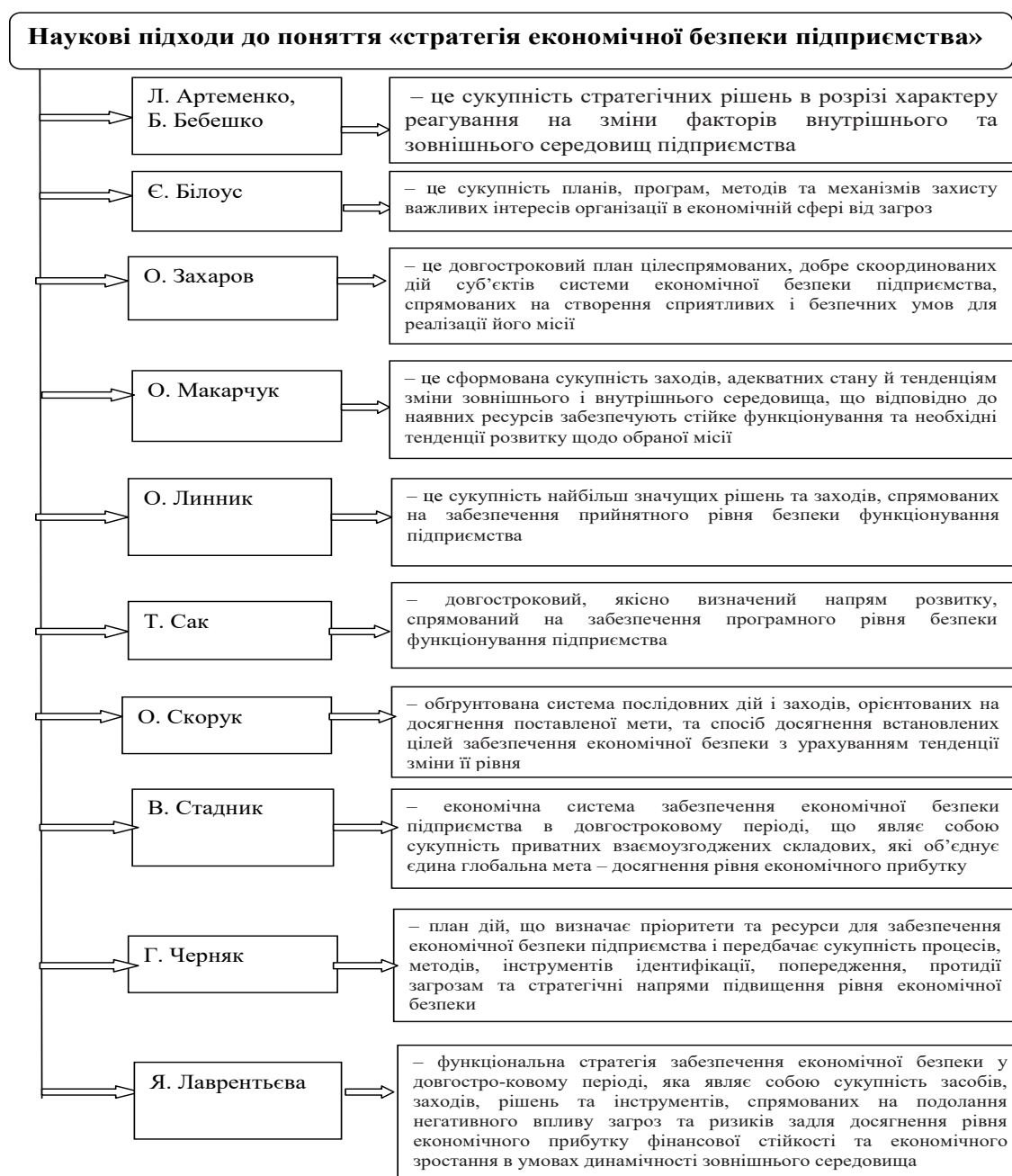


Рис. 1.13. Ідентифікація концептуального поняття «стратегія економічної безпеки підприємства»

Джерело: сформовано автором на основі наукових джерел.

Згідно з проведеними дослідженнями доведено, що з аналізом «стратегії економічної безпеки» додатковий елемент (у вигляді незалежного плану, системи планування або компонента незалежного стратегічного плану) вважається компонентом загальної стратегічної системи господарюючого

суб'єкта та відповідає логіці. Цей елемент спрямований на досягнення довгострокової мети забезпечення економічної безпеки за допомогою конкретних заходів (дій, методів, операцій тощо) тим самим створюючи результативні умови для імплементації інтересів суб'єктів господарювання у сталому розвитку, підтримці та підвищенні конкурентоспроможності та операційної ефективності та фінансової стабільності, а також протидії існуючим та потенційним загрозам.

Варто зазначити, що як системна категорія, стратегія економічної безпеки повинна бути сформована із урахуванням розміру та структури суб'єкта господарювання, рівня його управління, галузі та його довгострокових стабільних операційних потреб.

Стратегія економічної безпеки торговельного підприємства повинна забезпечувати всі рівні управління (від корпоративного до операційного) та суттєво залежати від загальної та конкурентної стратегії.

Крім того стратегія економічної безпеки торговельного підприємства спрямована на створення умов для його сталого розвитку та може перетинатися з національними, регіональними та навіть міжнародними стратегіями безпеки. На бізнес-рівні стратегія економічної безпеки торговельного підприємства повинна бути суттєво взаємопов'язана із загальними та конкурентними стратегіями окремих учасників відповідальних за конкретні напрямки бізнесу в рамках інтегрованої структури та повинна складатися з ключових функціональних стратегій. Ці стратегії можуть бути частиною функціональних стратегій напрямку бізнесу та стратегії постачання.

Згідно з існуючими дослідженнями варто зазначити, що через системний характер категорії «економічна безпека» стратегії повинні бути представлені у вигляді конкретного спектру стратегій. Ці набори стратегій змінюватимуться відповідно до загальної системи стратегій при побудові конкретних «комбінацій» (варіантів) стратегій економічної безпеки та при їх впровадженні торговельними підприємствами.

Для глибшого розуміння змісту системи стратегій економічної безпеки, її систематичної концепції та її місця в загальній стратегії торговельних підприємств необхідно дослідити питання типів стратегій економічної безпеки. Існуючі дослідження представляли у науковій літературі та дозволили отримати типологічні характеристики стратегій економічної безпеки без посилення на конкретні економічні суб'єкти та характеристики були описані в наукових працях кількох вчених [126, с. 160].

Варто зазначити, що потрібно зосередитися лише на трьох типах стратегій економічної безпеки тобто звужити коло характеристик таких стратегій, щоб побудувати «комбінації» стратегій економічної безпеки (відповідно до загальної системи стратегій) та застосувати їх до торговельних підприємств. Крім того часто спостерігаємо непорозуміння в назвах типів стратегій економічної безпеки з однаковим змістом та навіть випадки, коли назви типів стратегій є невірними.

Тому з 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 визначень у вищезазначених методах, вважаємо за необхідне наголосити на комплексному підході (а не на ефективному, оскільки останній є повторенням комплексності двох підходів). 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, тим самим забезпечуючи торговельному підприємству конкурентну перевагу та забезпечуючи її ефективне функціонування.

Отже, пропонуємо наступне тлумачення методів розуміння стратегії забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств:

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 їх досягнення, зосередження уваги на цілях та засобах).

3. Головним завданням інтегрованого підходу є реалізація управлінських рішень на основі застосування торговельного підприємства та врахування можливості динамічного оновлення з метою отримання конкурентної переваги.

До представників інтегрованого підходу яких визначили, належать С.Л. Байдаков, В.С. Каткала, В.С. Просалова та інші. С.Л. Байдаков представляють, що «стратегічне управління – це управління підприємством засноване на людському потенціалі, яке спрямуване на виробничу діяльність та споживчий попит, гнучке коригування та своєчасне змінення організації для вирішення сучасних викликів та отримання конкурентної переваги. Ці фактори разом дозволяють торговельному підприємству вижити в довгостроковій перспективі та досягти своїх цілей» [74].

Погоджуємося з думкою В. Качинського, який узагальнив існуюче визначення стратегічного управління та визначив його як проактивний стиль управління, заснований на розумінні бачення майбутнього розвитку торговельного підприємства та можливостей динамічного оновлення бізнес-структури враховуючи зміни у зовнішньому середовищі та бізнес-моделі з метою забезпечення отримання підприємством економічних вигод (прибутків), яких конкуренти не можуть досягти. Автор зазначає, що це визначення має кілька переваг: воно доповнює традиційні інтерпретації стратегічного управління сучасними дослідницькими висновками; використовує ресурсний підхід та концепцію динамічних можливостей; підкреслює операційний рівень торговельного підприємства та всебічно розглядає зміст, процес та контекст стратегії безпеки.

Обґрунтовано, що визначення стратегічного управління запропоноване В. Паславським та Є. Симоненко заповнює прогалини в існуючих визначеннях. Тому, на їхню думку, стратегічне управління – це процес реалізації управлінських рішень на основі застосування стратегії економічної безпеки та з урахуванням можливості динамічного оновлення (тим самим отримання конкурентної переваги). Крім того автори розрізняють поняття «стратегія» та «стратегічне управління», стверджуючи, що основна відмінність полягає в переході від статичного визначення до динамічного (процес реалізації управлінських рішень).

Встановлено, що стратегічне управління – це багатогранний управлінський процес, який поєднує форму та поведінку. Воно допомагає формувати та впроваджувати ефективні стратегії тим самим збалансовуючи взаємозв'язок між підприємством та її зовнішнім середовищем і досягаючи конкретних цілей. На думку американських вчених М. Мескона та М. Альберта, стратегія – це детальний, комплексний та інтегрований план розроблений для забезпечення досягнення місії та цілей підприємства.

Тому, розглядаючи різні інтерпретації стратегічного управління та його характеристик, виходячи з сучасного розуміння, стратегічне управління можна визначити наступним чином: це процес управління торговельним підприємством, який повністю враховує людський потенціал та потреби споживачів для досягнення гнучких коригувань в економічній діяльності та своєчасного та швидкого реагування на зміни в зовнішньому середовищі, тим самим отримуючи конкурентну перевагу та зрештою забезпечуючи довгострокове стабільне функціонування та розвиток підприємства.

Визначено, що метою стратегічного управління для торговельних підприємств є побудова комплексної системи, яка представляє місію, цілі та стратегії підприємства для підвищення його конкурентоспроможності та довгострокових перспектив розвитку. Варто зазначити, що на основі існуючих досліджень визначено характеристики формування стратегії торговельного

підприємства із урахуванням факторів безпеки та структурно-логічних взаємозв'язків рис. 1.14.

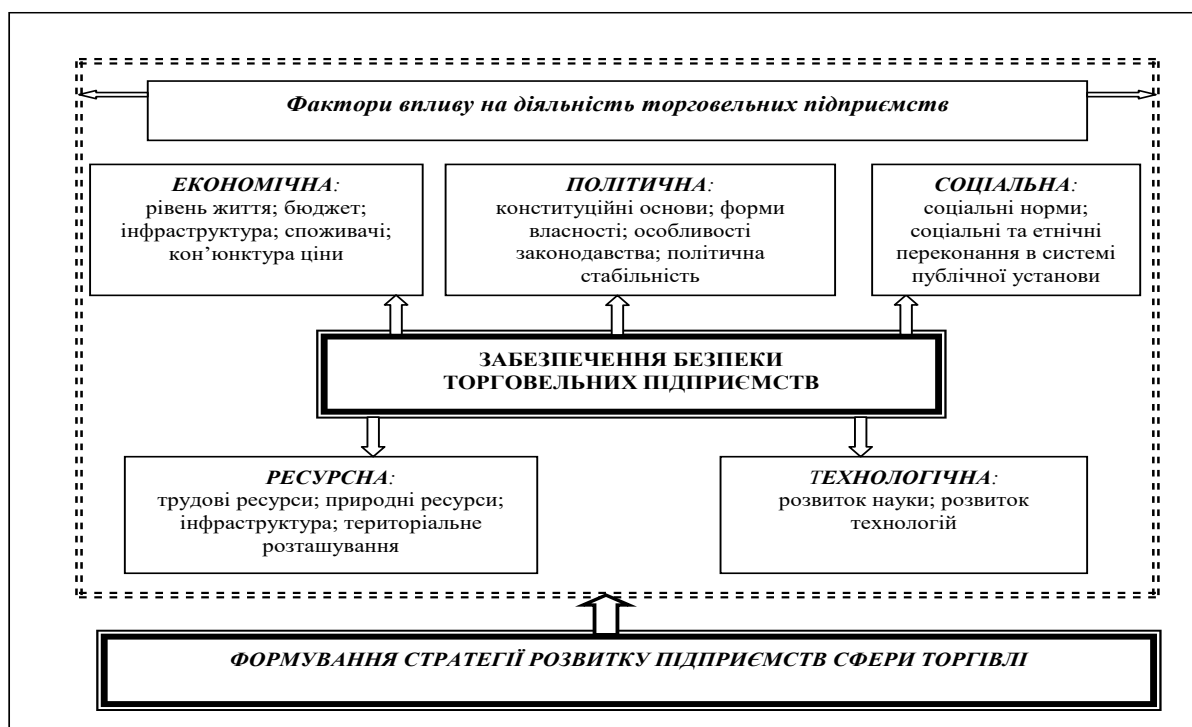


Рис. 1.14. Схема формування стратегічного управління торговельних підприємств в контексті безпекознавства

Джерело: сформовано автором.

Дана концептуальна модель стратегічного управління торговельного підприємства зменшує невизначеність та оперативно реагує за допомогою механізмів впливу тим самим забезпечуючи його довгострокове функціонування в динамічному та невизначеному середовищі. Крім того, модель передбачає такі характеристики, що складають фундаментальний базис стратегічного вектора:

1. Вона базується на певному 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. Вона зосереджена на вивченні операційного середовища торговельного підприємства. Тому відповідні системи стратегічного управління можуть бути створені на основі існуючих умов і ці системи будуть змінюватися залежно від характеристик самого торговельного підприємства та зовнішнього середовища.

3. Ідентифікується необхідність збору та використання бази даних стратегічної інформації. Інформація аналізується, інтерпретується та застосовується для формування стратегічних рішень. Це допоможе сформувати зміст та алгоритм дій для підприємницьких змін, що виникають в результаті зменшення невизначеності.

4. Це допоможе передбачити наслідки прийняття рішень від впливу на ситуацію шляхом раціонального розподілу ресурсів та встановлення ефективної комунікації та формування стратегічних орієнтирів працівників.

5. Це дасть конкретні інструменти та методи, необхідні для розвитку підприємств (цілі, «дерева цілей», стратегії, «набори стратегій», стратегічні плани, проекти та програми, стратегічне планування та контроль тощо).

6. Це створить передумови для побудови системи управління, що дозволить організації функціонувати в стратегічній моделі, тим самим забезпечуючи роботу у довгостроковій перспективі [114, с. 145].

Виходячи з вищесказаного пропонуємо базову структуру стратегічного управління підприємства (рис. 1.15). Обґрунтовано, 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]. Як видно з рис. 1.15 основним рішенням

щодо планування є вибір цілей торговельного підприємства – його місії та конкретних завдань для забезпечення досягнення.

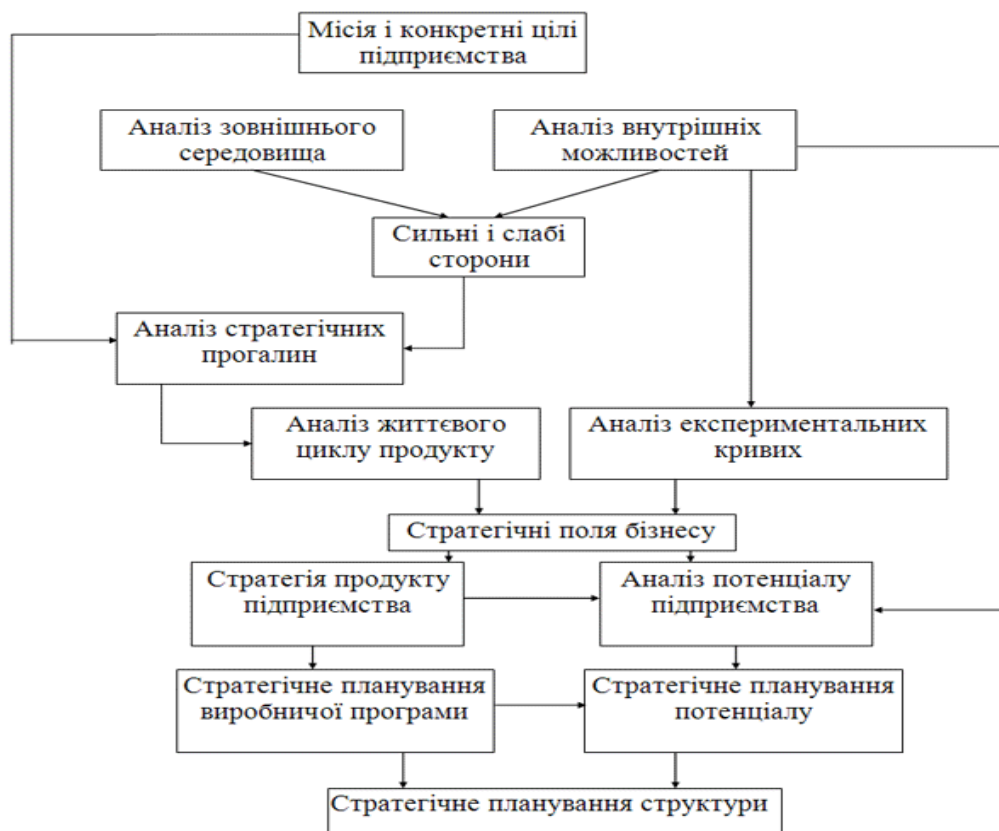


Рис. 1.15. Формалізована модель стратегії торговельних підприємств

Джерело: сформовано автором на основі [22].

Місія торговельного підприємства є його основною загальною метою та суттю його існування. Значення місії полягає в забезпеченні основою керівництвом для прийняття рішень. Оскільки будь-яке торговельне підприємство є відкритою системою, що існує для задоволення представлення потреб клієнтів його місія повинна відображатися у зовнішньому середовищі, а не лише у власній господарській діяльності підприємства.

Тому прибуток не може бути місією торговельного підприємства, оскільки це цілком внутрішнє питання, хоча воно є дуже важливим. Доведено, 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 тим самим отримуючи конкурентну перевагу та зрештою забезпечуючи довгострокове стабільне функціонування та розвиток торговельного підприємства. Процес формування стратегії розвитку торговельних підприємств можна як послідовних етапів у складі яких виділяють, що «загальної стратегії організації, розробку конкурентної стратегії організації та визначення функціональних стратегій фірми» [106, с. 51].

Кожен етап призведе до різних типів стратегій:

- Етап 1: стратегії розробляються вищим керівництвом, що відображають основний напрямок майбутньої діяльності (стратегія стабілізації, стратегія зростання, стратегія скорочення або їх 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].

Варто зазначити, що під час використання інструментів стратегічного управління для забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств слід дотримуватися відповідного алгоритму реалізації стратегії (рис. 1.16).

Під час вибору ефективних стратегій можуть бути використані такі методи, як факторний аналіз, обчислювальна побудова, порівняльний аналіз, моделювання та сценарний аналіз, а також експертний аналіз. Варто зазначити, що стратегія, обрана для досягнення ефективного розвитку це реалізація стратегії залежить від її фактичного застосування та має вплив на економічний результат торговельного підприємства тим самим впливаючи на його економічний розвиток.

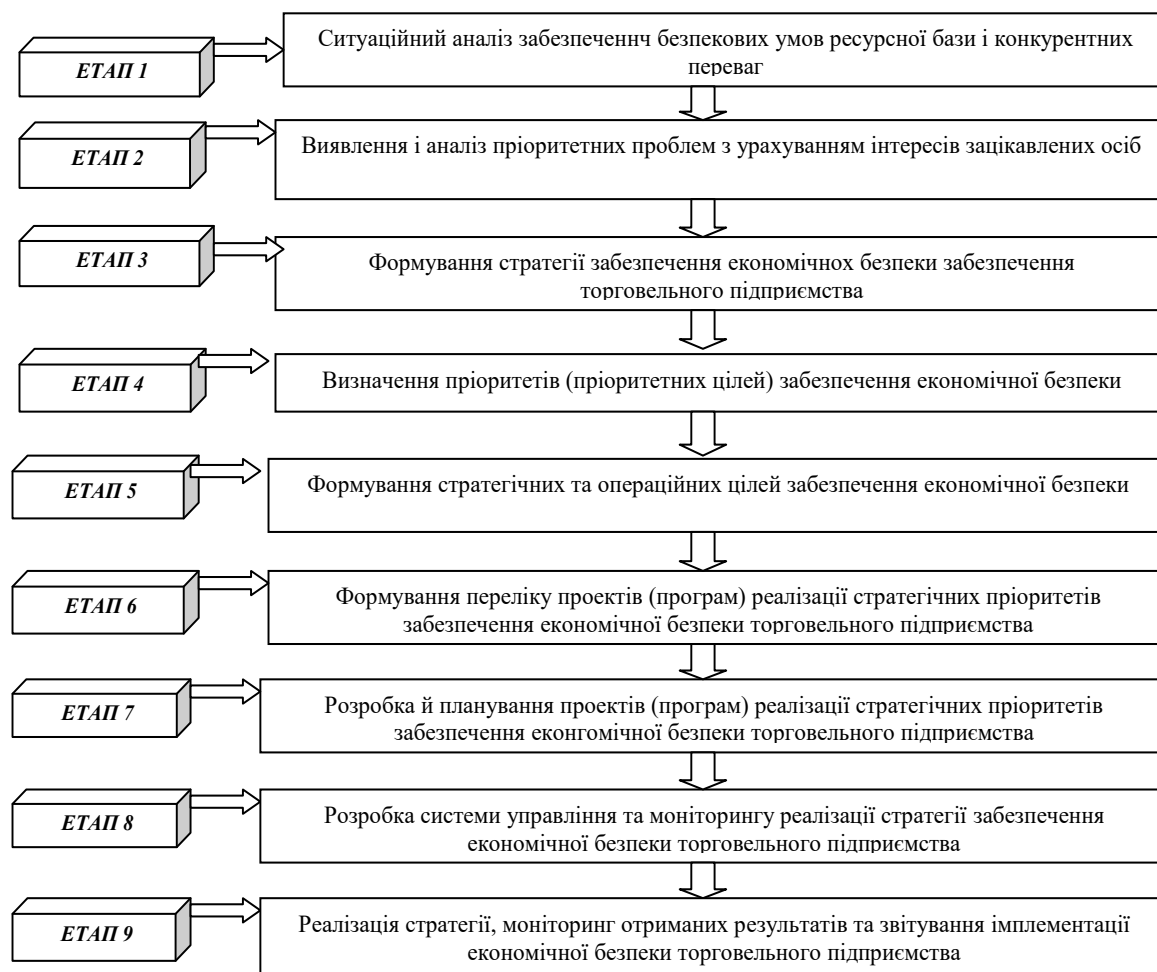


Рис. 1.16. Практичний алгоритм формування стратегії забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств

Джерело: сформовано автором.

Тому, демонструючи необхідність впровадження стратегії, рекомендується оцінити її вплив на економічний розвиток та рівень економічної безпеки торговельного підприємства.

Таким чином різноманітність стратегій визначає необхідність формування ефективних стратегій, важливість вибору та представлення оптимальності таких стратегій. На основі існуючих досліджень побудували типовий план впровадження стратегії підприємства (рис. 1.17).

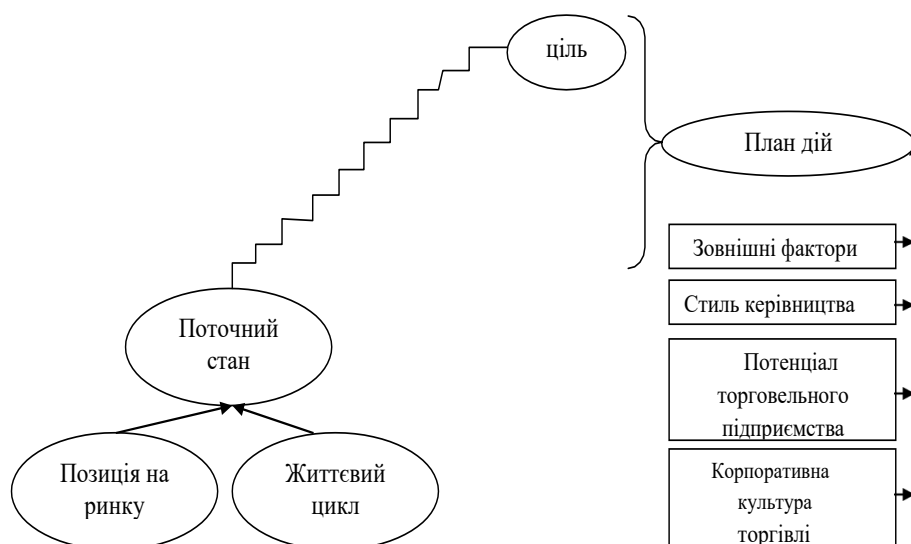


Рис. 1.17. Типова циклічність робробки стратегії торговельного підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [106].

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

У сфері розробки альтернативних стратегій було розроблено 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 Стрикланду, матриця, двофакторна модель HARD та SOFT та 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-Стрікланда для вивчення зовнішнього середовища торговельного підприємства, його сильних та слабких сторін, а також рівня конкурентоспроможності. Згідно з матрицею оптимального вибору стратегії Томпсона та Стрікланда, 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 потрібен конкурентний аналіз:

- оцінити ступінь конкуренції на ринку;
- проаналізувати конкурентні сили на ринку;
- оцінити частку ринку торговельного підприємства, скласти карту конкуренції на ринку та визначити її конкурентну позицію;
- 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 використовувати матрицю фінансової стратегії І. Сухацької, яка розраховує такі коефіцієнти:

- результат господарської діяльності (РГД);
- результат фінансової діяльності (РФД);
- результат фінансово-господарської діяльності (РФГД).

Для торговельних підприємств найкращі результати фінансово-господарської діяльності є позитивними. Їхні динамічні зміни відповідають життєвому циклу торговельного підприємства: період високої фінансово-господарської діяльності змінюється періодом низької фінансово-економічної активності та цей цикл повторюється за умови нормального розвитку компанії. Для перевірки достовірності отриманих етапів фінансового розвитку торговельних підприємств необхідно також проаналізувати такі аспекти:

- ефективність використання ресурсів торговельних підприємств;
- абсолютні показники фінансової стійкості торговельних підприємств;
- відносні показники фінансової стійкості торговельних підприємств;
- ліквідність та платоспроможність торговельних підприємств;
- ділова активність торговельних підприємств;
- 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 наукових досліджень А. Шатарського [188]. Горизонтальна вісь матриці відображає результати фінансової діяльності, тісно взаємопов'язаної із зростанням торговельних підприємств. Діагональ матриці поділяє матрицю на дві основні компоненти: компонента успіху, де фінансово-господарські показники позитивні та зону збитків, де фінансово-господарські показники негативні.

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

- а) положення 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, найнесприятливішою стадією фінансового розвитку є стадія гальмування тобто стадія фінансового спаду. Однак хоча стадії життєвого циклу торговельних підприємств можуть послідовно чергуватися, проте стадія фінансового розвитку може бути непостійним. Наприклад, стадія «зростання» може переходити у стадію «стабільності» і навпаки. Тому ця матриця може допомогти торговельним підприємствам розробити ефективну стратегію фінансового розвитку на основі їхніх внутрішніх обставин.

У сучасних умовах розробка стратегії повинна зосереджуватися на діях, необхідних для досягнення позитивних результатів в майбутньому, гнучко

реагувати на зміни, швидко адаптуватися та стимулювати стратегічне бачення під час формулювання та впровадження організаційних стратегій.

На основі існуючих досліджень на рис. 1.18 наведено практичний алгоритм розробки стратегії економічної безпеки торговельних підприємств. 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.



Рис. 1.18. Етапи формування стратегії забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств

Джерело: сформовано автором.

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

- аналіз альтернативних стратегій та розриву між цілями та прогнозами;
- розрахунок масштабу інвестицій на основі альтернативних стратегій та прогнозування їх ефективності;
- прогнозування динаміки прибутку та інших економічних показників різних варіантів;
- початковий відбір ефективних стратегій розвитку;
- забезпечення відповідності стратегії цілям розвитку торговельного підприємства та уточнення за необхідності;
- оцінити переваги сформованої стратегії та відповідність критеріям вибору;
- розробляти стратегічні плани для торговельних підприємств, їхніх відділів та конкретних програм.

Варто зазначити, що торговельні компанії займають життєво важливе місце у функціонуванні та розвитку економіки України. Вони є дуже перспективною організаційно-правовою формою підприємництва та гарантом регіональної, національної та навіть глобальної продовольчої безпеки. У сучасній складній кризовій ситуації, щоб мінімізувати загрози, торговельним підприємствам необхідно розробити ефективну систему економічної безпеки та розробити відповідні стратегії, які мають вирішальне значення для забезпечення ефективності цієї системи. Варто зазначити, що як інтегровані та диверсифіковані суб'єкти господарювання стратегії економічної безпеки торговельних підприємств повинні повністю враховувати рівні управління, розмір та структуру суб'єкта господарювання, галузь до якої вони належать та його потреби, і повинні ґрунтуватися на загальній стратегії та конкурентній стратегії торговельного підприємства. Обґрунтовано, що стратегію економічної безпеки торговельних підприємств та будь-якого іншого суб'єкта господарювання, слід розглядати як взаємозалежний та логічно інтегрований компонент його загальної стратегічної системи. Ця стратегія є інструментом стратегічного управління розробленим для досягнення довгострокової мети забезпечення економічної безпеки за допомогою

конкретних заходів тим самим створюючи сприятливі умови для торговельних підприємств та для досягнення сталого розвитку, підтримки та підвищення конкурентоспроможності, операційної ефективності та фінансової стабільності, а також протидії існуючим та потенційним загрозам. Крім того ця стратегія повинна передбачати всі аспекти управління торговельним підприємством. Враховуючи притаманну складність економічної безпеки стратегія повинна бути представлена як комплексний (систематичний/комбінований) набір стратегій. Ці стратегії разом складають різні вектори стратегії економічної безпеки торговельного підприємства конкретні характеристики яких залежать від операційних та стратегій розвитку підприємства, а також від його конкурентної стратегії.

Класифікуючи стратегії економічної безпеки, що формують умови функціонування торговельних підприємств можна визначити ці характеристики тим самим відповівши на наступне запитання: якою має бути стратегія економічної безпеки за поєднання операційних та стратегій розвитку торговельного підприємства та його конкурентної стратегії? Отже, виходячи з концептуального рівня проблеми стратегії економічної безпеки торговельних підприємств запропонованої в цьому дослідженні та подальший розвиток у цьому напрямку буде відображено в методичних дослідженнях щодо побудови адаптивних стратегій економічної безпеки торговельних підприємств. Виходячи із основних характеристик, а також у поєднанні із загальними стратегіями розвитку та конкурентними стратегіями торговельного підприємства проводиться комплексне аналізування.

Висновки до розділу 1

Прорезюмувавши вище щодо теоретичного базису формування стратегії забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств, варто виокремити 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 відповідному рівні, що забезпечує досягнення стратегічних цілей без зовнішніх та внутрішніх загроз і дає змогу уникнути втрати стабільності розвитку під час реалізації заходів, та рівень економічної безпеки торговельних підприємств залишається в межах порогових значень.

2. Здійснено узагальнювальну систематизацію елементів економічної безпеки з виділенням чотирьох складових, серед яких: стан, безпека, ефективність і цілеспрямованість. Водночас розкрито зміст економічного розвитку торговельних підприємств з визначенням певних компонент, 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 допомагає з'ясувати роль стратегій економічного розвитку в забезпеченні економічної безпеки підприємств.

3. Запропоновано структурно-функціональний підхід для 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, що зміцнює безпекову компоненту з урахуванням прямого впливу базисних аспектів торговельних підприємств (організаційно-правових, соціально-економічних, технологічних) та є основою для подання ефективних стратегічних рішень, а це відповідно забезпечить 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, інтерфейси, 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. Виявлено систематизовані фактори, які мають вплив на забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств, а саме: політичні (з урахуванням законодавчих), 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 працях: [32]; [33]; [37]; [42]; [44], [додатки А, Б].

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ: СТРАТЕГІЧНИЙ ПІДХІД

2.1. Аналіз сучасних тенденцій управління торговельними структурами національної економіки країни

За допомогою аналізування та діагностики в даній роботі представлено, що економічна ефективність функціонування торговельних підприємств є чітким показником фінансової стабільності, внеску в національний макроекономічний розвиток, підвищення ефективності та подальшого розширення фінансових можливостей. Ефективно працюючі та фінансово стабільні торговельні підприємства є гарантією позитивної трансформації торговельної системи; навпаки, існування провідних торговельної сфери в національній економічній системі свідчить про те, що більшість суб'єктів, що займаються паралельною економічною діяльністю працюють достатньо добре, мають сприятливі ресурсні умови та ринкові можливості, а також здатні покращувати економічні показники та досягати подальшого зростання.

На основі існуючих досліджень доведено, що торговельна система країни має низку характеристик ці показники можна узагальнити так: масштаби та тенденції фінансово-економічної діяльності, економічна ефективність, фінансова стабільність та ліквідність. Наприклад, зростання масштабів діяльності (показники включають темпи зростання капіталу, доходів та витрат, кількості 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. Тому нестабільність показників масштабів діяльності торговельних підприємств (табл. 2.1) є негативним фактором. Таким чином хоча один з основних показників розвитку такої економічної діяльності загальний товаробіг підприємств – зріс (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 економічної діяльності знижуються, що є дуже 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 із умовами воєнного стану. У 2014 р. нараховано 110,3 тис. од., то до 2024 р. показник знизився на 11,9 тис. од., або на 10,8 %. Важливо, що скорочення кількості торговельних компаній було особливо помітним 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 менш конкурентоспроможних та неефективних підприємств, а також заміною малих та середніх магазинів великими торговельними центрами та мережевими роздрібними торговцями, зменшення кількості зайнятих у торговельній сфері швидше за все свідчить про зниження економічної спроможності торговельних підприємств не лише з точки зору розширення їхньої діяльності, але й з точки зору утримання діючих позицій. У 2014 р. торговельні компанії в Україні забезпечували 1,26 млн робочих місць; до 2022 р. цей показник представив повне зниження.

За 2014-2020 рр. чисельність працюючих у торговельній сфері країни зменшилася 301 тис. осіб (у співвідношенні % – на чверть). Хоча у 2022-2024 рр. кількість працівників внутрішньої торгівлі почала також істотно зменшуватися, але відповідний показник на кінець періоду аналізу все ще був нижчим за рівень 2014 р., приблизно 151 тис. осіб (або на 12,5 %).

Таблиця 2.1

**Показники обсягів діяльності торговельних підприємств України
у 2014-2024 рр.**

Показники	Роки											Темпи зростання, %	
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2024/ 2014	2024/ 2023
Кількість підприємств, тис. од.	110,3	111,7	103,9	110,5	94,1	93,7	82,3	89,6	93,7	101,5	98,5	89,4	97,1
Кількість зайнятих працівників на підприємствах, млн осіб	1,25	1,26	1,2	1,17	1,03	0,94	0,92	1,0	1,04	1,1	1,1	87,6	100,0
Торгова площа магазинів, тис.м ²	8432	9014	9295	8947	776	7721	7699	7032	...	...	...	-	-
Обсяг загального товарообороту підприємств, млрд грн	1406,2	1587,2	1623,7	1612,2	1629,8	1953,4	2385,8	3061,8	3764,5	3958,5	4068,3	3,0р.	102,9
Обсяг активів підприємств загалом, млрд грн	858,0	1062,1	1113,1	1148,7	1171,2	1398,1	1790,4	1993,5	2313,8	2498,4	2681,4	3,2р.	107,4
у тому числі:													
-оборотних активів, у тому числі:	683,7	858,6	926,0	930,6	968,7	1186,6	1546,5	1715,9	2014,0	2149,5	2310,5	3,5р.	107,6
- запасів	130,9	171,9	185,9	190,8	205,7	278,8	342,4	432,0	517,4	546,0	611,8	4,8р.	112,2
-власного капіталу	89,3	105,8	106,6	97,7	-24,1	-67,4	-27,3	26,3	102,0	188,7	234,5	2,7р.	124,4
-зобов'язань та забезпечень, у тому числі:	764,1	950,1	1006,2	1050,9	1195,2	1465,4	1817,5	1967,1	2211,7	2309,1	2447,0	3,3р.	106,1
- поточних	650,9	805,4	849,8	882,9	996,0	1212,3	1543,1	1672,0	1962,3	2068,5	2194,1	3,5р.	106,2
- довгострокових	113,3	145,1	156,5	168,1	199,3	253,1	274,5	295,2	249,5	240,7	253,0	2,3р.	105,2

Джерело: сформовано автором на основі даних [61].

Зменшення торговельних площ більш чітко 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 між 2022 і 2024 р. Так, Державна служба статистики України призупинила публікацію таких даних. З 2016-2022 рр. торговельні площі зменшилися на 2264 тис. м² (на 24,5%). Зазначене частково пов'язано з переміщенням частини торговельних операцій в онлайн-формат, але вважаємо, що основною причиною такої тенденції є монополія галузі великих торговельних мереж. У свою чергу, це шкодить розвитку конкуренції на ринку, що є непрямим

фактором та основою для подальшого послаблення фінансово-економічних можливостей торговельних підприємств [68].

З іншого боку є також аргументи на користь позитивних змін – змін, які є передумовами для підвищення стабільності внутрішнього торговельного фінансування. По-перше, розмір активів підприємств цього сектору демонструє стабільну тенденцію до зростання. Зокрема, між 2014 і 2024 рр. загальні активи цього сектору зросли з 858,0 млрд грн до 2,8 трлн грн., що є значним збільшенням у 3,2 рази. Це чітко свідчить про збільшення капіталізації торговельних підприємств, розширення фінансових (а отже, і економічних) можливостей та підвищення інвестиційної привабливості, що сприяє залученню внутрішніх та іноземних інвестицій для проектів розвитку.

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

У дещо меншій мірі збільшилися за 2014-2024 рр. обсяги поточних (у 3,5 рази) та довгострокових (у 2,3 рази) зобов'язань. Це свідчить про те, що торговельні підприємства починають ефективніше використовувати власні обігові кошти та залучають кошти більше за рахунок власних фінансових активів, а не за рахунок запозичень. Вважаємо, що це сприяє підвищенню економічної стійкості торговельній сфері. З іншого боку 2014-2024 рр. власний капітал сектору збільшився лише у 2,7 раза. Це покращення ефективності ще не призвело до збільшення чистого прибутку торговельних підприємств, а також до покращення рентабельності фінансово-господарської діяльності. Для визначення причин необхідний більш детальний аналіз структури балансу торговельної сфери.

Запропонована раніше гіпотеза щодо тенденції економічного розвитку внутрішньої торгівлі підтверджується кількома ключовими показниками операційної ефективності українських торговельних підприємств (табл. 2.2). Наприклад, обсяг торгівлі на душу населення значно зріс 2014-2024 рр. У 2014 р. цей показник становив 1133,1 тис.грн, то до 2024 р. збільшився до 3745,5 тис.грн, що було у 3,4 рази більше. Оборот на одиницю торговельної площі також збільшився з 2014-2021 рр. (дані за 2022-2024 рр. відсутні) цей показник демонстрував позитивне зростання щороку. У 2021 році роздрібний оборот у сфері торгівлі становив на 1м² територіальних площ торговельних структурних підрозділів у 2021 р. становили 83,5 тис.грн, що було на 51,3 тис.грн, або у 2,7 рази більше, ніж у 2014 р. (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Показники економічної ефективності торговельних підприємств
України у 2014-2024 р.**

Показники	Роки											Темпи зростання, %/ абсолютні відхилення, ±	
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2024 / 2014	2024 / 2023
	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Товарооборот на одного зайнятого працівника, тис. грн/осіб	1133,1	1273,2	1360,6	1394,7	1605,4	2110,1	2571,4	3094,6	3646,3	3641,7	3745,5	3,4р.	103,0
Роздрібний товарооборот на 1м ² торгової площі магазинів, тис. грн	32,3	38,9	43,7	46,1	55,2	63,3	72,3	83,5	...	...	...	...	...
Частка прибуткових підприємств, у % до загальної кількості у галузі	60,4	64,7	64,1	66,0	65,7	75,8	75,5	75,0	77,0	76,9	74,2	13,9	-2,8
Рентабельність усієї діяльності, %	1,8	2,7	0,1	-3,7	-23,8	-13,6	-1,1	5,1	11,5	16,5	3,9	2,2	-12,7
у тому числі													
- операційної діяльності, %	9,9	15,1	12,3	10,3	-12,9	-1,0	15,9	18,9	23,4	25,4	16,3	6,5	-10,0
Коефіцієнт оборотності загальних активів	1,65	1,5	1,47	1,41	1,40	1,41	1,34	1,55	1,64	1,59	1,53	-0,13	-0,07
у тому числі													
- оборотних активів	2,07	1,86	1,76	1,74	1,69	1,66	1,55	1,79	1,88	1,85	1,77	-0,31	-0,09
- запасів	10,76	9,25	8,75	8,46	7,94	7,02	6,98	7,10	7,29	7,26	6,66	-4,11	-0,61
- власного капіталу	15,78	15,02	15,25	16,53	-67,90	-29,1	-87,80	116,73	36,95	20,99	17,36	1,59	-3,64

Продовження табл. 2.2

	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Тривалість загальної оборотності активів, дні	224	245	251	261	263	262	275	239	225	231	242	19	12
-оборотних активів	178	198	209	212	218	223	238	206	196	199	208	31	10
-запасів	35	41	43	44	47	53	53	52	51	51	56	12	6
-власного капіталу	24	25	25	23	-6	-14	-5	4	11	18	22	-3	5

Джерело: сформовано автором на основі даних [68].

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

Прибутковість торговельних підприємств також покращилася. Тому 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.. Доведено, що протягом аналізованого періоду операційна діяльність торговельних підприємств була стабільнішою, а їхня рентабельність – вищою. Наприклад, до 2024 р. рівень рентабельності операційної діяльності досяг 16,3 % та на 12,5 в. п. вище, ніж загальний показник рентабельності; протягом періоду 2014-2024 рр. цей показник збільшився 6,5 в. п., що було на 4,4 в. п. більше, ніж загальний показник рентабельності.

Щодо операційної діяльності торговельних підприємств, то лише два роки були збитковими: 2024 р. (збиток 12,9%) та 2019 р. (збиток 1,0%), тоді як загалом операційна діяльність підприємств зазнала збитків у 2022-2024 рр. Слід відзначити, що для детального вивчення тенденцій в діяльності торговельного сектору було проаналізовано торговельні підприємства, що зупинили своє існування через військові дії у 2022 р. Переважна частина призупинення

діяльності трапилася у секторі мікробізнесу торговельної діяльності, далі слідує малий і середній бізнес, тоді як великий торговельний бізнес зазнав менших втрат.

На основі існуючих досліджень у табл. 2.3 (рис. 2.1-2.5) як приклад 20 торговельних підприємств представлено динамічні зміни операційної ефективності торговельних компаній країни. Згідно досліджень ідентифіковано, що 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

Динаміка ефективності функціонування торговельних підприємств країни

№ з/п	Підприємство	Темп змін чистого доходу (ЧД), %						Темп змін собівартості (СВ), %					
		2019/ 2018	2020/ 2019	2021/ 2020	2022/ 2021	2023/ 2022	2024/ 2023	2019/ 2018	2020/ 2019	2021/ 2020	2022/ 2021	2023/ 2022	2024/ 2023
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»	133,4	110,4	113,5	136,5	113,4	257,7	132,8	102,8	113,4	129,5	90,8	181,9
2	ТОВ «АТБ-маркет»	118,9	126,4	137,6	128,9	117,7	312,6	114,9	129,1	135,1	127,9	114,6	292,7
3	ТОВ «Епіцентр-К»	115,9	127,4	117,8	124,3	109,9	236,9	123,2	125,1	120,1	125,1	106,8	246,3
4	ТОВ «METRO Cash&Carry Україна»	125,1	110,1	127,4	121,5	117,7	250,1	123,8	119,4	121,3	116,8	114,4	238,9
5	ТОВ САВ «Дістрибьюшн»	91,6	115,5	124,1	129,1	108,4	183,2	87,6	128,7	120,7	127,7	103,2	178,7
6	ТОВ «Новус Україна»	134,5	127,8	132,8	123,4	111,2	312,6	137,6	127,4	131,1	121,9	119,5	333,4
7	ТОВ «РУШ»	140,8	126,4	137,6	151,6	120,1	444,5	142,8	120,1	138,8	152,1	130,4	471,5
8	ТОВ «Таврія-В»	123,2	108,4	111,6	119,1	108,8	192,4	125,8	1068,3	11,4	111,4	105,2	177,2
9	ТОВ «Діеса»	93,9	110,1	118,3	124,5	99,1	150,1	92,7	102,1	117,7	125,1	97,4	135,3
10	ТОВ «Фоззі-Фуд»	127,9	99,3	1,5	8,7	426,4	0,8	127,8	99,5	1,8	7,1	426,4	0,8
11	ТОВ «Комфі-Трейд»	82,8	139,6	151,8	131,8	108,4	250,1	80,1	141,8	154,8	126,7	110,1	244,5
12	ТОВ «Посад Рітейл»	138,9	133,9	142,8	115,5	866,8	2653,2	140,1	132,2	135,2	120,1	916,8	2750,1
13	ТОВ «Північ»	121,8	115,5	120,1	125,8	98,6	209,5	120,1	123,4	121,7	124,5	96,5	216,1
14	ТОВ «ПАККО Холдинг»	111,9	105,4	100,6	101,1	3,1	3,6	107,8	114,4	100,1	100,1	3,7	4,5
15	ТОВ «ТПК Омега»	133,4	128,4	122,1	120,1	101,8	254,3	127,4	128,7	122,3	118,3	98,2	231,9
16	ПрАТ «Нова лінія»	110,4	118,9	118,5	111,2	102,1	175,8	104,9	127,4	117,8	109,2	100,5	171,5
17	ТОВ «Експансія»	113,7	132,1	104,6	117,5	106,3	195,6	112,9	134,2	103,5	121,4	104,2	197,5
18	ТОВ «Сучасний модерн»	122,7	75,5	126,6	150,1	91,1	160,5	121,5	76,6	128,3	148,1	102,8	181,1
19	ТОВ ТВК «Львівхолод»	154,6	123,6	128,7	122,3	121,3	363,7	147,5	121,5	123,6	123,9	119,3	326,4
20	ТОВ «Брокард Україна»	142,8	125,1	120,1	110,1	103,1	242,8	149,4	140,1	121,5	105,8	100,1	268,8

Продовження табл. 2.3

№	Темп змін витрат зі збуту (ВЗ), %						Темп змін поточних витрат (ПВ), %						Темп змін витрат на забезпечення безпеки (ВЗБ), %					
	2019/ 2018	2020/ 2019	2021/ 2020	2022/ 2021	2023/ 2022	2024/ 2023	2019/ 2018	2020/ 2019	2021/ 2020	2022/ 2021	2023/ 2022	2024/ 2023	2019/ 2018	2020/ 2019	2021/ 2020	2022/ 2021	2023/ 2022	2024/ 2023
1	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
1	120,8	136,5	133,4	170,1	105,8	215,9	133,5	103,7	118,3	137,4	96,3	215,9	116,8	128,7	150,1	166,8	106,8	400,1
2	83,7	125,1	138,7	134,1	123,2	282,9	107,7	129,7	135,9	129,4	115,6	282,9	100,1	150,1	161,8	155,8	150,8	571,5
3	112,1	132,2	135,2	132,1	121,3	236,4	116,2	119,9	121,7	126,3	110,8	236,4	125,1	133,4	150,1	130,1	120,6	391,8
4	123,8	91,8	127,4	128,7	116,6	185,6	120,7	104,3	120,9	117,4	104,3	185,8	128,1	96,8	138,8	125,7	116,8	252,1
5	145,1	293,2	194,2	93,8	90,4	176,2	97,8	110,5	128,1	125,8	101,4	176,2	241,8	82,9	116,8	100,1	107,2	250,1
6	152,4	121,3	116,8	128,7	111,2	321,7	146,5	120,4	126,8	121,7	118,3	321,7	133,4	135,6	136,7	136,6	129,7	438,2
7	125,1	138,3	144,8	145,6	112,6	444,8	139,2	119,3	140,1	150,1	127,7	444,8	128,3	131,8	191,8	165,3	155,4	831,1
8	123,7	107,1	124,7	103,8	126,7	180,5	125,7	941,5	13,1	110,5	106,6	180,5	117,7	93,1	150,6	142,8	115,1	270,7
9	105,4	126,7	130,1	130,9	111,8	152,8	97,1	103,2	118,4	126,9	101,8	152,8	105,1	119,1	132,1	130,4	132,7	285,1
10	146,5	105,8	3,4	5,6	181,5	2,9	127,8	99,3	11,5	13,5	145,8	2,9	239,4	126,3	102,8	0,3	46,8	0,3
11	90,2	164,5	150,1	133,4	108,4	251,2	85,1	137,9	199,4	99,1	108,7	251,2	90,8	170,1	229,5	141,1	123,7	618,3
12	150,1	141,1	17,4	1263,3	1083,4	3034,7	140,7	132,6	121,3	141,6	949,8	3034,7	109,6	204,4	195,8	14,2	5230,9	3238,2
13	114,8	97,5	107,8	115,8	105,4	195,8	116,4	116,6	119,8	123,4	98,1	195,8	67,7	204,4	76,7	119,5	109,4	138,3
14	133,4	112,6	100,1	102,9	13,3	12,5	118,7	105,6	94,4	102,8	10,3	12,5	163,8	140,1	100,1	121,5	3,6	9,8
15	1642,8	143,6	112,2	137,9	117,7	252,2	140,4	123,5	122,6	117,8	101,1	252,2	69,1	185,1	3243,3	183,4	113,7	8620,8
16	125,8	120,7	120,8	111,2	109,2	172,3	103,2	125,2	118,2	109,8	103,1	172,3	118,3	119,3	145,3	126,8	105,4	272,8
17	134,1	106,1	105,7	116,1	106,8	186,8	117,2	124,2	102,8	120,8	103,9	186,8	257,7	158,9	111,2	126,8	100,1	575,9
18	113,6	81,5	114,7	154,6	117,7	183,4	121,9	78,5	124,2	148,5	104,5	183,1	120,1	68,4	158,6	230,9	113,4	340,1
19	158,9	140,8	123,8	131,8	121,1	344,5	150,7	124,2	122,8	127,1	118,1	344,5	144,8	145,6	143,9	130,5	126,8	500,1
20	162,2	130,8	129,2	115,7	120,3	196,8	115,3	110,3	111,2	107,2	108,2	234,2	133,9	132,7	138,5	118,2	102,7	300,2

Джерело: сформовано автором на основі даних [68].

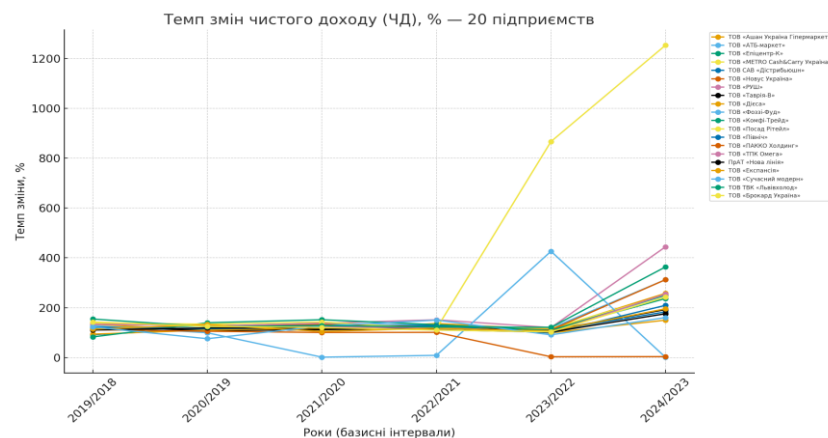
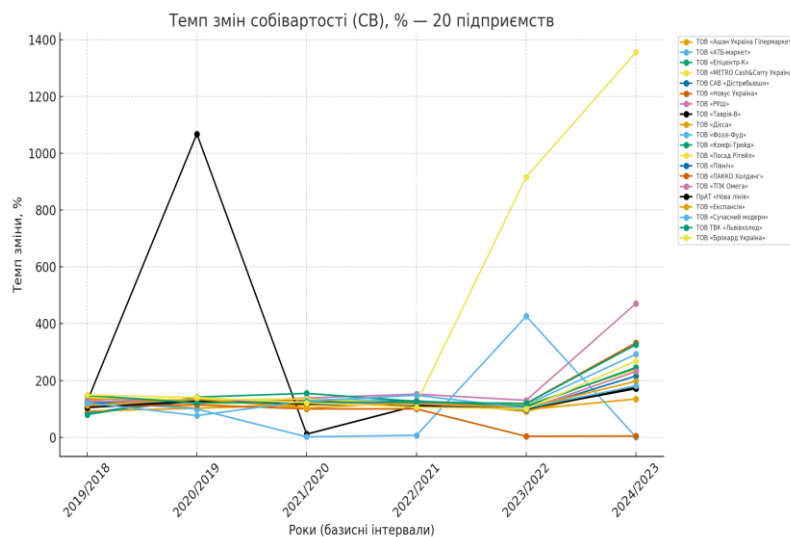


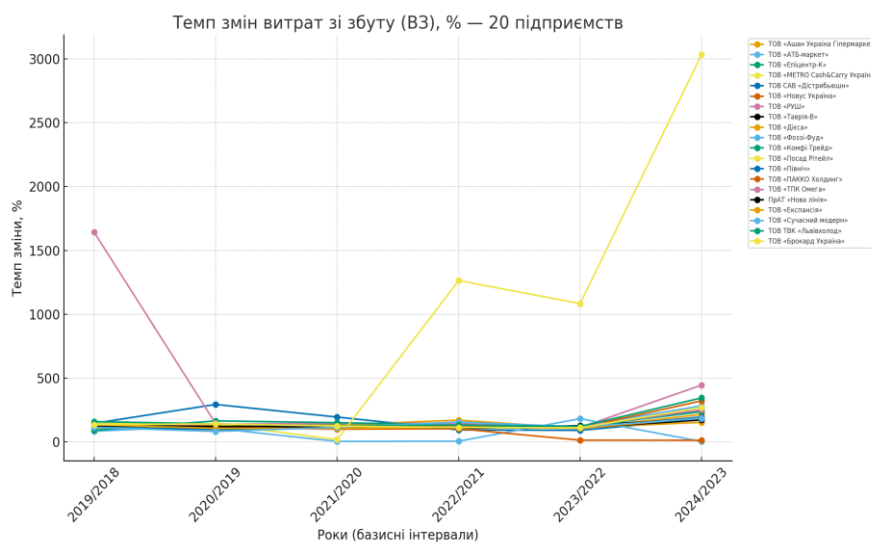
Рис. 2.1. Динаміка змін чистого доходу торговельних підприємств за 2019-2024 рр., %

Джерело: сформовано автором.



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

Джерело: сформовано автором.



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

Джерело: сформовано автором.

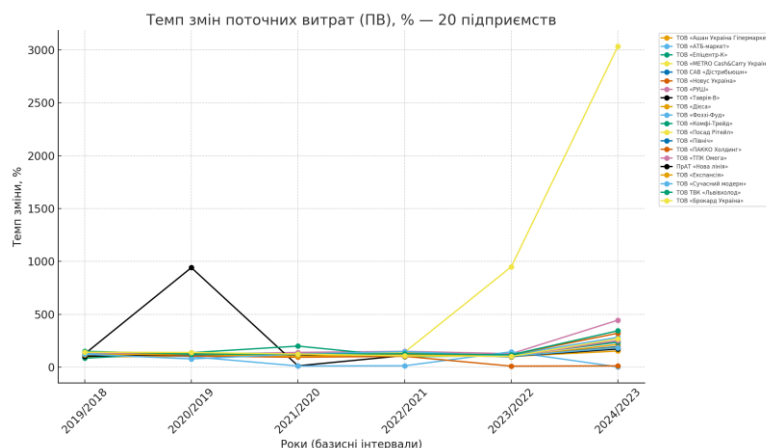


Рис. 2.4. Динаміка змін поточних витрат торговельних підприємств за 2019-2024 рр., %

Джерело: сформовано автором.

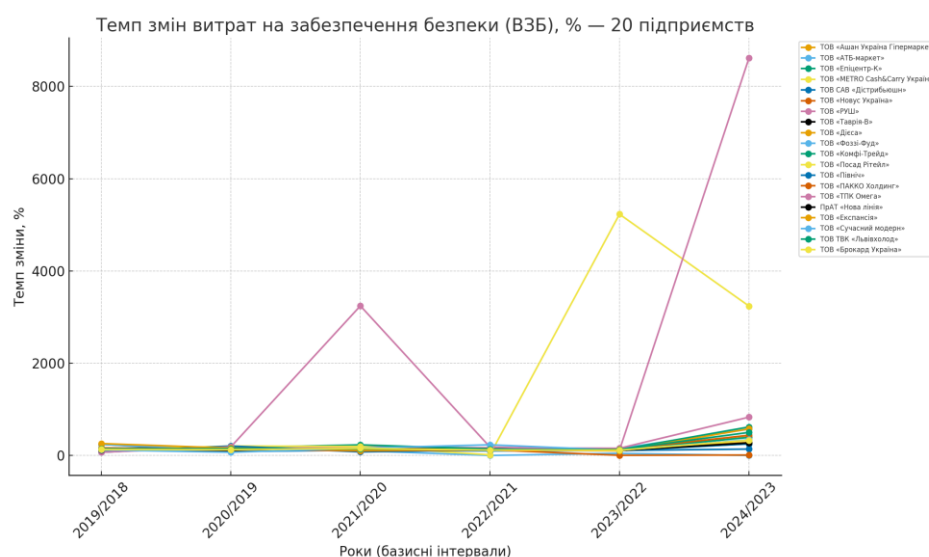


Рис. 2.5. Динаміка змін витрат на забезпечення безпеки торговельних підприємств за 2019-2024 рр., %

Джерело: сформовано автором.

Дана інформація є свідченням того, що рівень економічної ефективності господарської діяльності є позитивним знаком та свідчить про достатньо вищий рівень результативності функціонування торговельних підприємств та безпосередньо пов'язаної з ними діяльності. Це закладає міцну основу для формування економічного потенціалу торговельних підприємств.

Однак аналіз показує, що певною мірою проблемою, яка перешкоджає підвищенню ефективності у внутрішньому торговельному секторі, залишається недостатня ділова активність, зокрема з точки зору оборотності активів представлених активів. Наприклад, загальний коефіцієнт оборотності активів у 2024 р. становив 1,53 рази, тобто один оборот активів займає 242 день. 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 році більше знизився зокрема на 0,13 рази та у тривалості обороту відбулось зростання до 19 днів.

Основними чинниками зменшення повільної оборотності активів торговельних підприємств – пов’язана з низьким коефіцієнтом оборотності необоротних активів. Однак у коефіцієнта оборотності оборотних активів зниження у 2024 р. – 1,77 раз, з часом обороту 208 днів. Порівняно з 2014 р., коефіцієнт оборотності оборотних активів – знизився у 2024 р. 1,77 рази та 208 днів у 2024 р.

Тим часом коефіцієнт оборотності запасів у внутрішній торгівлі був відносно високим, що є позитивним аспектом. Таким чином, коефіцієнт оборотності запасів у 2024 р. становив 6,66 рази з періодом обороту 56 днів. Вважаємо, що цей показник загалом прийнятний враховуючи, що торгівля включає товари і продукти, що користуються попитом товари та послуги (коефіцієнти оборотності яких очевидно значно нижчі). Однак недоліком є тенденція до зниження оборотності запасів у торгівельній діяльності, так у 2014 р. становив 10,76 рази, що в 4,11 рази вище за показник 2024 р. Відповідно, термін оборотності товарних запасів також збільшився з 35 днів до 56 днів (збільшення на 61,9%). Тому вважаємо, що подальше підвищення економічного потенціалу вітчизняних торговельних підприємств тісно пов’язане із загальним зростанням коефіцієнтів оборотності товарних запасів та поточних активів. Це допоможе перенести частину обігових коштів для розширення торговельних площ, асортименту товарів та супутніх послуг, впровадження технологій в

обліково-аналітичний практичний інструментарій, посилення комунікаційних взаємозв'язків, а також розробки та впровадження програм покращення економічного становища торговельних підприємств.

Тому можна стверджувати, що серед передумов підвищення економічного потенціалу вітчизняних торговельних підприємств є більше позитивних факторів на економічному фронті. Що стосується фінансових факторів то вважаємо, що є попередні підстави вважати, що їхня забезпеченість значно нижча. Цей висновок впливає з нестабільності численних показників, таких як фінансовий стан та фінансові коефіцієнти торговельного сектору України.

Таким чином незважаючи на загалом високі показники ліквідності та коефіцієнти активів (для цього виду економічної діяльності), а також високі коефіцієнти оборотного капіталу та використання капіталу, ситуація залишається незадовільною (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%) базувалися 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 українських торговельних підприємств.

Протягом аналізованого періоду такі фінансові коефіцієнти як індекс основних засобів, коефіцієнт фінансування необоротних активів, фактична вартість основних засобів у валюті балансу та захист активів були на середньому рівні, що загалом свідчить про недостатній захист активів компаній та дещо високий коефіцієнт розподілу оборотних активів та власного капіталу. Подальша стабілізація фінансового стану вітчизняного торговельного сектору

вимагає збільшення необоротних активів, особливо активної частини основних засобів, а також інвестицій та нематеріальних активів [94].

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

При досягненні індексом концентрації власного капіталу прийнятного рівня не менше 50,1%, коефіцієнт фінансової незалежності для сектору внутрішньої торгівлі становив лише 1,0, а у 2014 р. зменшився на 0,02. Таким чином, фінансова залежність торговельних фірм зросла протягом аналізованого періоду. У 2024 р. один з 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. Тим часом коефіцієнт фінансової стабільності торговельної сфери значно знизився (на 0,06) 2014-2024 рр.

Фінансовий ризик українських торговельних підприємств залишається високим. Нормативне значення коефіцієнта фінансового ризику становить $<1,1$, тоді як у 2024 р. становив 1,09. Цей коефіцієнт не знижувався до прийнятного рівня в жодному році протягом періоду аналізу, а у 2023 р. досягнів 11,26, що створює серйозну 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 українських 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 [96].

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 оптимальну межу, що підтверджує проблеми зі своєчасністю розрахунків з довгостроковими кредиторами. Тому подальше зміцнення та ефективне використання потенціалу економічної стійкості вітчизняних торговельних підприємств також тісно пов'язане із покращенням параметрів ліквідності торговельного бізнесу та ліквідності кожного суб'єкта господарювання в торговельній сфері [91].

Слід зазначити, що як і інші види економічної діяльності фінансовий стан та економічна ефективність торговельних підприємств значною мірою залежать від параметрів зовнішнього макроекономічного середовища. Щодо роздрібної торгівлі будівництвом та товарами для дому, вважаємо, що ключовими факторами, що впливають на її розмір і навіть ефективність є: рівень доходів домогосподарств, активність домогосподарств та торговельного бізнесу у фінансуванні та реалізації будівельних проектів, загальні темпи зростання національної економіки, рівень витрат домогосподарств та рівень інфляції, зростання якого об'єктивно послаблює фінансові можливості мешканців щодо придбання товарів не першої необхідності [171]. На основі існуючих досліджень проаналізували показники, що відображають ці аспекти і результати показують, що макроекономічні фактори та їх тенденції значною мірою впливають на передумови економічної стійкості роздрібного сектору. Українські торговельні підприємства спеціалізуються на розвитку мереж роздрібної торгівлі продуктами харчування, будівельними матеріалами та товарами для дому.

Наприклад, дохід на душу населення демонстрував постійну тенденцію до зростання 2017-2022 рр. Він збільшився з 26,0 тис. грн у 2017 р. до 74,8 тис. грн у 2022 р., що у 2,9 раза більше. Одночасно середньорічний темп зростання

доходу на душу населення становив вражаючі 116,2%. Темпи зростання завершених будівельних проектів були ще швидшими 2017-2024 рр. (у 4,1 раза більше ніж у 2018 р. із середньорічним темпом зростання 120,2%). В абсолютному вираженні цей показник зріс з 51,2 млрд грн у 2018 р. до 202,2 млрд грн у 2024 р. (збільшення на 151,1 млрд грн). Очевидно, що це також призвело до збільшення попиту на продукцію пов'язану з будівництвом, що забезпечило збільшення товарообігу для відповідних роздрібних підприємств.

Досліджено, що тенденція зростання доходів українських домогосподарств майже позитивно коригується зі змінами у витратах домогосподарств. 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 та послуги повсякденного вжитку, а також на витрати на житло та комунальні послуги, то збільшення витрат домогосподарств, швидше за все, стане обмежувальним фактором попиту на продукцію з боку торговельних підприємств, тим самим послаблюючи економічну стійкість галузі.

Інфляційні процеси також не сприяють цьому, оскільки їхній розвиток «вимиває» кошти у споживачів та торговельного бізнесу, які в іншому випадку 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 5,1% щороку протягом цього періоду. 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, частку ринку переважно займають ТОВ «Епіцентр К» та ПрАТ «Нова Лінія» [43].

Таблиця 2.4

Перелік торговельних мереж будівельно-господарської продукції, 2024 р.

№	Торговельні мережі	Формати торгівлі	Кількість торговельних об'єктів
1	Альцест	B2B	10
2	Декор Сервіс	BIY	25
3	Арс	B2B	10
4	Ганза-Україна	DIY	5
5	ТБД «ОЛДІ»	DIY	5
6	Буд Макс	B2B	11
7	Будівельні рішення	B2B	15
8	21 століття	B2B	11
9	Контрактстрой Україна	DIY	2
10	Сучасний дім	B2B	8
11	Епіцентр	DIY	62
12	Нова Лінія	DIY	13
13	Купава-5	DIY	4
14	Перший дім	B2B	17
15	Анжіо	B2B	12
16	Леокераміка	DIY	29
17	Техніколь	B2B	15
18	СК «Мережа Будівельних магазинів»	B2B	111
19	Леруа Мерлен	DIY	3
20	Твоя Кімната	B2B	7

Примітка, що «*B2B (business to business) – магазини до 1,0 тис. м², які безпосередньо облаштовані складськими приміщеннями; DIY (do it yourself) – магазини (супер- та гіпермаркети) із площею понад 2,5 тис. м², у яких продаж товарів відбувається через систему самообслуговування; BIY (buy it yourself) – магазини (супермаркети) із площею до 2,5 тис. м², які розраховані на осіб, котрі при будівництві здійснюють самостійну купівлю необхідних матеріалів, але безпосередньо такі роботи не виконують» [11].

Джерело: сформовано автором на основі даних [68].

У структурі торговельних форматів найбільшими роздрібними форматами є «business to business» (близько 30,1 %), «do it yourself» (25,1 %) та фірмових магазинів (20,1 %). Так, супермаркети (приблизно 15,0%) та магазини «поблизу» (10,1%) все ще охоплюють суттєву частину ринку, кількість роздрібних мереж продовжує зростати, частка ринку організованих торговельних структур розширюється, тоді як частка зокрема супермаркетів, відповідно зменшується. Це є позитивною передумовою для стратегій побудови фінансово-економічної стійкості торговельних підприємств. На основі аналізування розвитку торговельного сфери України, зокрема того як його поточний стан та тенденції впливають на формування потенціалу фінансово-економічної стабільності роздрібних торговельних підприємств та експертного аналізу конкретних питань, що відзначається у 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 підприємств (рис. 2.6).

Таким чином, вітчизняні торговельні підприємства, що мають спеціалізацію щодо продаж будівельних товарів та товарів для дому стикаються з подвійним викликом: з одного боку ці виклики дозволяють їм скористатися сприятливими тенденціями розвитку української торговельної сфери та можливостями, що надаються роздрібним ринкам імплементувати сегментацію їхніх продуктів; з іншого боку їм також необхідно вживати адаптивних заходів зменшення негативних показників впливу загроз як з внутрішнього так і з зовнішнього середовища.

У рамках оцінки операційної діяльності торговельних підприємств розвиток безпосередньо залежить від дрібної торгівельної діяльності. Тому пріоритетними напрямками для вітчизняних роздрібних торговельних підприємств є Київська та Дніпропетровська області, а також такі міста, як Харків, Одеса, Львів та Київ.

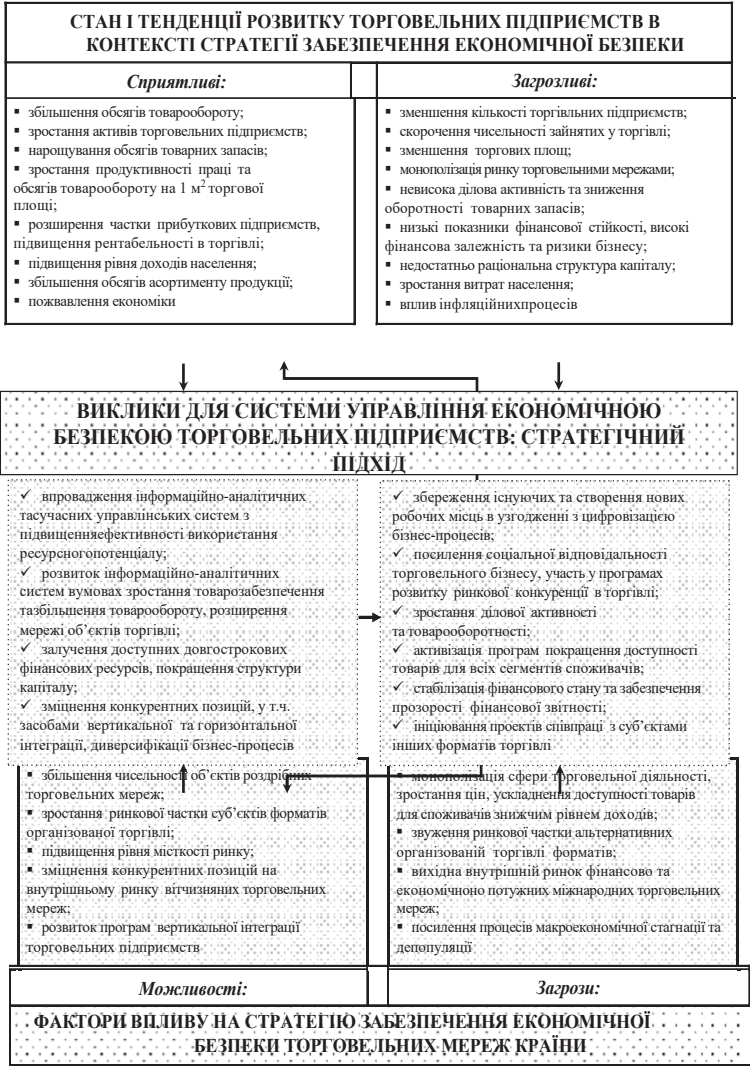


Рис. 2.6. Аналізування сучасного стану функціонування торговельних підприємств країни в контексті забезпечення економічної безпеки
Джерело: сформовано автором.

Київ є містом, що найшвидше розвивається для роздрібних мереж, головним чином завдяки високій прибутковості своєї споживчої бази. У 2024 р. оборот мережевих роздрібних магазинів по всій 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 всій Україні так зріс на 15,3% порівняно з аналогічним періодом 2023 р., досягнувши 59,626 млрд грн. З них у Київській області спостерігалось зростання на 19,9%, досягнувши 2,96 млрд грн; у Вінницькій області – зростання на 18,7%, досягнувши 1,8 млрд грн. У

2024 р. оборот торговельної діяльності зріс на 17% порівняно з 2023 р., досягнувши 904,4 млрд грн. У 2024 р. роздрібні продаж товарів країни зросли на 15,9% порівняно з 2023 р. [160].

Як зазначалося раніше роздрібні мережі можуть складатися з різних типів роздрібних підприємств, таких як агрохолдинги (група компаній «Трейд»), холдингові компанії (Торгово-промисловий холдинг «Фоззі Груп») або як юридична особа (наприклад, ТОВ «АТБ-Маркет», ТОВ «Квіза-Трейд» тощо). Крім того, походження роздрібних підприємств різниться, зокрема це можуть бути іноземні компанії (наприклад, «Ашан» та «Метро») або інші компанії.

Виявлено, що торговельні підприємства не отримали значних каналів збуту в українському 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 (торгову марку «ЕКСТРА»). Так, великі торговельні підприємства переважно зосереджені на роздрібній торгівлі продуктами харчування. У секторі легкої промисловості України діють торговельні мережі «Спортмастер» та «Антошка», що продають спеціалізовані категорії, такі як спортивні товари та дитячі товари відповідно. Табл. 2.5 відображає 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

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5	6	7	8
Мережа торгівельних 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
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: сформовано автором на основі статистичних даних [69].

Зауважимо, що більшість торговельних підприємств країни є досить активним і залежить від різноманітних факторів. Останнім часом торговельна діяльність українських компаній демонструє тенденцію до зростання: стихійна

торгівля зменшилася, збільшилася кількість мережевих магазинів та великих супермаркетів, а також почали працювати іноземні представництва.

Аналізуючи діяльність торговельних компаній країни, виділимо 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 досить складне завдання сьогодні оскільки воно передбачає не лише організаційні та управлінські заходи, а й інституційні.

2.2. Оцінювання економічної безпеки торговельних підприємств в контексті стратегічного підходу

Сучасна наукова проблематика в процесі сучасної трансформації вимагає наукових рішень сучасних економічних питань в яких оцінка торговельних підприємств займає особливе місце. У сучасному бізнес-середовищі методи оцінки є потужним інструментом формування ефективної роботи підприємств, спрямованим на максимізацію прибутку та координацію взаємовідносин між різними зацікавленими сторонами у підприємницькій діяльності. Методи оцінки економічної безпеки підприємницької діяльності набувають все більшого поширення. Хоча попит на оцінку бізнесу в Україні все ще розвивається витратний підхід залишається важливим напрямком досліджень. З розвитком ринкових відносин потреба в оцінці вартості торговельного бізнесу

та вдосконаленні методик, безсумнівно, зростатиме. Щоб підтримувати позиції на ринку та забезпечити зростання торговельні підприємства повинні мати інформацію про рівень своєї економічної безпеки та потенційні загрози як з внутрішнього так і з зовнішнього середовищ. Поділ сигналів, які позитивно та негативно впливають на операційні результати бізнесу мають вирішальне значення. Це дослідження має на меті підвищити економічну безпеку торговельного підприємства шляхом оцінки вартості завдяки підвищенню ефективності управління.

У нестабільному економічному середовищі України не може бути використаний єдиний метод для обрахування вартості торговельного бізнесу. Так, що витратний підхід оцінює вартість виключно 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 рівною при визначенні загальної вартості активів торговельних підприємств. На практиці використовують значення дисконту за низький рівень ліквідності сформоване оцінювачем. Це значення дисконту зазвичай включається 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 залежним від дати погашення боргу. Вважається, що теперішня вартість боргу дорівнює його номінальній вартості. Враховуючи характеристики вищезазначених методів, можна зробити висновок, що будь-який метод представлений на ринку інформаційного забезпечення є порівняльним та фактором, що обмежує у застосуванні певного методу може бути якість інформації.

Очевидно, що різні методи та підходи до оцінки зобов'язані представляти однакову результативність оцінки. Якщо існують суттєві відмінності в

результатах оцінювання, що отримано із урахуванням різноманітних методик, доведено, що відповідне інформаційне забезпечення не враховувалася при використанні певного методу або підходу.

Основними критеріями оцінки 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 та порівняльний (ринковий) методи для оцінки вартості торговельного підприємства може усунути упередженість оцінки, точніше оцінити вартість підприємства та отримати надійні джерела прогнозованої інформації тим самим забезпечуючи основу для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень. Для оцінювання структури підприємства рекомендується поєднувати ці методи, що допоможе: 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 майбутнього доходу на основі оцінок; більш реалістична оцінка їхнього майбутнього потенціалу – все це вирішальні аспекти економічної безпеки торговельних підприємств.

Тому основною метою економічної безпеки торговельних підприємств є забезпечення їхньої стабільної та ефективної роботи 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 та усувати шкідливий вплив різних негативних факторів у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

У рамках цього дослідження рекомендуємо використовувати ринкову вартість торговельних підприємств як стандарт для вимірювання їхньої економічної безпеки. Існуючі дослідження показують, що наразі немає достатньо універсального дослідження щодо вибору методів оцінки для торговельних підприємств. Розробка та застосування методів оцінки поточного рівня витрат торговельних підприємств та визначення впливу цього показника на рівень їхньої економічної безпеки допоможе у прийнятті раціональних бізнес-рішень та прогнозуванні реакції показників економічної безпеки на відповідні заходи (рис. 2.7).

Нижче наведено методи оцінки рівня економічної безпеки торговельних підприємств:

1) SWOT-аналіз, що дає можливість здійснювати деталізоване аналізування зовнішнього та внутрішнього середовища об'єкта дослідження. Цей тип аналізу включає визначення сильних та слабких сторін, можливостей та 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, що сформований на оцінці впливу соціальних, технологічних, економічних, політичних та правових факторів, надає можливість комплексно описати зовнішній економічний стан. Результативність розрахунків представлені у матричній формі, що відображає силу впливу обраних факторів на безпековий рівень об'єкта дослідження. Оцінка рівня впливу здійснюється у вигляді балів або рейтингів.

3) SPACE-аналіз, що сформовано на дослідженні положення та умов експлуатації об'єкта дослідження з використанням чотирьох систем координат, що описує мікро- та макросередовище та внутрішній потенціальний рівень.

4) функціонально-вартісне аналізування, що відзначається як одним із найрезультативніших 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 характеристик [182, с. 205].



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

Джерело: сформовано автором.

Для оцінки економічної безпеки торговельних підприємств пропонуємо побудувати комплексну систему оцінки, що базується на таких методах:

стратегічний аналіз (маркетингові методи, PEST-аналіз 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 допоможе оцінити діяльність торговельних підприємств з різних точок зору та запропонувати більш точні та якісніші 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).

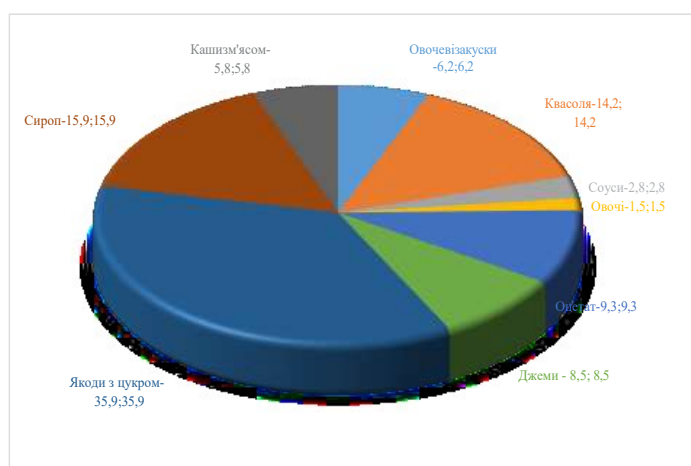


Рис. 2.8. Структурний розподіл реалізації продукції ТОВ «ТЕКО-ТРЕЙД»

Джерело: сформовано автором на основі статистичних даних [68].

Для вивчення непрямого впливу середовища ТОВ «ТЕКО-ТРЕЙД» провели PEST-аналіз. PEST-аналіз – це зручний метод аналізу макросередовища (зовнішнього середовища) підприємства. PEST-аналіз зазвичай використовується для оцінки ключових 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 зазвичай готується за 3-5 років наперед та регулярно оновлюється. Його можна представити у вигляді чотириквadrантної матриці або таблиці.

Весь процес PEST-аналізу можна приблизно розділити 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 та впливу кожного фактора; складання зведеної таблиці PEST-аналізу.

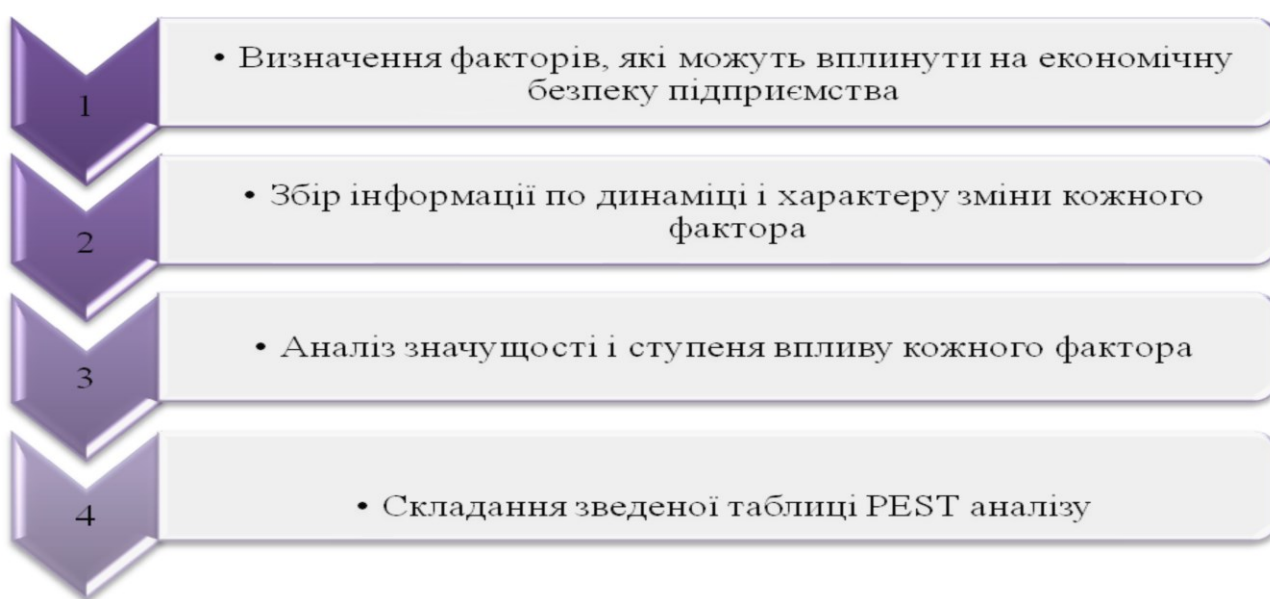


Рис. 2.9. Етапи проведення PEST аналізу торговельного підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [109].

Р (політичний) – фактори політичного та правового середовища торговельного підприємства. Аналізуючи політико-правове середовище торговельної сфери рекомендується відповідати на запитання щодо політичної стабільності та ключових змін у правовій та регуляторній сферах.

Е (економічні) – фактори ринкових економічних умов. Аналізуючи цей набір факторів, необхідно визначити шість ключових 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 та банківські тенденції. Для більшості підприємств це найважливіша умова торговельної діяльності [109].

S (соціокультурні) – соціокультурні умови ринку. Аналізуючи цей набір факторів, необхідно описати п'ять ключових параметрів: зміни в демографічних показниках: мобільність населення (скорочення або зростання), гендерна та вікова структура ринку; рівень освіти населення, включаючи рівень кваліфікації персоналу; характеристики мислення, важливі культурні цінності; зміни в соціальній структурі населення; зміни смаків та уподобань аудиторії, існуючі міфи та упередження; а вивчення зовнішніх соціальних факторів навколишнього середовища має на меті зрозуміти та оцінити вплив на компанії соціальних компонент країни, як відношення працівників до представленої роботи та якості життя, мобільність населення та споживча діяльність.

Технологічні фактори (Т) – 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. Давайте проведемо PEST-аналіз ТОВ «ТЕКО-ТРЕЙД» (табл. 2.6).

Технологічний факторний аналіз допомагає прогнозувати можливості, що виникають внаслідок технологічного розвитку, дозволяючи своєчасно змінювати виробництво та застосування інноваційних технологій продукції у майбутньому.

Під час проведення PEST-аналізу ТОВ «ТЕКО-ТРЕЙД» визначили чотири групи факторів та визначили вагу кожного субфактора за допомогою експертних досліджень.

Перша група «політичні фактори» включає: ймовірність військових дій у країні (0,25), міждержавний нормативноправовий базис функціонування (0,17), антимонопольне та трудове законодавство (0,13), податкову політику (тарифи та податки) (0,1), ступінь бюрократії та корупції (0,06), тенденцію регулювання

Таблиця 2.6

PEST-аналіз 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 фактору на підприємство	Напрямок впливу фактору	Інтегральна оцінка впливу фактору на підприємство (5=2*3*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 в 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 і ставки	3	3	-	-6	5	5	5	5	5	5,1	0,24
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

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
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 експертних оцінок.

або дерегуляції у торговельній сфері (0,06), а також свободу інформації та незалежність ЗМІ (0,04). Друга група «економічні фактори» включає: рівень інфляції та рівень процентних 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), відповідний рівень безробіття, кількості робочих місць та умови заробітної плати (0,06). Третя група «соціальні фактори» включає: свідношення 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 та відповідного рівня обслуговування (0,13), темпів росту населення (0,12), розмір та структуру сім'ї (0,06), соціальну стратифікацію, групи меншин (0,05), релігійний розвиток та інші (0,02), а також ставлення до натуральних та екологічно чистих засобів для чищення (0,01). Четверта група «технологічні фактори» включає: доступ до нових інформаційних технологій (0,22), розвиток та популяризацію Інтернет ресурсів, імплементація мобільних пристроїв (0,2), впровадження систем електронної комерції (0,17) та рівень застосування мобільних інструментів, впровадження застосування технологій (0,12).

У даній роботі на прикладі ТОВ «ТЕКО-ТРЕЙД» проаналізовано зовнішні фактори, що впливають на економічну безпеку торговельного підприємства за допомогою PEST-аналізу та представлено пропозиції для суб'єкта господарювання на основі впливу цих зовнішніх факторів. Крім того, зовнішній субфактор економічної безпеки торговельного бізнесу може бути як стимулюючим так і стримуючим фактором, залежно від його поведінки (зростання чи зміни). Аналіз зовнішнього середовища торговельного підприємства показує, що компанія має всі можливості необхідні для розвитку свого бізнесу. Серед них найбільш значний вплив мають соціальні, економічні та політичні фактори. Для аналізу внутрішнього середовища торговельного підприємства провели SNW-аналіз, який оцінює внутрішнє середовище компанії з кількох точок зору. Кожен аспект поділяється 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. Експерти використовували десятибальну шкалу для оцінки важливості різних параметрів у внутрішньому середовищі компанії. На основі PEST та SNW-аналізів було оцінено економічну безпеку підприємства на, які впливають внутрішні та зовнішні загрози, що призвело до визначення ключових параметрів економічної безпеки торговельних підприємств. Ці параметри були

розділені на чотири групи: кадрові ресурси, управління, інформація та організація, фінанси, 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 новим професіям кадрів та загальних витрат на персонал
		Коефіцієнт стабільності персоналу – співвідношення чисельності працівників зі стажем роботи у торговельному підприємстві більше одного року (за певний період) до середньооблікової кількості працівників за відповідний період
		Коефіцієнт управлінського навантаження – співвідношення чисельності управлінського складу до загальної чисельності кадрів
		Плинність кадрів – співвідношення вибулих з торговельного підприємства працівників з неповажних причин (з ініціативи працівника, через прогули, порушення трудової дисципліни тощо) та середньоспискової чисельності, який визначається за певний період
2	Інформаційно-організаційна	Рівень технічного та інформаційного забезпечення діяльності торговельного підприємства – співвідношення залишкової вартості технічних засобів та інформаційних програм та загальної суми основних засобів і нематеріальних активів
		Рівень запровадження Інтернет-технологій торговельного підприємства – співвідношення часу використання Інтернет-технологій у праці та загального операційного часу праці персоналу
3	Комунікаційна	Рівень комунікації всередині торговельного підприємства (рівень зворотного зв'язку) – часовий інтервал між розпорядженням керівництва (наказ, розпорядження тощо) та звітністю про виконання виконавців
		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 туристичних послуг до вартості використовуваних активів
		Фінансова стійкість – співвідношення позикового і власного капіталу
		Індекс прибутковості – відношення доданої вартості грошових потоків до початкових витрат для виготовлення продукції, а також інвестицій, спрямованих на їх запровадження
		Відношення основних та супутніх продукції та послуг
		Податкове навантаження – співвідношення суми податкових платежів, тягар від сплати яких припадає тільки на торговельне підприємство, і прибутку до оподаткування
		Відношення обсягу продажів в іноземній валюті до загальному обсягу
		Рентабельність продукції – відношення чистого прибутку від реалізації до собівартості продукції
		Коефіцієнт зношення основних фондів – відношення суми зношення до первісної вартості основних засобів

Продовження табл. 2.7

1	2	3
4	Маркетингова	Новизна (оновлення) асортименту – кількістю нових видів продукції в загальному переліку та ступені оновлення, яка 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 підприємства – співвідношення середньорічного прибутку підприємства, і такий же (за ті ж роки) прибуток, визначений 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 проведених досліджень ключові параметри економічної безпеки торговельних підприємств можна розділити на чотири групи.

Група 1 «Кадрово-управлінська» (включаючи 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 щодо реалізації до вартості активів; фінансова стабільність; рівень інвестицій; співвідношення основних товарів та 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 було побудовано типологічну основу стратегії гарантування економічної безпеки торговельних підприємств.

Дані табл. 2.8 показано, що основних переваг торговельної компанії включають: коефіцієнти стабільності персоналу, співвідношенні продуктивності праці до середнього рівня заробітної плати працівників; співвідношенні основних товарів та супутніх товарів і послуг, що контролюються компанією (за сегментами ринку) та частці ринку. Слабкі сторони полягають: коефіцієнти управління навантаженням, рентабельності продукції, рівні інвестицій для цієї продукції, застосуванні електронної комерції в торговельному бізнесі та коефіцієнти амортизації основних засобів. На рис. 2.10 наведено діаграму SNW аналізу ТОВ «ТЕКО-ТРЕЙД».

Після проведення аналізу SNW-аналізу ТОВ «ТЕКО-ТРЕЙД» загальний висновок полягає в тому, що торговельна компанія повинна зосередитися на використанні своїх сильних сторін та для «мінімізації» своїх слабких сторін.

У зв'язку з цим основні рекомендації щодо покращення економічної безпеки торговельних підприємств після стратегічного аналізу включають: забезпечення високоякісної професійної робочої сили за допомогою безперервно діючої системи розвитку працівників; впровадження інтернет-технологій та інших сучасних інформаційних технологій, що сприяють покращенню організації діяльності та збільшенню прибутку; підвищення потреб споживачів до пропонованих продуктів; покращення ділової активності торговельної компанії та її позицій на регіональному ринку послуг; сприяння стабільності кадрової політики тощо.

Так, поява деструктивних тенденцій у сфері економічної безпеки торговельних підприємств відзначає про те, що діагностика спрямована на вирішення двох найважливіших проблем у сфері торгівлі.

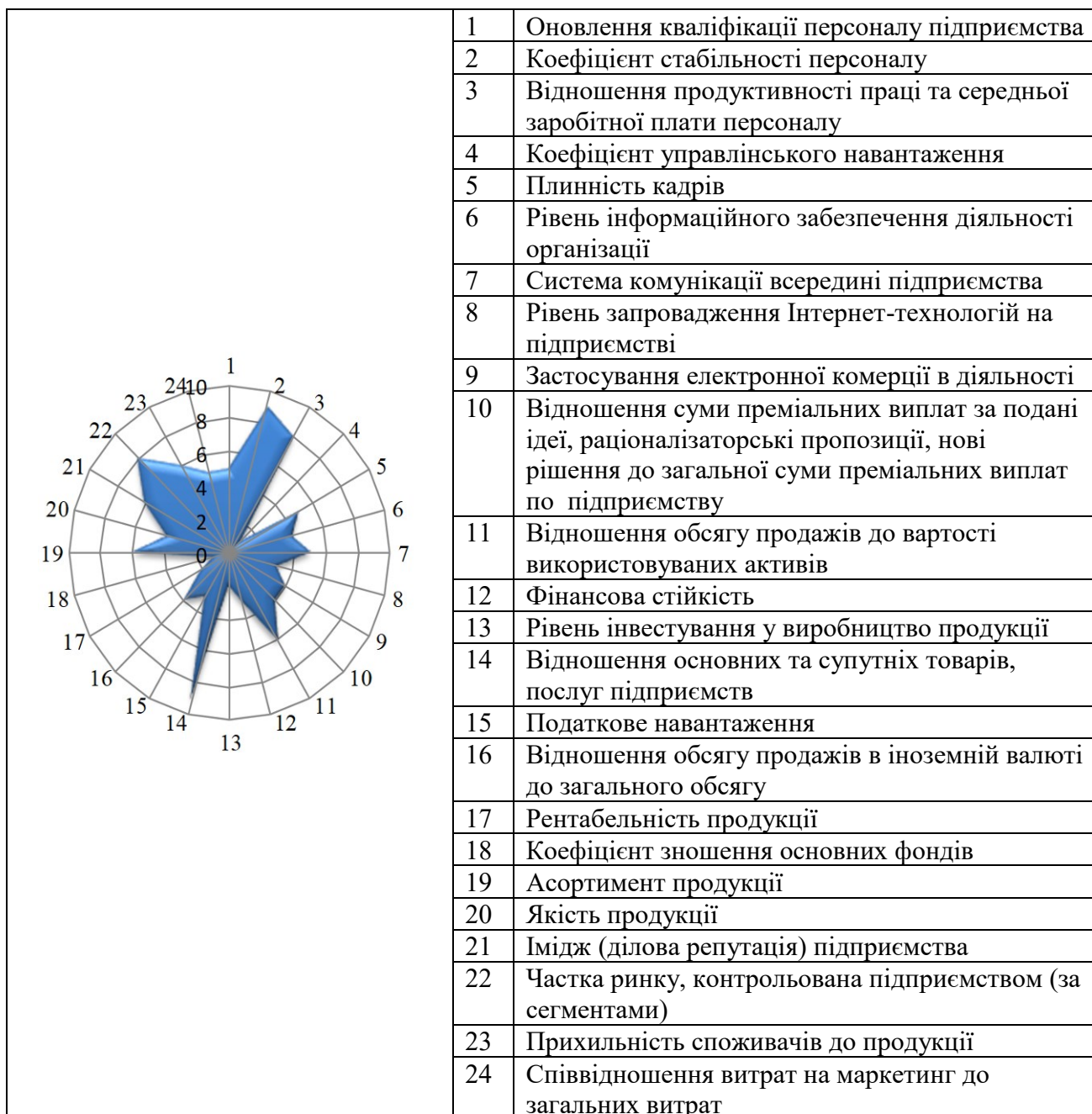


Рис. 2.10. SNW-аналіз ТОВ «ТЕКО-ТРЕЙД»

Джерело: сформовано автором.

По-перше оцінювати рівень стратегії економічної безпеки торговельних підприємств методом аналізу причинно-наслідкових взаємозв'язків, що призвели до неї та врахування різних факторів впливу.

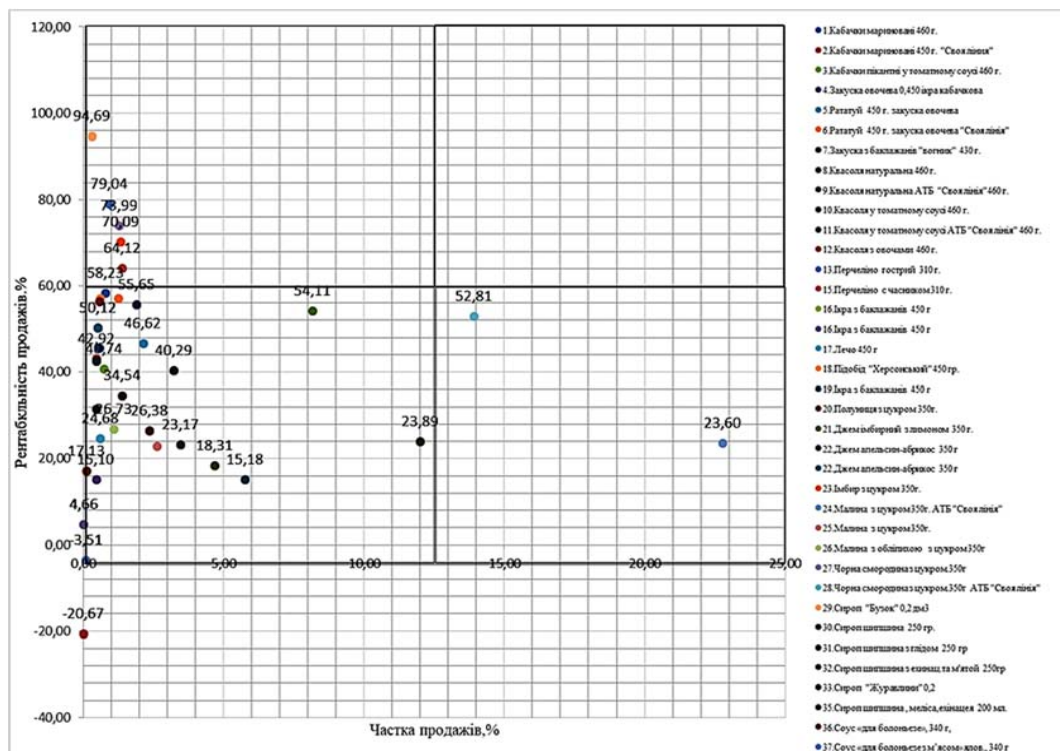
По-друге обґрунтувати методи та механізми, які будуть мати вплив показники стратегій економічної безпеки забезпечуючи відповідність їх рівнів вимогам умов безпеки торговельного бізнесу [100].

На основі існуючих досліджень можна визначити, що діагностування стратегії економічної безпеки торговельних підприємств відзначає вивчення наслідків загроз для фірми. У ситуаціях, коли інформація є неповною, діяльність торговельних підприємств та цільових об'єктів безпеки оцінюється для визначення їхнього рівня безпеки.

Рівень економічної безпеки системи торговельного підприємства можна визначити за допомогою відповідних критеріїв та показників. Критерії оцінки безпеки слід розуміти як 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. Розглядаючи показники важливо чітко ідентифікувати розрахункові показники, що використовуються для оцінки або визначення стану економічної безпеки та критеріїв економічної безпеки з граничним значенням. Показник з граничним значенням – це показник економічної безпеки, який вказує на те чи є торговельна система 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 розділяє її на безпечні та небезпечні зони, які можна розрізнити за допомогою якісних або кількісних показників з 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 базовити функціями – розвитку, економічної безпеки та функціями управління. Тому насправді об'єктивно розділити та оцінити функцію економічної безпеки практично неможливо.

Як зазначає Т. Меліхова, сутність управління безпекою полягає в тому, що логіка протидії загрозам та логіка забезпечення безпечного розвитку підприємницької структури впливають з розуміння торговельної системи в цілому розуміння, яке ніколи раніше не було реалізовано.



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

Джерело: сформовано автором на основі статистичних даних [68].

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

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

1. Оцінюючи стан (рівень) безпеки торговельного підприємства оцінимо наслідки вжитих дій та заходів тобто оцінимо минулу ситуацію. Однак функція «оцінки минулого» дозволяє нам відповісти на питання як минулі досягнення та операційні процеси впливають на майбутню економічну ефективність. «Оцінка минулого» дозволяє нам робити висновки про майбутню ефективність на основі минулих переваг [86, с. 241-243]. Тобто оцінимо результати реалізації, розвитку та управління функціями економічної безпеки торговельного

підприємства. Також діагностуємо прямий та непрямий вплив діяльності з безпеки на стан безпеки безпеки торговельного підприємства. І навпаки стан безпеки торговельного підприємства також матиме зворотний вплив на вищезазначені фактори.

2. У сучасній ринковій економіці всі торговельні підприємства в яких зацікавлені інвестори мають перспективи розвитку. Отже інвестори оцінюватимуть свої інвестиційні наміри на основі ступеня до якого підприємство захищає власні інтереси та торговельні інтереси. З точки зору торговельного бізнесу ці інтереси належать до категорії гзабезпечення безпеки. Без необхідних умов та механізмів для захисту цих інтересів торговельні підприємства можуть отримати значних збитків через штрафи, відшкодування збитків за емоційні страждання, скарги споживачів та вилучення продукції з ринку. Саме ці та схожі показники – інтересами безпеки та пріоритетними в сучасних процесах підписання угод та залучення інвестицій.

3. Для встановлення методики діагностики рівня економічної безпеки торговельних підприємств варто сформуванати комплексний спектр якісних та кількісних стандартів та показників для кожного торговельного підприємства. Ці критерії та показники повинні відображати заходи торговельного підприємства щодо вирішення основних фактичних або потенційних загроз та чітко розрізняти безпечний стан, небезпечний стан або небезпечну тенденцію.

4. Ключовими елементами для систематичного моніторингу та оцінки рівня безпеки торговельної системи є: досвід та навички експертів, а також простота, точність та інформативність методів, які вони використовують. Це дозволяє експертам використовувати поєднання суб'єктивних та об'єктивних методів. Експертами повинні бути керівники вищої ланки та керівники торговельних підприємств, які найкраще розуміють основні загрози, що стоять перед торговельним бізнесом особливо внутрішні загрози. Крім того 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 можуть комплексно оцінити стан торговельної безпеки та відобразити її характеристики, зокрема:

а) самодостатність торговельної системи стосується 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 стосується функціонування на рівні 1 представлених умов, компонент систематичних взаємозв'язків достатніх для придушення впливу дестабілізуючих факторів.

Показники стабільності торговельної системи підприємства визначають можливість протидіяти загрозам. Так, що показники безпеки торговельних підприємств не є статичними тому, що кожне підприємство та його операційні характеристики унікальні [97]; показники рівня економічної безпеки торговельних підприємств включають ті, що можуть кількісно оцінити ступінь загрози мають високу чутливість, а отже, можуть забезпечити раннє попередження про потенційні небезпеки [144].

в) показники економічної безпеки торговельних підприємств повинні забезпечувати відсутність потреби у внутрішній звітності та доступність у застосуванні під час прийнятих стратегічних рішень.

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

Встановлено, що в даному підрозділі пропонується метод діагностики загроз структурним системам підприємства окрім методу діагностики загроз торговельним системам. Цей метод технічно інтегрований у процеси та механізми управління, що дозволяє своєчасно отримувати інформацію про потенційні або фактичні загрози для полегшення прийняття управлінських рішень.

Слід зазначити, що цей метод діагностики структурно включає: 1) вимоги до оцінки; 2) процедури оцінки; 3) якісні та кількісні стандарти оцінки ймовірності загроз та ступеня потенційної нестабільності; 4) якісні та кількісні стандарти та формули для визначення комплексних очікуваних показників впливу загрози на об'єкти безпеки торговельного підприємства. Основний зміст полягає в наступному: класифікуючи негативний фактор як загрозу необхідно виходити з того факту, що загроза завдасть збитків торговельному підприємству, погіршить умови його функціонування та 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 повинні входити менеджери та експерти, які мають найбільшу кваліфікацію в аналітичній та прогностичній діяльності. Рекомендується, щоб ця експертна група повинна працювала як постійно діюча робоча група. Це дає змогу систематично аналізувати ситуацію та оцінювати рівень безпеки торговельного підприємства, а також швидко оцінювати 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 оцінки ситуації.

За цих операційних умов, щоб охарактеризувати конкретний дестабілізуючий фактор як загрозу, необхідно впровадити такі технічні заходи:

Етап перший: визначення ролі або впливу дестабілізуючого фактора.

Етап 2: затосовуючи якісні та кількісні критерії оцінки, прогнозувати 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 оцінки, визначте ступінь (M) потенційного впливу нестабільності відносно:

– 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 припустимих 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) для визначення інтегрального очікуваного показника 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 – K_e – вагові коефіцієнти для експертних висновків. 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 є залежним залежит 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 різнить 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 відзначити найнебезпечніші загрози та рівневий розподіл. Негативний вплив виражається у відносних значеннях. Результати експертної оцінки слід представити в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

**Оцінка загроз торговельного підприємства в контексті системи
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, що 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: сформовано автором на основі експертних оцінок.

Оцінка загроз з якими стикаються торговельні підприємства, у системі координат.

Етап 5. Сформувані загрози та здійснити класифікаційний розподіл наступним чином: деструктивні загрози; основні загрози; помірні загрози; незначні загрози.

Підсумовуючи зазначимо, що загрози оцінені як деструктивні та основні загрози необхідно негайно усунути, надаючи пріоритет усуненню деструктивних загроз. Незначні загрози повинні контролюватися керівництвом та усуватися якомога швидше. Ця технологія має відповідне програмне забезпечення і тому використовується на практиці як діагностичний інструмент загроз торговельних систем.

2.3. Економіко-математичне модулювання стратегії забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств

Стратегія забезпечення економічної безпеки є актуалітетною для торговельних підприємств. Слід відзначити, що економічна безпека торговельних підприємств є особливо важливою перш за все, щодо продовольчої безпеки країни, а по-друге, також взаємопов'язана з численними ризиками властивими їхній діяльності. Тому в цьому дослідженні буде використано типовий механізм застосування торговельних підприємств мережі.

Дослідження показують, що при застосуванні конкретних видів економічних інструментів у сучасній практиці слід враховувати традиційні практики вітчизняних торговельних підприємств щодо використання конкретних систем та моделей. Різні форми методів оцінки та аналізу складають основу економічних інструментів. Для обґрунтування розробки управлінських інструментів, що використовуються в реальній діяльності, необхідно враховувати невідповідності в їх концептуальних та методичних основах. Також необхідно виокремлювати тенденції їх розвитку та вдосконалення. Об'єктивна оцінка фінансово-економічного стану та операційної діяльності вітчизняних торговельних підприємств призводить до результату, що домінує ефективна повсякденна (операційна) діяльність. Цей фактор поряд з реальністю глобальної конкуренції дозволяє обґрунтувати формат принципової моделі системного інструментарію в управлінні торговельними підприємствами галузі (рис. 2.12).

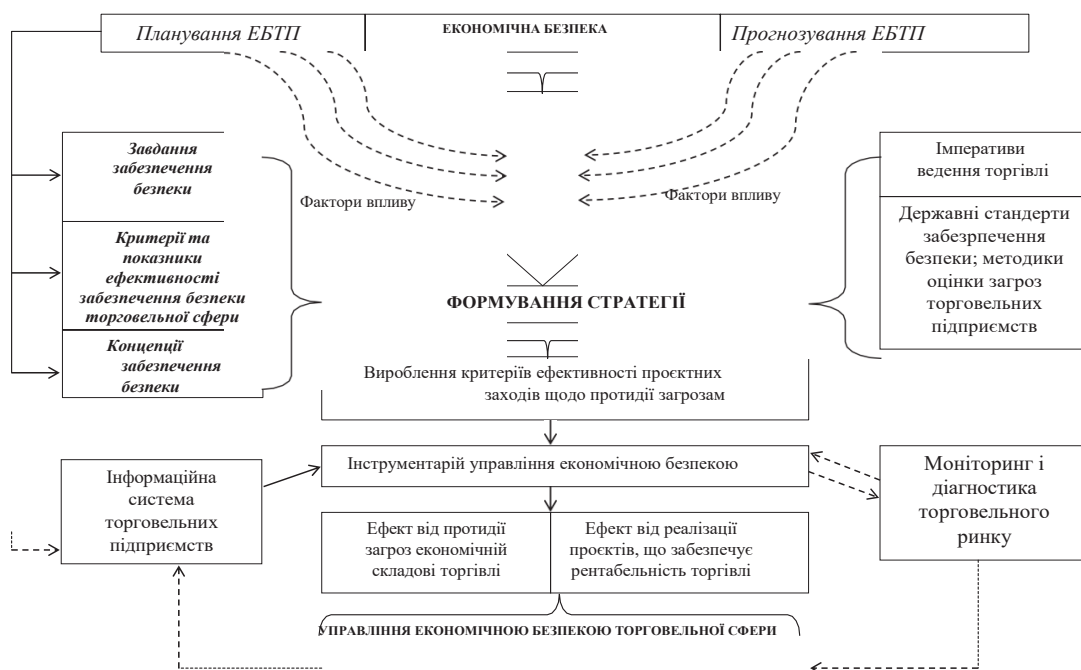


Рис. 2.12. Принципова модель системного інструментарію формування стратегії економічної безпеки торговельних підприємств

Джерело: сформовано автором.

Розроблена модель системного економічного інструментарію, по-перше, враховує, що для найрезультативнішої оцінки економічної ефективності торговельних підприємств необхідно встановити єдиний підхід до розмежування кількісних та якісних показників у системі, де показники ефективності та факторні показники взаємозалежні. Це сприятиме підвищенню об'єктивності оцінки та прогнозування показників ефективності. Одночасно модель наполягає на тому, що обрані показники ефективності, вагові коефіцієнти та методи узагальнення повинні залежати від типу та характеру діяльності конкретного економічного суб'єкта (конкретного торговельного комплексу мережевого типу). Два ключові критерії зростання загальних витрат та максимізації прибутку також визначають базову основу для інструментів оцінки та аналізу для конкретних торговельних підприємств. Ці принципи відзначають, що в 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). У країні вирішальним аспектом є забезпечення фінансової стабільності. Хоча цей показник сам по собі 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 завдання полягає у всебічному аналізі різних факторів, що впливають на фінансові результати. Однак враховуючи, що запропонована принципова модель приймає більш макрорівневу перспективу та включає ціннісні критерії, які домінуючі в міжнародній практиці, що визначає потенціал для інструментів стратегічного управління.

Запропонована модель системного інструментарію визначаються ключовим критерієм економічної ефективності тому комплексні показники, побудовані на основі єдиного ключового критерію (показника) є обґрунтованими. Ці показники синтезуються за допомогою методів стандартизації та агрегації таким чином об'єктивно вимірюючи економічну ефективність торговельних підприємств. Слід зазначити, що деякі аргументи в літературних джерелах свідчать про те, що стандарти економічної ефективності є більш об'єктивними ніж показники прибутку. Коефіцієнт співвідношення у торговельній галузі існує багато стверджень того, що стандартам економічної ефективності слід надавати пріоритет за сучасних економічних умов «метою та стандартом підприємницької ефективності є вартість»; «у сучасній фінансовій теорії показники підприємницької вартості вважаються найповнішими показниками для вимірювання ефективності підприємств» [50]. Водночас варто зазначити, що «загальна формула ефективності капіталізації дуже проста, де

залежною змінною є рівень економічної ефективності, а незалежною змінною – масштаб капіталізації». Однак можливість застосування цих стандартів у вітчизняних торговельних підприємствах все ще 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.

Доведено, 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

поток (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 контексті цього дослідження стратегічне управління торговельними операціями можна вважати домінуючим. Тому сучасна практика управління торговельними підприємствами вимагає оцінки та аналізу ефективності, а також прогнозування, щоб забезпечити ефективність впроваджених стратегій. В сучасних умовах функціонування ринку торговельних відносин в країнах ЄС спостерігається тенденція, коли великі мережеві торговельні компанії схильні застосовувати стратегічні підходи до формулювання управлінських рішень для забезпечення їх ефективної роботи. Зокрема, торговельні підприємства формують загальну стратегію, а потім реалізують на операційному рівні за допомогою функціональних стратегій таких як маркетинг, торгівля, закупівлі, формування бренду, логістика, управління персоналом та фінанси.

Концепція стратегії для ефективної роботи сучасних торговельних підприємств реалізується переважно за допомогою стратегічних карт, які є основою відповідних економічних інструментів. За змістом стратегічна карта повинна відповідати основній місії компанії та встановленим цінностям (рис. 2.13).

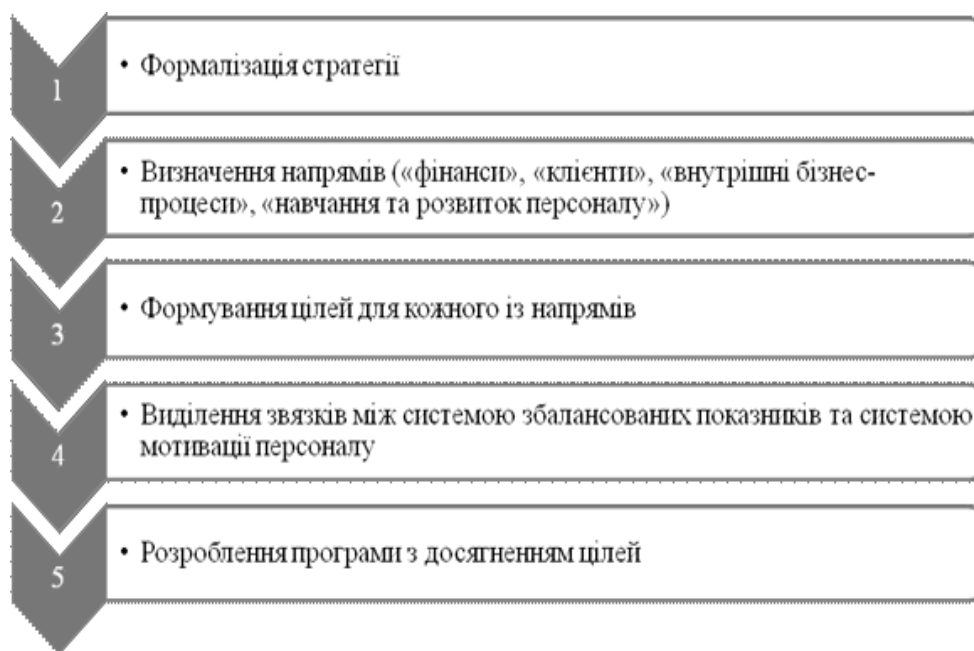


Рис. 2.13. Типова структура збалансованої системи показників (BSC) торговельного підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [7].

Слід відзначити, що не потрібно проводити глибокий критичний аналіз цієї комбінації інструментів управління, але можна зазначити, що існує конфлікт між цілями при забезпеченні як «фінансових» так і «клієнтських» перспектив. Тобто компанії неможливо досягти хороших фінансових показників одночасно задовольняючи потреби клієнтів. Крім того, згідно з деякими дослідженнями частота впровадження інновацій (нові продукти, зміни на ринках та сегментах ринку, методики управління) має вплив на кінцеву результативність управління торговельними підприємствами. Зокрема надмірно агресивне впровадження інновацій може вплинути на стабільність операцій підприємств і зрештою призвести до краху торговельної системи [10]. Концепція балансованої системи показників (BSC L. Maisel (Л. Мейсел) включає чотири компоненти вимірювання ефективності операцій торговельних підприємств. Система розміщує перспективи розвитку в рамках «трудових ресурсів», що є доцільним, оскільки надає інструменту сильнішого соціального значення та підкреслює важливість якості співробітників компанії. У

майбутньому в рамках економічного потенціалу «трудових ресурсів», освіта, навчання, компетентність та культура торговельних підприємств будуть включені до сфери оцінювання.

Очевидно, що виклики які виникають внаслідок умов воєнного стану та макроекономічної ситуації суттєво вплинули на розробку та реалізацію стратегії безпеки торговельних підприємств. Встановлено, що економічний потенціал також надає торговельним підприємствам можливості повною мірою використовувати свої ресурси та протидіяти внутрішнім та зовнішнім факторам середовищ (часто несприятливих).

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

Звичайно основною характеристикою економічних показників торговельних підприємств є її фінансовий стан особливо структура капіталу. Як бачимо з даних структура активів аналізованих компаній загалом відповідає характеристикам роздрібною торговельною діяльності. Однак є деякі винятки. По-перше такі компанії, як ТОВ «Фоззі-Фуд» та ТОВ «АТБ-маркет» мають відносно високу частку необоротних активів у структурі свого капіталу. Наприклад, станом на 2024 р. необоротні активи становили 45,6% та 58,5% їхньої структури капіталу відповідно. Як правило, роздрібні торговельні підприємства мають вищу частку необоротних активів головним чином включаючи запаси, дебіторську заборгованість та готівку, щоб забезпечити

високу оборотність запасів та ділову активність. У цьому дослідженні деякі торговельні підприємства спостерігали незначне збільшення частки оборотних активів через стратегію збільшення кількості власних магазинів, 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%.

У контексті формування відповідних висновків структура заборгованості аналізованих торговельних підприємств стає більш очевидною. Тому домінують 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 тим самим збільшення власного капіталу (на противагу цьому, протягом 2018-2024 рр. лише ТОВ «АТБ-маркет» зазнало збільшення коефіцієнта власного капіталу (на 15,2 в. п.), тоді як ТОВ «Фоззі-Фуд» та ТОВ «Епіцентр-К» зазнали зменшення на 4,8 в. п. та 15,2 в. п.).

По-друге, торговельні підприємства не змогли повною мірою використати можливості для залучення зовнішнього довгострокового капіталу, що є поширеним явищем у світі особливо в торговельному секторі. Зокрема, 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 та низька привабливість довгострокових зовнішніх зобов'язань для підприємств роздрібної торгівлі є не стільки відображенням недоліків у системах управління структурою їх капіталу скільки відображенням зовнішніх факторів, а саме – недовикористання

потенціалу банківської системи України щодо надання належної фінансово-кредитної підтримки вітчизняним підприємствам.

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

Виходячи з вищезазначених даних загалом фінансовий стан аналізованих торговельних підприємств наразі можна вважати стабільним, але деякі структурні недоліки та перешкоди залишаються. Виправлення цих недоліків та перешкод допоможе підвищити їхній потенціал для економічної стійкості.

Звичайно 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 внутрішні фінансово-економічну ситуацію. Впровадження короткострокових фінансових планів демонструє здатність торговельних підприємств реалізовувати та досягати цілей визначених у її довгострокових документах фінансового планування.

Цей аспект заслуговує на особливу увагу при інтерпретації цієї ситуації, оскільки більшість роздрібних компаній не мають дуже комплексних заходів для вирішення фінансових та економічних ризиків і загроз. Адже як відзначають наукові дослідження лише 29,2% торговельних підприємств заздалегідь розробляють плани дій щодо непередбачуваних ситуацій, а саме довгострокові та системні плани дій з управління ризиками.

Проте оцінка досліджень підтвердила, що 77,2% керівництва торговельних підприємств застосували підходи, що ідентифікується на неспрогнозованих обставинах до вирішення економічних ризиків та загроз, тоді як 86,8% вважають, що компанії приймають рішення щодо ризиків та загроз у своїй операційній фінансово-господарській діяльності.

Враховуючи динамічні зміни на зовнішньому ринку та в правовому середовищі, зростання конкуренції в роздрібному секторі, що включає будівництво та меблі для дому, а також модернізацію самих ринкових та бізнес-процесів є підстави вважати, що рівень фінансово-економічних викликів, ризиків та загроз є досить високим. Тому слід приділяти більше уваги виявленню та вирішенню цих викликів, ризиків та загроз під час розробки та впровадження політики управління потенціалом фінансової та економічної стійкості торговельних підприємств. Однак у загальній оцінці менше половини (43,9%) оцінок виявили, що торговельні підприємства мали такі практики, як ретельне прогнозування та аналіз економічних ризиків протягом періоду операційного планування.

Доведено, що результати аналізу питань з одним вибором ще більше підкреслюють цю ситуацію оскільки рівень відповідей на запитання «швидко прийняття рішень для вирішення ризиків та загроз під час торговельної діяльності» та «впровадження методів реагування на раптові ризики та загрози» сягнув 77,2%, тоді як рівень відповідей на запитання «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. 2.10). Ще одним надзвичайно суттєвим недоліком (82,2%) 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 вважається дуже важливою (72,1%). Однак респонденти помітили відносно незначні недоліки, такі як відсутність практики комплексної (стратегічної) оцінки ефективності стратегічних рішень (24,2%) та незастосовують сучасні методи планування у сфері фінансів (24,1%).

Таблиця 2.10

**Результати оцінювання недоліків системи стратегічного управління
торговельних підприємств, 2024 р.**

Рівні важливості	Чинники	Експертні оцінки
Дуже високий	Нерозробляються моделі реалізації стратегічних рішень	82,3
Високий	Відсутня система моніторингу та контролю реалізації управлінських рішень	72,1
Середній	Вплив ризиків та загроз враховується не вповному обсязі	53,4
	Економічним аналізом охоплена не вся діяльність торговельного підприємства	39,8
Низький	Відсутня практика інтегрального (стратегічного) оцінювання ефективності управлінських рішень	24,2
	Невикористовуються сучасні методи економічного планування	24,1

Джерело: сформовано автором на основі експертних оцінок.

Враховуючи ці результати (включаючи середню оцінку важливості даних недоопрацювань) керівникам торговельного бізнесу необхідно інтегрувати моделі політики забезпечення економічної безпеки в управлінську та операційну практику, а також запровадити системний моніторинг і контроль впровадження ресурсного потенціалу. Аналіз було розширено, щоб охопити всі види та сфери підприємницької діяльності.

Крім того, результати експертного опитування показують, що представники торговельної сфери вважають, що подальший розвиток систем управління фінансово-економічним потенціалом стійкості роздрібних торговельних підприємств полягає перш за все в удосконаленні та спеціалізації їхніх функцій. Адже 82,3% респондентів вважають, що подальший розвиток управління в аналізованих сферах вимагає впровадження заходів економічної безпеки (включаючи фінансові, маркетингові, ресурсні, інноваційні та технологічні аспекти) (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

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

Рівні важливості	Чинники	Експертні оцінки
Дуже високий	Реалізація функціональних компонент (фінансової, кадрової, ресурсної, інноваційно-технологічної та ін.) із забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств	82,3
Високий	Впровадження сучасних методик управління у процес стратегії формування економічної безпеки торговельних підприємств	67,1
Середній	Покращення системи нормативно-методичного та інформаційно-аналітичного забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств	62,1
	Покращення системи ресурсного забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств	57,8
Низький	Визначення пріоритетних напрямів стратегії забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств	33,9

Джерело: сформовано автором на основі експертних оцінок.

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

Експерти також зазначили, що перспективи розвитку систем стратегічного управління економічним потенціалом для роздрібних торговельних підприємств (особливо будівельних та товарів для дому) є широкими (67,1%), завдяки впровадженню сучасних методів управління в процес формування та реалізації стратегічного потенціалу.

Спостерігається, що інші важливі заходи включають покращення нагляду за економічною безпекою, методики, систем інформаційно-аналітичної

підтримки (62,0%), а також забезпечення ресурсної підтримки цих процесів (57,9%).

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

Згідно з результатами розрахунків більшість опитаних торговельних підприємств мають рівень зрілості бізнес-процесів три або чотири, що свідчить про хороший стан їхньої економічної безпеки. Аналіз основних типів зрілості торговельних процесів показує, що основні види діяльності та процеси розвитку торговельних підприємств є найбільш стійкими (частка підприємств, що належать до підмножин Q5 та Q6, становить 20,1% та 30,1% відповідно). Тим часом процеси управління особливо процеси обслуговування мають нижчу зрілість. У вибірці 12 підприємств (60,1%) мають рівень зрілості бізнес-процесів послуг два, а 7 підприємств (35,1%) мають рівень зрілості процесів управління 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 деякі тенденції в організації торговельних бізнес-процесів, такі 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 веб-сайти, механізми зворотного зв'язку).

Тим часом аналіз коефіцієнтів зрілості торговельних підприємств показує, що ТОВ «Ашан Україна», Гіпермаркет, METRO, ТОВ «Фоззі-Фуд»

мають вищі коефіцієнти зрілості порівняно з іншими компаніями в загальному контексті, що свідчить про вищий рівень економічної безпеки.

Отож, якщо середній коефіцієнт зрілості бізнес-процесів для всіх досліджуваних торговельних підприємств становить 0,49 (Q4–3-й рівень – раціональний й формалізований –достатній рівень безпеки), то для конкретних компаній значення становлять 0,63, 0,80 та 0,68 відповідно (Q5 –4-й рівень – контрольований і керований – високий рівень безпеки). Те саме стосується типів бізнес-процесів.

Визначені торговельні підприємства демонструють вищі коефіцієнти зрілості та відповідно вищі рівні економічної безпеки, що пояснюється їхньою інтеграцією в глобальні торговельні мережі (ТОВ «Ашан Україна» Гіпермаркет «Auchan Holding», METRO Cash & Carry Ukraine до Metro AG) та компанії з інтегрованими системами (ТОВ «Фоззі-Фуд» до групи компаній Fozzy, ТОВ «САВ-Дістрибьюшн»). Ці торговельні підприємства мають високі стандарти роботи та процеси в управлінні взаємовідносинами з клієнтами, партнерстві з постачальниками, інноваціях у сфері діджиталізації, стратегіях управління персоналом та корпоративній культурі (табл. 2.12).

Отож, із застосуванням методики нечіткої логіки та 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 20 торговельних підприємств як вибірку та враховуючи неповні дані, цей метод оцінює та визначає рівень економічної безпеки даних підприємств 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 повністю охоплює всі аспекти економічного розвитку торговельних підприємств та враховує фактори гарантування економічної безпеки.

Таблиця 2.12

Комплексне оцінювання стратегії економічної безпеки торговельних підприємств

Торговельне підприємство	Функціональний розподіл економічної безпеки								Зрілість під-в торгівлі у середньому	
	основної діяльності		допоміжні		управління		розвитку			
	значення Q	підмножина	значення Q	підмножина	значення Q	підмножина	значення Q	підмножина	значення Q	підмножина
ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»	0,61	Q4	0,41	Q3	0,81	Q5	0,71	Q5	0,64	Q5
ТОВ «АТБ-маркет»	0,71	Q5	0,41	Q3	0,46	Q4	0,61	Q4	0,55	Q4
ТОВ «Епіцентр-К»	0,31	Q3	0,31	Q3	0,31	Q3	0,41	Q3	0,31	Q3
ТОВ «METRO Cash&Carry Україна»	0,91	Q6	0,81	Q5	0,81	Q5	0,71	Q5	0,81	Q5
ТОВ «САВ-Дістрибьюшн»	0,81	Q5	0,81	Q5	0,81	Q5	0,81	Q5	0,81	Q5
ТОВ «Новус Україна»	0,51	Q4	0,41	Q3	0,51	Q4	0,61	Q4	0,51	Q4
ТОВ «РУШ»	0,51	Q4	0,31	Q3	0,51	Q4	0,56	Q4	0,46	Q4
ТОВ «Таврія-В»	0,61	Q4	0,41	Q3	0,61	Q4	0,51	Q4	0,54	Q4
ТОВ «Дісса»	0,51	Q4	0,41	Q3	0,51	Q4	0,41	Q3	0,46	Q4
ТОВ «Фоззі-Фуд»	0,71	Q5	0,61	Q4	0,61	Q4	0,81	Q5	0,69	Q5
ТОВ «Комфі-Трейд»	0,61	Q4	0,41	Q3	0,61	Q4	0,71	Q5	0,59	Q4
ТОВ «Посад Рітейл»	0,41	Q3	0,31	Q3	0,41	Q3	0,71	Q5	0,46	Q4
ТОВ «Північ»	0,51	Q4	0,51	Q4	0,51	Q4	0,51	Q4	0,51	Q4
ТОВ «ПАККО Холдинг»	0,21	Q2	0,21	Q2	0,31	Q3	0,21	Q2	0,2	Q2
ТОВ «ТПК Омега-Автопоставка»	0,61	Q4	0,41	Q3	0,41	Q3	0,41	Q3	0,46	Q4
ПрАТ «Нова лінія»	0,41	Q3	0,31	Q3	0,41	Q3	0,41	Q3	0,37	Q3
ТОВ «Експансія»	0,51	Q4	0,31	Q3	0,51	Q4	0,51	Q4	0,45	Q4
ТОВ «Сучасний модерн»	0,31	Q3	0,21	Q2	0,41	Q3	0,31	Q3	0,27	Q3
ТОВ «ТБК Львів холод»	0,61	Q4	0,51	Q4	0,61	Q4	0,51	Q4	0,56	Q4
ТОВ «Брокард Україна»	0,31	Q3	0,21	Q2	0,41	Q3	0,31	Q3	0,29	Q3
Усередньому	0,54	–	0,42	–	0,53	–	0,54	–	0,50	–

Джерело: сформовано автором.

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

Слід зазначити, що:

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

– у групі показників ймовірності банкрутства торговельного підприємства в контексті дискримінантної моделі та групи показників фінансової стабільності є найбільш значущими з найвищою медіаною. Експерти вважають, що ці два методи можуть чіткіше відображати ймовірність банкрутства комерційного підприємства;

– у групі показників конкурентоспроможності торговельного підприємства частка ринку найкраще відображає його конкурентоспроможність;

– у групі природно-кліматичних показників найбільшою часткою є співвідношення витрат на охорону навколишнього середовища до чистого прибутку;

– у групі техніко-технологічних показників найбільші середні значення коефіцієнта оновлення основних засобів, достатності капіталу та капітального обладнання є найвищими; показником з найбільшою розбіжністю серед експертів є співвідношення частки основних засобів до загальної вартості;

– у групі виробничо-економічних показників мають найвищі середні 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 показниками є рівень плинності кадрів та відсоток управлінських витрат до доходу. Тим часом, найбільш суперечливими показниками (з найбільшою

різницею в оцінках експертів щодо їхньої важливості) є відсоток менеджерів до загальної кількості працівників та середній дохід менеджерів;

- у групі соціальних показників найважливішими показниками є середньомісячна заробітна плата працівників, відсоток витрат працівників на соціальні, культурні та рекреаційні заходи до доходу, а також рівень захворюваності;

- у групі показників рівня використання інновацій найбільш значущими показниками є співвідношення витрат на дослідження та розробки до доходу від реалізації. Цей показник відображає технологічну інтенсивність продукції та рентабельність інноваційної продукції, але значення рентабельності неясне, а його діапазон оцінки великий;

- у групі показників рівня використання інновацій найбільш значущими виявилися застосування інновацій, співвідношення витрат на дослідження та розробки до доходу від реалізації є найважливішим, відображаючи технологічну інтенсивність продукції та рентабельність інноваційної продукції. Однак значення рентабельності неясне, оскільки його діапазон оцінки великий;

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

Для вибору показників з різних груп показників, які дозволяють комплексно оцінити рівень економічного розвитку та забезпечити економічну безпеку торговельних підприємств встановлено умову: на основі думок усіх експертів середній бал кожного показника в кожній групі показників, що відображає рівень розвитку має бути вищим за середній бал усіх показників у цій групі. Це допоможе вибрати показники, які найкраще відображають рівень економічного розвитку та економічну безпеку торговельних підприємств.

Важливо зазначити, що оскільки формули розрахунку та одиниці вимірювання для кожного показника різні застосували систему оцінювання, яка враховує напрямок показників для зручності порівняння. Для цього спочатку визначили середній рівень для кожного показника (для всіх торговельних підприємств) та встановили його на рівні 100 балів. Потім розраховували бал для кожного показника та кожного торговельного підприємства наступним чином:

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

- якщо вектор показника спрямований на зниження (чим нижче значення показника, тим краще): необхідно поділити середнє значення на фактичне значення, а потім помножити на 100.

Після переведення в систему оцінювання вищий бал вказує на вищий рівень розвитку торговельного підприємства. Метод вирівнювання для комплексного оцінювання економічної безпеки торговельного підприємства дотримується такого правила: чим ближче значення комплексної оцінки до нуля, тим вищий фінансовий потенціал підприємства.

Розраховуючи значення індексу комплексної економічної безпеки можна визначити позицію оцінюваного підприємства в сукупності торговельної сфери. За допомогою методу вирівнювання даних можна визначити рівень відхилення кожного показника окремого торговельного підприємства від показника вірцевих підприємств на цьому рівні значення індексу комплексної економічної безпеки наближається до 0. Нами розроблено алгоритм комплексної вирівнювальної оцінки рівневого розподілу економічної безпеки торговельних підприємств (рис. 2.14).

Отож встановлено, що «... рівневий розподіл економічної безпеки торговельного підприємства включено до ступеня досягнення безпечних умов функціонування підприємства. Незалежно від конкретного методу, що використовується для оцінки економічної безпеки торговельного підприємства



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

Джерело: сформовано автором на основі [22].

включає два етапи: 1) визначення (розрахунок) значення індексу, що характеризує економічну безпеку торговельного підприємства; 2) визначення рівня економічної безпеки торговельного підприємства. Експерти узагальнили існуючі методи оцінки економічної безпеки торговельного підприємства та класифікували 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 оцінка економічної безпеки торговельних підприємств за допомогою певних компонент, а потім інтеграція результатів оцінки в комплексний показник економічної безпеки торговельної мережі та її рівня. Одноступеневий (комплексний) метод є найбільш використовуваний метод, але його обмеження полягає в його залежності від обмеженої кількості параметрів умов

експлуатації, які як факторні показники, складають комплексну модель оцінки економічної безпеки торговельних підприємств таку як регресійна модель. Однак він дозволяє швидко оцінити економічну безпеку торговельних підприємств за допомогою певних ключових параметрів (наприклад, фінансовий стан). Двоступеневий (декомпозиційний) підхід ширше використовується для більш детальної оцінки економічної безпеки торговельних підприємств враховуючи різні фактори, що впливають на стан економічної безпеки торговельних підприємств. Цей метод спочатку декомпозує феномен економічної безпеки торговельних підприємств, визначаючи його компоненти кожен з яких оцінюється за допомогою певного набору показників. Доцільність цього методу полягає в багатфакторному походженню економічної безпеки торговельних підприємств (залежність від великої кількості факторів та комбінацій). Незалежно від того чи використовується одноступеневого або двоступеневого підходу оцінки економічної безпеки торговельного підприємства процедура по суті включає два блоки: 1) визначення (розрахунок) значень показників, що характеризують економічну безпеку торговельних підприємств (блок аналізу); 2) визначення рівня економічної безпеки торговельного підприємства (блок оцінки). На рис. 2.15 показано типовий процес оцінки економічної безпеки торговельних підприємств. Доведено, що відповідно до деревовидної структури системи показників методи побудови можна розділити на дві категорії: методи часткової побудови показників та комплексні (узагальнені) методи побудови показників. Обґрунтовано, що «до методів першої групи відносяться фундаментальні методи статистичного та економічного аналізу: методи прямих та обернених показників, методи абсолютних та 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 та відносних показників, наявності статичних та динамічних показників, виконанню вимог нормування

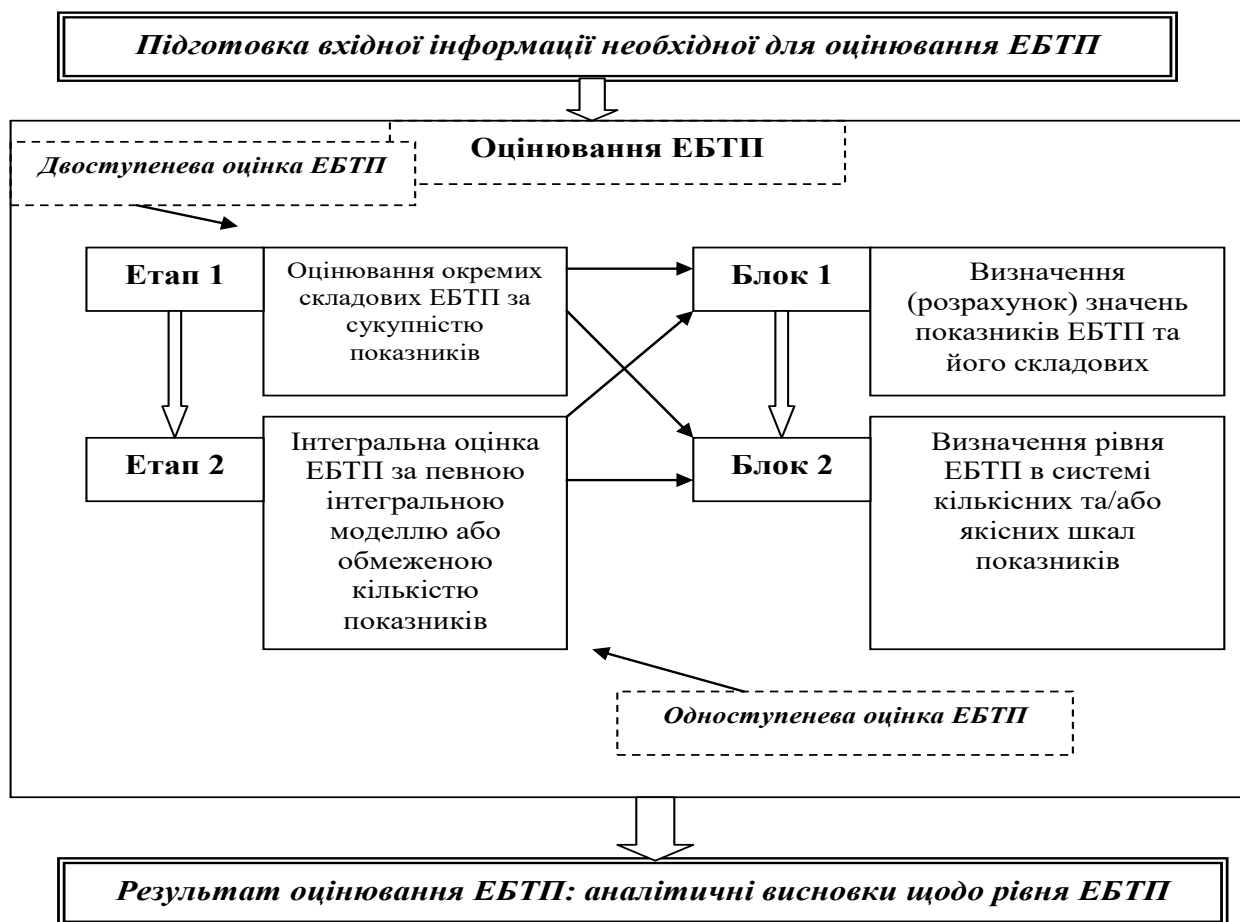


Рис. 2.15. Загальна схема оцінювання економічної безпеки торговельних підприємств

Джерело: сформовано автором.

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 та розробленню нових коефіцієнтів, що характеризують певні характеристики досліджуваних складових економічної безпеки інноваційного розвитку підприємства. До методів другої групи можна віднести методи та моделі факторного аналізу (багатовимірний статистичний аналіз): диференціальний, логарифмічний, інтегральний, кореляційно-регресійного аналізу, головних компонент, моделі згортки часткових показників в інтегральний, які також детально розглянуті у відповідних працях. Вибір означених методів обґрунтовується поліфакторністю

явища забезпечення економічної безпеки підприємств, яке розвивається в просторовому та історичному аспектах. Так, якщо моделі згортки показників слугуватимуть отриманню узагальненої характеристики певної соціогуманітарної складової економічної безпеки підприємств, застосування методів сучасного факторного аналізу зокрема головних компонент та методу кореляційно-регресійного аналізу дозволяють не лише виокремити найбільш суттєві чинники впливу, але й здійснювати прогностичний аналіз та оцінювання рівня узагальнюючого показника» [51].

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

Висновки до розділу 2

Проведене аналітичне дослідження економічної безпеки торговельних підприємств в контексті стратегічного підходу дозволило сформулювати наступні висновки:

1. Рекомендовано використовувати економічну безпеку як 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) та 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 використовуються для оцінювання економічної безпеки торговельних підприємства.

2. Подано характеристики методичного базису для побудови інструментів оцінювання економічної безпеки торговельних підприємств. Досліджено загальні показники для оцінювання рівня безпеки торговельних підприємств і запропоновано набір систем показників, спеціально розроблених для оцінки економічної безпеки. Система характеризується повним урахуванням специфічних характеристик торговельної сфери та використанням динамічного підходу для коригування показників й їхнього групування.

3. Запропонований метод 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 та вимог до вибору й узагальнення результатів. Цей метод дає змогу визначити відповідний рівень економічної безпеки торговельних підприємств і вказати напрямок заходів забезпечення щодо підвищення цього рівня.

4. Здійснено дослідження методу оцінювання торговельних підприємств на основі моделей досягнення зрілості. Його результати показують, що зрілість торговельного підприємства безпосередньо визначає його здатність протистояти негативним зовнішнім та внутрішнім загрозам. На основі узагальнення моделей досягнення зрілості і поєднання їх з існуючими практиками стратегії розвитку торговельних підприємств запропоновано шестирівневу модель досягнення зрілості, яка враховує фактори економічної безпеки. Ця модель поділяє економічну безпеку на два основні об'єкти (незалежний процес і повний набір процесів) та класифікує їх на шість рівнів: від найвищого рівня ризику до ідеального (найвищий рівень безпеки). Ці шість рівнів визначають компоненти (напрямок) і умови оцінювання. Для оцінювання зрілості торговельних підприємств у контексті економічної безпеки

сформовано спектр показників, розрахунок та числове масштабування яких можуть ідентифікувати відповідні типи торговельних бізнес-процесів.

5. Дослідження підтвердило, що, порівняно з іншими секторами економіки, мережеві підприємства в торговельній сфері є більшими за масштабом і ефективні більшими в роботі. Результати апробації показують, що рівень економічного розвитку ТОВ «АТБ» та ТОВ «Епіцентр-К» покращився на основі імплементації стратегій розвитку. Так, розробка і впровадження стратегії забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств має вирішальне значення для забезпечення їхньої економічної безпеки. Запропоновані науково-методичні рекомендації дають змогу використовувати стратегії економічного розвитку як інструмент захисту економічної безпеки торговельних підприємств.

6. Розроблено метод оцінювання розвитку сучасних торговельних підприємств. Цей метод всебічно враховує фактори, що впливають на економічну безпеку, та класифікує на відповідні показники торговельних підприємств щодо до елементів економічної безпеки і компонент економічного розвитку. Метод був перевірений та може відображати фактичний стан стратегічного розвитку. Запропоновано науковий підхід щодо вибору стратегії економічної безпеки на основі системної оцінки потенціалу і фінансових показників, що дасть можливість торговельним підприємствам збільшувати економічну ефективність та підвищувати рівень економічної безпеки. Верифікація цього алгоритму показує, що підприємства, які обирають ефективні стратегії, можуть сприяти економічному розвитку, таким чином забезпечуючи економічну безпеку торговельних підприємств.

Основні результати дослідження за другим розділом дисертації опубліковані у працях: [31]; [35]; [36]; [38]; [40]; [43], [додатки А, Б].

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

3.1. Організаційно-економічний механізм стратегії забезпечення економічної безпеки підприємств торгівлі

Відзначаючи, що існуюча традиція використання економічних інструментів вітчизняними торговельними підприємствами полягає у використанні різних форм специфічних систем та моделей, а також враховуючи зміст та функціональну спрямованість запропоновано наступну функціонально-орієнтовану модель інструментів стратегії економічної безпеки торговельних підприємств (рис. 3.1). Загалом, впровадження системи стратегії вимірювання, адаптованої до умов функціонування торговельних підприємств для забезпечення ефективності управління їхньою діяльністю може допомогти підвищити чіткість та визначеність управлінських рішень.

Для розробки адаптивних стратегій економічної ефективності перш за все потрібна міцна аналітична основа. Це означає розробку обґрунтованої системи стандартів оцінки економічної ефективності для конкретного торговельного підприємства. Ці критерії повинні відповідати основним стратегічним цілям розвитку торговельних підприємств та не можуть базуватися на усереднених критеріях оцінки, що зазвичай використовуються в економічних дослідженнях. На основі цих основних (ключових) критеріїв оцінки економічної ефективності можна побудувати ряд вхідних (аналітичних) показників, враховуючи важливість кожного показника для визначення загального показника.

Функціональна орієнтація стратегії системного інструментарію буде коригуватися на основі показників, отриманих під час моніторингу та діагностики.

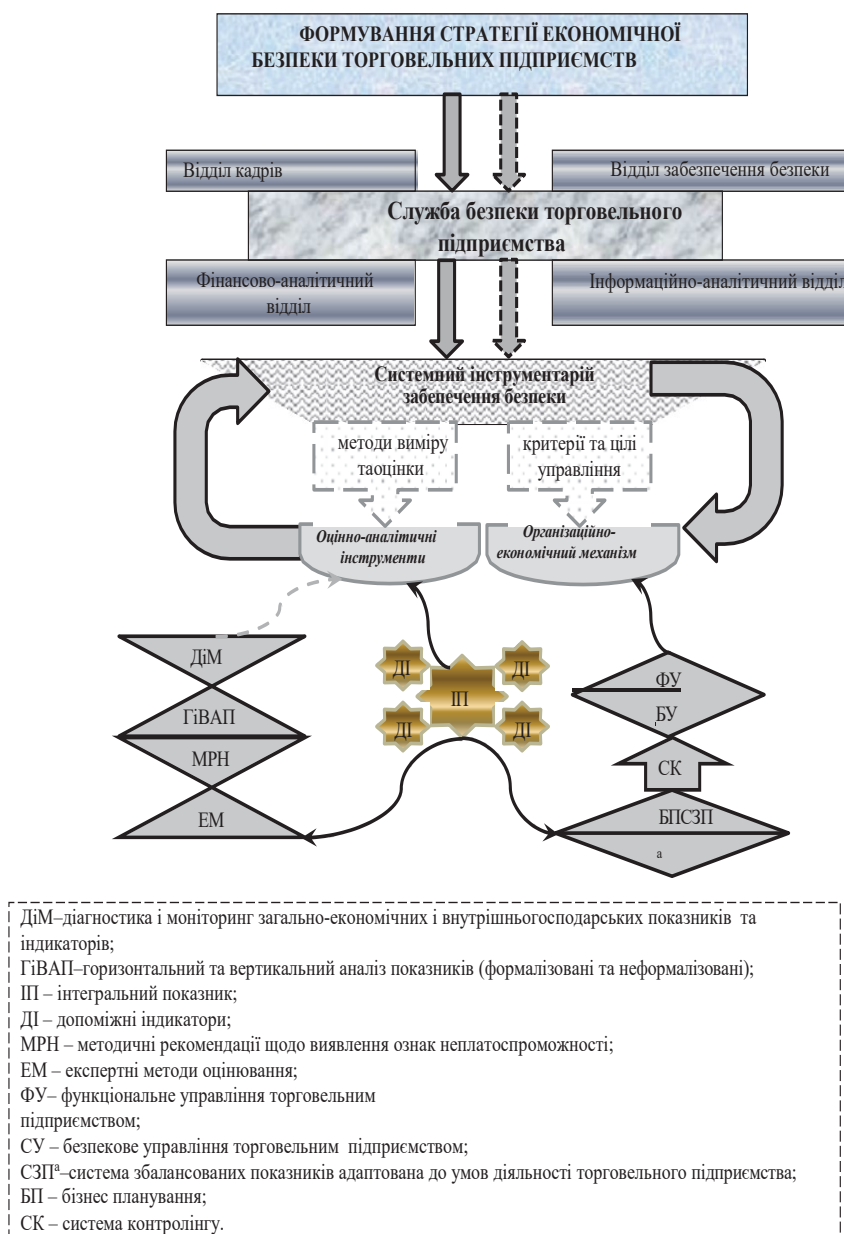


Рис. 3.1. Функціональна спрямованість системного інструментарію формування стратегії забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств

Джерело: сформовано автором.

Ці системи важливі, оскільки їх методичне призначення полягає в регулярному спостереженні та виявленні внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на ефективну діяльність торговельних підприємств. Комплексний аналіз цих факторів базується на аналітичних діях. Використання цих систем

особливо важливе в динамічному та непередбачуваному соціально-економічному середовищі. Методи горизонтального та вертикального аналізу також є важливими інструментами здатними виявити загальні порівняльні відхилення в різних показниках діяльності торговельної сфери.

Більшість існуючих систем вимірювання ефективності базуються на принципі оптимізації співвідношення доходів і витрат. Такі процедури оцінки та аналізу ефективності передбачають порівняння результатів з витратами. В існуючих методах оцінки ефективного операційного рівня стратегій торговельних підприємств переважає максимізація результатів. Тому системи вимірювання ефективності, що впроваджуються вітчизняними торговельними підприємствами в першу чергу базуються на цьому.

Фінансові показники використовуються для характеристики різних видів прибутковості (капітал, активи, інвестиції, продажі тощо). Встановлено, що інформація, отримана в результаті таких процесів оцінки, дозволяє розробляти конкретні методи розрахунку для обчислення комплексних показників стратегій економічної ефективності та тим самим оцінювати ефективність діяльності торговельних підприємств. Наприклад, можна навести відомий метод розроблений фірмою «Du Pont» для визначення комплексних показників ефективності стратегії забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств.

Відзначаємо, що впровадження моніторингу допоможе: своєчасно та всебічно оцінити поточний економічний стан торговельних підприємств; виявити деструктивні зміни у фінансовій системі торговельних підприємств; визначити причини фінансово-економічних криз; прогнозувати рівень реалізації потенціалу сталого розвитку та потенційні відхилення у фінансово-економічній стійкості; виявити внутрішні екологічні загрози, що послаблюють потенціал економічної стійкості торговельних підприємств. На основі результатів моніторингу потенціалу економічної стійкості торговельних підприємств та враховуючи коливання стійкості можна формулювати

альтернативні стратегічні плани розвитку та розробляти рішення для зменшення негативного впливу торговельного ринку.

Варто відзначити, що вимірювання рівня потенціалу економічної стійкості та його коливань у матричному форматі є ефективним стратегічним інструментом для діагностики впливу зовнішнього середовища на здатність торговельних підприємств реалізувати свій потенціал, диверсифікувати свій бізнес та формулювати нові стратегії розвитку. Торговельна компанія з рейтингом «1» вказує на найвищий потенціал фінансової та економічної стійкості, тоді як рейтинг «9» вказує на найнижчий. Рейтинги «4», «5» та «6» представляють помірний потенціал економічної стійкості. Наприклад, рейтинг «5» свідчить про те, що економічній системі торговельного підприємства бракує гнучкості у реагуванні на зовнішні умови середовища, але вона має високий ступінь адаптивності до коливань ринку. Швидкість трансформації для роздрібних компаній, тобто швидкість переходу від сегментів ринку з низьким потенціалом до сегментів ринку з високим потенціалом, залежить від ефективних стратегій управління проактивної політики щодо врахування змін у зовнішньому середовищі та своєчасного моніторингу потенційної цінності. Крім того побудова ефективної стратегії управління торговельного підприємства означає створення відповідних організаційних та економічних механізмів, які з одного боку стратегічно виявляють невикористані резерви ресурсів, а з іншого боку підвищують ефективність використання потенціалу існуючої економічної діяльності. З іншого боку, стабільність цих підприємств та побудова ефективності структуризації стратегічного управління для зменшення впливу ризиків та загроз на компоненти торговельної діяльності мережових систем також мають вирішальне значення.

Доцільність формулювання стратегічної організації та економічного механізму економічної безпеки торговельних підприємств також залежить від наступних аспектів:

1) механізм управління є складним інструментом і його застосування забезпечить відповідність цілеспрямованих управлінських заходів у сфері економічної безпеки торговельних підприємств принципам системності, послідовності та збалансованості;

2) формування ефективної системи стратегії забезпечення економічною безпекою торговельних підприємств є багатогранним питанням із урахуванням рахування всіх функціональних компонент, що забезпечують цю стабільність;

3) створення спеціальної організації економічної безпеки та економічного механізму для торговельних підприємств допоможе забезпечити повне врахування стратегічного напрямку галузевих особливостей діяльності торговельної мережі (зміни ринкових умов та вподобань споживачів, жорстка конкуренція тощо);

4) створення ефективної стратегічної структури стратегічного управління економічною безпекою торговельних підприємств вимагає одночасного врахування внутрішніх та зовнішніх компонент підвищення розвитку бізнес-процесів торгівлі;

5) постійний прогрес технологій та застосування інноваційного базису у практичній діяльності управління торговельними підприємствами визначають, що стратегічне управління потенціалом економічної безпеки потребує гнучкого та адаптивного підходу;

6) бізнес-процеси торговельних підприємств характеризуються результативним рівневим розподілом автоматизації, самообслуговуванням споживачів та постійно зростаючою часткою онлайн-продажів. Це вимагає створення відповідних систем технологічної підтримки для забезпечення нормальної роботи цих процесів;

Також виокремлено, що «7) роздрібна торгівля є стратегічно важливим структурним компонентом системи розподілу матеріальних товарів серед учасників соціально-економічного обміну. Тому необхідні ефективні механізми для забезпечення надійної роботи торговельних підприємств в умовах викликів та нестабільних загроз;

8) розробка організаційно-економічних механізмів забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств є інституційною та інструментальною основою для підвищення ефективності розвитку бізнес-процесів торговельних підприємств, підвищення їхньої конкурентоспроможності на ринку та досягнення розширеного відтворення;

Основними завданнями організаційно-економічного механізму управління економічною безпекою торговельних підприємств повинні бути: створення ефективної системи показників діяльності, максимізація прибутку та забезпечення його ефективного використання, управління доходами та витратами, сплатою податків, ресурсами та ризиками, а також ефективне використання складів та загальної площі торговельного підприємства. 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 та відділів підприємства. Ці служби та відділи відповідають за формування та реалізацію управлінських рішень з конкретних питань таких як планування, формування, розподіл та використання прибутку, та несуть відповідальність за результати цих рішень» [85, с. 40].

В таких умовах організаційно-економічний механізм стратегії управління економічною безпекою торговельних підприємств слід позиціонувати як систему та механізм управління, спрямований на раціональне застосування ресурсної компоненти можливості підприємств торгівлі для максимізації ефективності їх управління, встановлення збалансованого процесу розвитку та підвищення рівня конкурентної позиції у сфері торгівлі в умовах нестабільного впливу ризиків та загроз. Для організаційно-економічного механізму стратегії управління економічною безпекою торговельних підприємств вживаються цілеспрямовані управлінські заходи, які досягаються шляхом реалізації відповідних функцій цього механізму, які включають:

- ресурсно-відтворююча (що стосується забезпечення надійного ресурсного забезпечення функціонування торговельних підприємств та реалізації їх самовідновлення під час замкнутого процесу товарного та валютного обороту);

- організаційно-мобілізаційна (спрямовані на ініціювання структурних механізмів стимулювання для збільшення участі існуючих ресурсних баз у – організаційно-мобілізаційна у торговельних підприємствах та максимізації ефективності їхніх процесів продажів);

- структурно-розподільча (орієнтація на побудову раціонально збалансованого матеріального потоку для торговельних підприємств в контексті високої конкуренції для боротьби за цільові ресурсні бази);

- соціально-економічна (спрямовані на покращення матеріальної, якості товарів та матеріальної цінності для населення шляхом зменшення соціальної несправедливості у розподілі суспільних благ та підвищення потреб працівників торговельних підприємств);

- інформаційно-комунікаційна (спрямовані на зниження інформаційної невизначеності у прийнятті та реалізації стратегії шляхом посилення методом забезпечення комунікації та взаємодії між різними організаційними та структурними підрозділами торговельних підприємств, налагодження механізмів вчасного представлення даних та інформаційних потоків);

- узгоджувально-координаційна (спрямовані на подолання суперечностей між ключовими зацікавленими сторонами у стратегічному управлінні економічною безпекою торговельних підприємств, зниження рівневого розподілу конфліктів та зменшення ризику конфліктів в контексті прийняття стратегічних управлінських рішень);

- превентивно-захисна (спрямовані на 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 підприємств торгівлі) забезпечуються з одного боку шляхом створення ефективних каналів для ефективного використання існуючих ресурсних баз під час господарської діяльності торговельного підприємства. З іншого боку вони виникають шляхом створення мультиплікаційного ефекту для підтримки процесу розширеного відтворення. Отже, характеристики механізму економічної безпеки торговельних підприємств такі: шляхом впровадження стратегічних інструментів постійно розвиває, оновлює та модернізує стратегії забезпечення підприємств торгівлі тим самим покращуючи ресурсну базу для соціально-економічного відтворення; цей механізм є одночасно поступовим та динамічним. Очевидно, що формування організаційно-економічного механізму стратегії забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств є надто ускладненим процесом. Це вимагає чіткого дотримання поетапної послідовності конкретних дій (рис. 3.2). Одночасно в рамках загальних організаційно-економічних механізму складових формування стратегій забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств потребує використання показників для вимірювання ефективності, синергетичного ефекту та загального масштабу.

З урахуванням результатів дослідження категоріального апарату в науковому обігу дістало подальшого розвитку визначення поняття, що *стратегія забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств – це система стратегічного управління, в якій торговельна бізнес-структура проводить комплексне діагностування зовнішнього і внутрішнього середовищ, коригує свої цілі та завдання розвитку і визначає основні напрямки диверсифікованих функцій для підтримки стратегічних орієнтирів розвитку реагування на загрози.*



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

Джерело: сформовано автором.

На економічну стабільність впливають не лише внутрішні фактори, а й зовнішнє бізнес-середовище, яке необхідно враховувати в процесі управління. Для торговельних підприємств зовнішні фактори значною мірою взаємопов'язані зі стабільністю соціально-економічного середовища (купівельна спроможність покупців). Іншими словами ефективність державного макроекономічного регулювання економічних процесів може в багатьох випадках бути більш критичною ніж ефективність внутрішнього економічного

управління. І навпаки забезпечення ефективного функціонування організацій стратегічного управління економічною безпекою торговельних підприємств та економічно-економічних механізмів вимагає зосередження на досягненні низки стратегічних, тактичних та операційних цілей для цих механізмів.

Стратегія забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств є невід'ємною частиною його загальної стратегії. Ґрунтуючись на ресурсному підході оцінює ефективність діяльності торговельного підприємства та його працівників у кількох аспектах: управління виробничими процесами та реалізацією продукції; управління процесами, що призводять до собівартості, доходів та кінцевих фінансових результатів; управління взаємозв'язками та координацією результатів діяльності торговельного підприємства та працівників; управління продуктивністю та ефективністю торговельного підприємства.

Стратегія торговельного підприємства спрямована на оптимізацію розподілу фінансових ресурсів під час управління основними та взаємопов'язаними з ними грошовими потоками. Раціональність стратегічних цілей демонструється за допомогою одного або кількох ключових показників, призначених для підвищення економічної безпеки торговельного підприємства. Стратегії в рамках системи економічної безпеки торговельного підприємства можуть бути побудовані на основі принципів максимізації (мінімізації). Один або декілька ключових показників (рис. 3.3). Система економічної безпеки торговельних підприємств предсталає собою відносно стабільну торговельну мережу взаємозв'язків між різними відділами. Ці відділи взаємопов'язані, а стратегія реалізується через єдиний процес управління факторами економічної безпеки. Доведено, що організація та функціонування стратегії економічної безпеки повинні бути спрямовані на цілеспрямований вплив на розвиток економічних процесів торговельних підприємств зосереджуючись на чотирьох основних елементах: фінансовий стан та стабільність, ресурсозабезпеченість, ефективність використання ресурсів, а також зростання та розвиток фінансово-економічного потенціалу.



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

Джерело: сформовано автором.

На основі цього розроблені організаційно-економічні механізми повинні забезпечувати дотримання наступних стратегічних напрямків:

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 підприємств;

2) диверсифікувати джерела додаткових економічних та бізнес-ресурсів для торговельних підприємств, автоматизувати процес оптимізації розподілу

ресурсних можливостей між стратегічними економічними бізнес-портфелями торговельної мережі, збалансувати співвідношення власного капіталу торговельних підприємств до позикового капіталу, а також виявити невикористані ресурси та резерви для підтримки розвитку структурних та функціональних стратегій торговельних підприємств;

3) інтегрувати інноваційні досягнення та результати технологічного прогресу у стратегію забезпечення безпеки торговельних підприємств, управляти показниками ділової активності торговельних підприємств, оптимізувати використання фінансових, капітальних та людських ресурсів у процесі товарно-грошового обміну, а також впроваджувати інноваційні методи управління для координації стратегічних напрямків економічної діяльності;

4) сформувати ефективний механізм інвестування прибутку, організувати постійне оновлення матеріально-технологічних можливостей торговельних підприємств, сформувати механізм розширеного відтворення та сталого розвитку торговельних підприємств.

На рис. 3.4 показано загальну організаційно-економічну трансформацію механізму стратегії економічної безпеки торговельних підприємств на основі таких основних структурних елементів: 1) інституційно-управлінський блок; 2) техніко-технологічний апарат; 3) ресурсно-базисна підсистема; 4) структурно-функціональна надбудова.

Таким чином, стратегічне значення організаційно-економічного механізму стратегії забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств можна представити із аспектів:

1) в умовах торговельно-економічних відносин у сфері соціально-економічного обміну та обмеженої ліквідності у вітчизняній торговельній сфері слугує інституційною основою для забезпечення безперервної роботи торговельної мережі;

2) покращуючи узгодженість управлінського впливу, зменшуючи можливість конфлікту інтересів та сприяючи реалізації стратегічних, тактичних та операційних цілей у фінансово-економічних цілях створює інструментарій

регулювання для покращення функціональної взаємодії різних структурних та організаційних підрозділів у торговельних підприємствах;

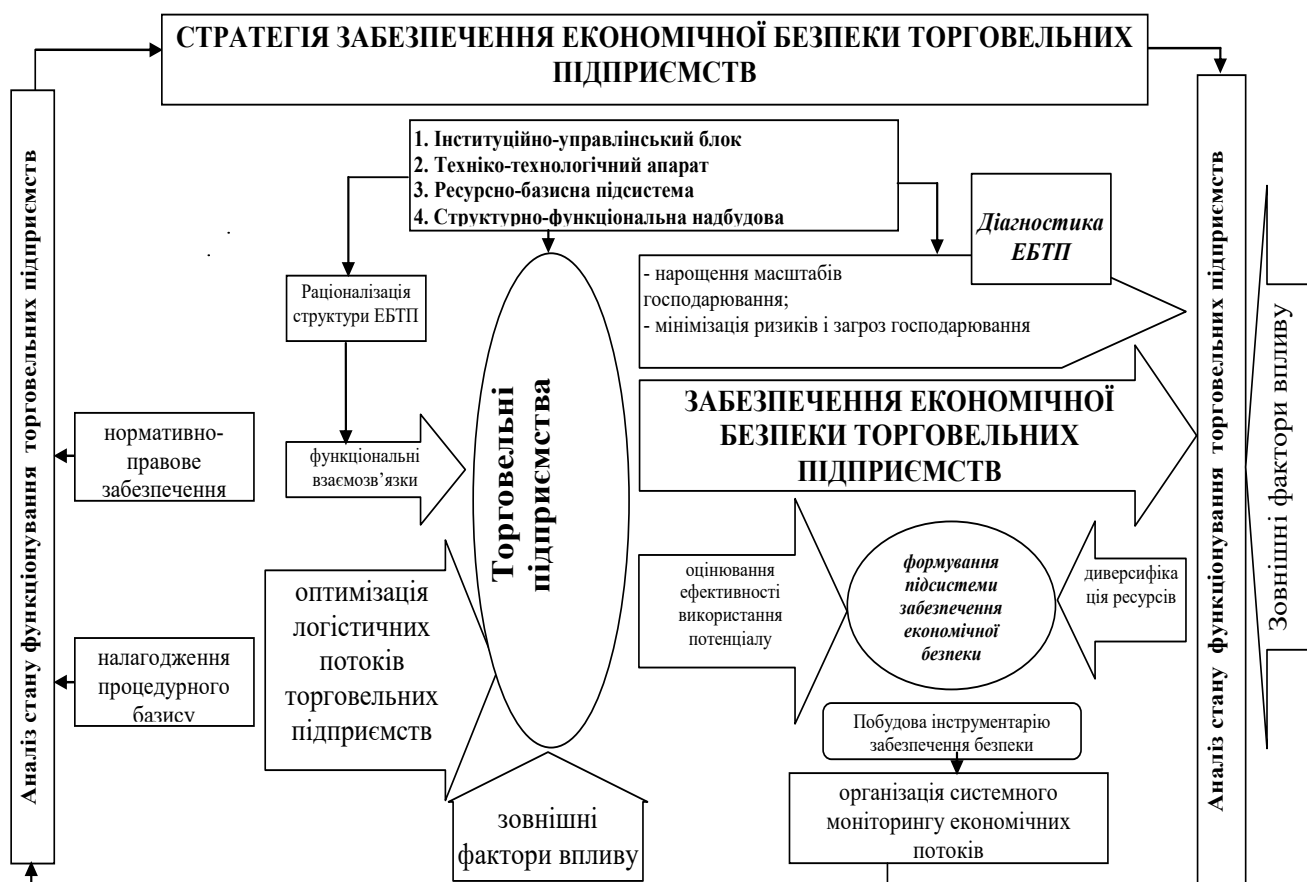


Рис. 3.4. Трансформація агрегованого організаційно-економічного механізму формування стратегії економічної безпеки торговельних підприємств

Джерело: сформовано автором.

3) управлінським компонентом системи кризового управління для торговельних підприємств, що діє для компенсації нестабільного впливу ризиків та загроз, формування заходів швидкого реагування та запобігання для подолання серйозних викликів та захисту стратегічних інтересів підприємства в умовах ринкової конкуренції;

4) діє як структурний мультиплікатор для підвищення економічної стабільності торговельних підприємств шляхом мобілізації внутрішніх

ресурсів, виявлення невикористаних резервних фондів та диверсифікації джерел формування економічного капіталу під час розширеного відтворення.

Вважаємо, що розробка стратегії гарантування ресурсів для економічної безпеки торговельних підприємств є системою, що включає кілька компонент. Економічна стабільність та комплексне гарантування різноманітних ресурсів необхідних для ефективного функціонування та стратегічного розвитку торговельних підприємств.

Так, згідно рис. 3.5 представлено напрямок формування стратегії забезпечення економічною безпекою торговельних підприємств. Отже, основною компонентою становить матеріальну основу функціонування, фінансів та економічної діяльності торговельних підприємств є одиниця торговельної діяльності. Ресурсами необхідними для функціонування представлено переважно матеріальні ресурси та торговельні запаси.

Стратегійний потенціал торговельної діяльності підприємств формується шляхом створення, залучення та подальшого ефективного використання основних засобів, до цих основних засобів належать: будівлі, приміщення (де фактично розташовані торговельні об'єкти, машини та обладнання); інфраструктурні ресурси та інфраструктурний потенціал, включаючи зручність, доступність доріг та паркування, а також необхідні склади та засоби зв'язку, що забезпечують інфраструктурне та комунікаційне забезпечення, необхідне для функціонування освітлення, опалення, вентиляції та інших торговельних об'єктів.

Необхідно зазначити, що завдяки аналізу сучасних наукових досліджень можна відзначити, що кількість етапів формування моделей стратегічного планування економічної безпеки відрізняється та послідовністю реалізації кожного етапу. Однак, на нашу думку, не всі етапи можна розглядати як складові цього процесу. Стверджуємо, що ієрархічна структура запропонованої моделі стратегічного планування враховує як потреби, так і можливості різних торговельних бізнес-процесів забезпечуючи при цьому координацію та виконання стратегії на рівні торговельного підприємства.

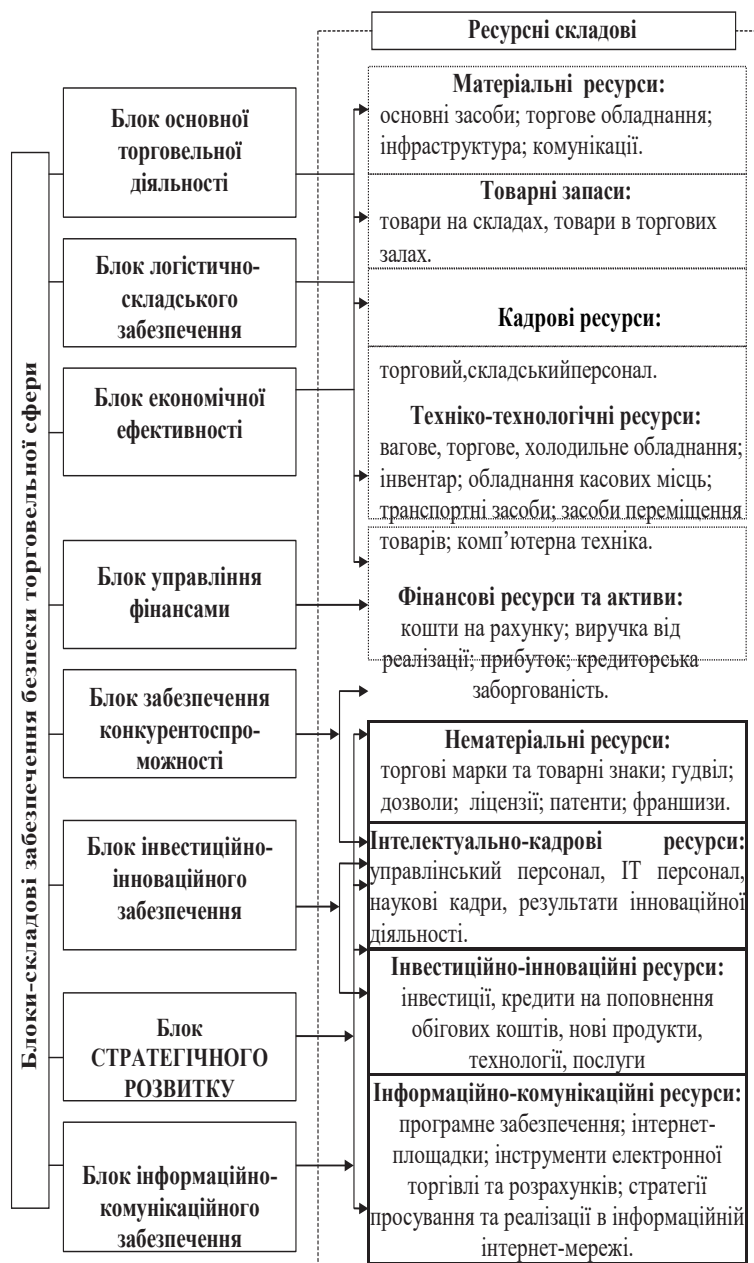


Рис. 3.5. Основні напрями формування ресурсного забезпечення управління стратегічним потенціалом торговельних підприємств в контексті забезпечення безпеки

Джерело: сформовано автором на основі [46].

З практичної точки зору варто зазначити, що основні положення ієрархічної структури стратегії економічної безпеки торговельного

підприємства тісно взаємопов'язані з такими аспектами: визначення стратегічних цілей та пріоритетів; демонстрація раціональності ієрархічної структури та складу її різних елементів; встановлення та уточнення взаємозв'язків (горизонтальних та вертикальних) між елементами на різних рівнях.

Такий підхід забезпечує:

- дозволяє реалізувати кількісно-якісне оцінювання цілей та пріоритетів забезпечення економічної безпеки торговельного підприємства, враховуючи вплив кожного елемента моделі на кінцевий результат на кожному рівні;
- формує та використовує інформацію, навички, можливості та досвід менеджерів для зменшення або запобігання негативному впливу загроз та небезпек під час оцінки рівня економічної безпеки торговельного підприємства;
- ієрархічна модель стратегії економічної безпеки торговельного підприємства концептуально інтегрує шість рівнів. Кожен рівень є уточненням та конкретизацією попереднього рівня. Найнижчий рівень представляє низку можливих рішень для забезпечення економічної безпеки торговельного підприємства (наприклад, можливі сценарії розвитку, варіанти прийняття стратегічних рішень тощо). Це найповніше відображає декомпозицію структурних взаємозв'язків та взаємозалежностей між економічною безпекою та загрозами, ризиками та альтернативними рішеннями, що забезпечують гарантії економічної безпеки відповідно до встановлених цілей та орієнтирів стратегічного управління.

Модель взаємодії між суб'єктами економічної безпеки торговельного підприємства показано на рис. 3.6. Після детального вивчення та аналізу функцій зміцнення економічної безпеки, які повинні виконувати служби безпеки торговельного підприємства було визначено оптимальну структуру. Це допомагає уникнути в роботі з безпеки, створює умови для виконання відділом безпеки своєї роботи скоординовано та впорядковано тим самим своєчасно отримуючи якісну економічну інформацію та забезпечуючи економічну безпеку торговельного підприємства.

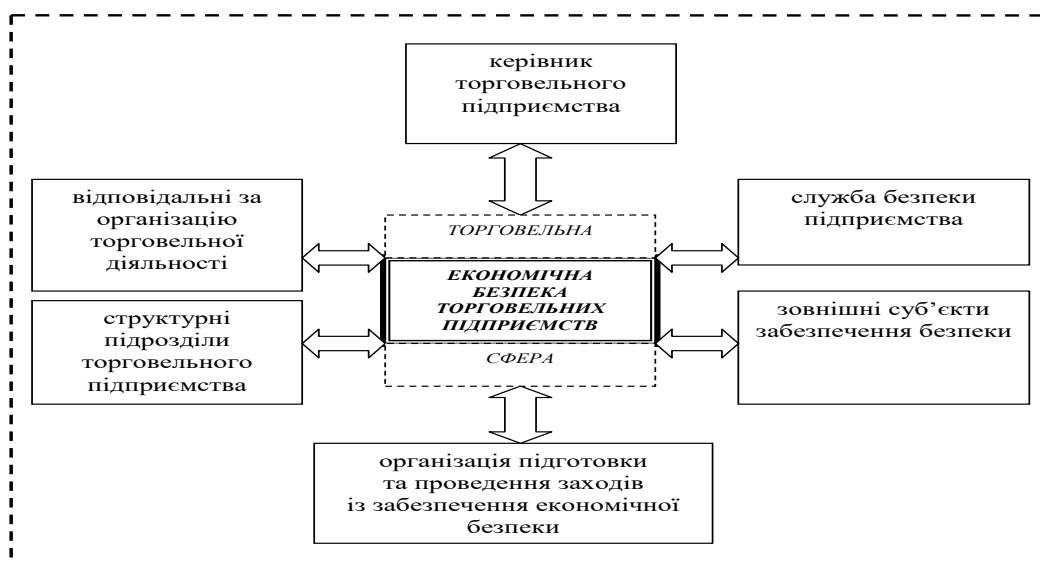


Рис. 3.6. Модель взаємодії суб'єктів економічної безпеки торговельних підприємств

Джерело: сформовано автором.

Механізм взаємодії системи економічної безпеки може ефективно функціонувати лише тоді, коли всі внутрішні та зовнішні суб'єкти системи економічної безпеки володіють відповідні повноваження в межах своїх функціональних обов'язків, що дозволить координувати та ефективно виконувати свою роботу в рамках системи економічної безпеки торговельного підприємства. Водночас відділ безпеки як центр забезпечення системи економічної безпеки торговельного підприємства відіграє актуалітетну роль. У цьому контексті організаційні засади економічної безпеки торговельних підприємств повинні базуватися на всебічному аналізі ризиків та загроз, чіткому визначенні функцій, відповідальності, обов'язків, взаємовідносин та процесів документування, а також розробці системи гарантій економічної безпеки, яка відповідає чинному законодавству, нормативним актам та внутрішнім правилам і положенням. Дослідження показують, що організаційні засади економічної безпеки торговельних підприємств повинні базуватися на ретельному аналізі ризиків та загроз, чіткому визначенні функцій, відповідальності, обов'язків, взаємовідносин та процесів документування, а

також розробці системи відповідних методів та заходів на основі чинного законодавства та затверджених внутрішніх правил і положень торговельного підприємства.

Підтверджено, що основою організаційних засад стратегії забезпечення економічної безпеки торговельного підприємства є його ресурси, організаційна структура та організація взаємовідносин. У даному підрозділі систематично висвітлено організаційно-структурні фактори, що впливають на якість взаємодії між суб'єктами економічної безпеки торговельного підприємства. Теоретичний підхід до організаційно-економічного забезпечення економічної безпеки торговельного підприємства допоможе всім суб'єктам системи економічної безпеки проводити скоординовані спільні дії (рис. 3.7).



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

Джерело: сформовано автором.

Підсистеми 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, відіграють роль у двох аспектах:

- управління потоком фінансових ресурсів;
- управління діловими відносинами всередині торговельних підприємств, включаючи порівняння витрат і вигод, матеріальне стимулювання та відповідальність за ефективне застосування фінансового забезпечення.

Встановлено, що «... до складу фінансових методів входять: методи та засоби фінансового управління, такі як фінансовий облік, фінансовий аналіз та планування, фінансове прогнозування, нагляд та контроль, інвестиції, позики, самофінансування, оподаткування, системи розрахунків, матеріальні стимули та відповідальність, управління якістю продукції, раціональне використання фінансових ресурсів, ціноутворення, маркетинг, страхування, лізинг тощо» [120, с. 90-92].

3.2. Формалізація системи 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 представленої в цій роботі для забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств було оцінено темпи зростання ринку на основі розрахунку темпів зростання ринкової

вартості. У табл. 3.1 представлено стратегії забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств на основі існуючих наукових досліджень.

Таблиця 3.1

**Проектна імплементація стратегії забезпечення 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 дозволить мінімізувати витрати обслуговування цього сегмента). 2. <i>Вертикальна інтеграція</i> (з постачальниками або каналами реалізації продукції, що дозволить зміцнити конкурентну позицію). 3. <i>Стратегія центральної диверсифікації</i> (шляхом випуску за новою технологією абсолютно нової продукції орієнтованої на вже відомого споживача, успішна реалізація чого дозволить 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.

Рівень фінансової стабільності та етап фінансового розвитку торговельних підприємств у країні відрізняються та ці фактори також впливатимуть на вибір напрямку дій відповідно до побудованої моделі стратегії економічної безпеки. Покращити результати фінансово-господарської діяльності, а отже вибрати відповідні стратегії.

На основі існуючих досліджень підтверджено, що стадія економічного розвитку визначається трьома коефіцієнтами (економічні результати, фінансові показники та фінансово-господарська діяльність). Тому для торговельних підприємств ефективна стратегія розвитку безпеки повинна формуватися на

основі ринкових умов та конкурентної позиції підприємства, що поєднується з його фінансовим етапом розвитку в контексті результатів економічно-фінансової діяльності. Це сприятиме підвищенню економічної ефективності (рис. 3.8).

Вважаємо за необхідне зазначити, що економічні відносини включають всю діяльність торговельних підприємств. Тому організаційно-економічний механізм забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств повинен бути вдосконаленим шляхом побудови відповідного алгоритму регулювання раціональних взаємовідносин в контексті економічних процесів та їх формування всередині та поза ринково-орієнтованими організаціями.

Ефективність формування стратегій економічної безпеки торговельних підприємств залежить від тісної взаємодії та взаємного впливу між підприємством та організаційною (ОЗ), соцігуманітарний (СГ) та інформаційно-аналітичною (ІАЗ) системами підтримки, а також підтримки цими системами процесу управління стратегіями економічної безпеки у сфері торговельного бізнесу. Головною умовою цієї взаємодії є те, що всі системи стратегії економічної безпеки повинні бути орієнтовані на досягнення стратегічних цілей розвитку та уникати суперечностей та невідповідностей у внутрішніх механізмах.

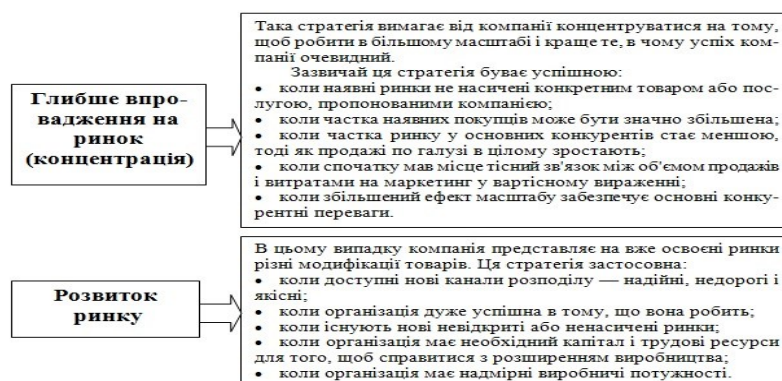


Рис. 3.8. Змістовно-типологічні характеристики стратегії управління торговельних підприємств

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).

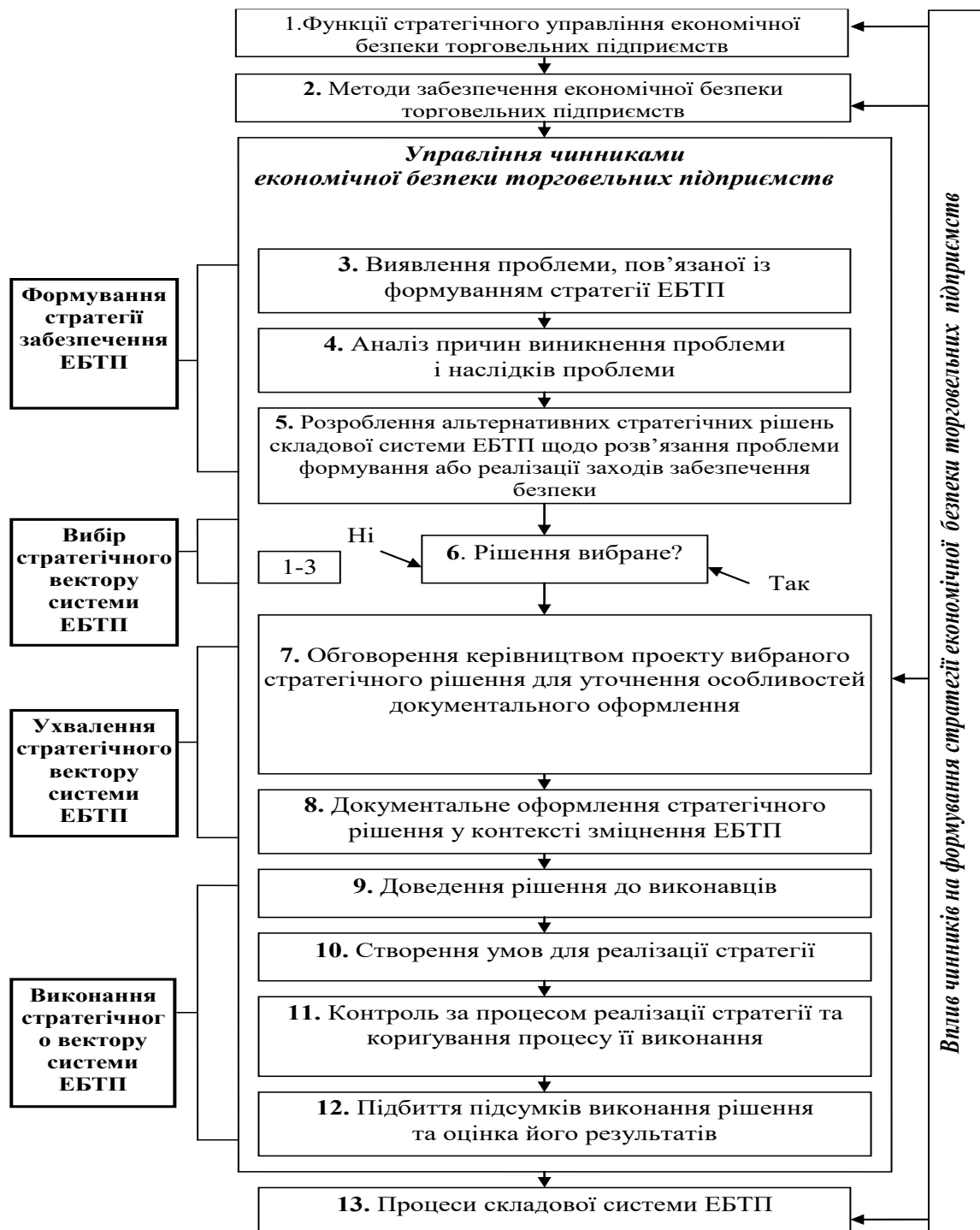


Рис. 3.9. Алгоритм формування стратегії забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств

Джерело: сформовано автором.

Відзначаємо, що формування стратегії економічної безпеки торговельного підприємства змушені діяти нормативно-правовому законодавству та нормативним актам і керуватися реалізацією виробничо-господарських стратегій, досягаючи відповідного рівневого розподілу економічної безпеки кожного підприємства.

Слід зазначити, що стратегія економічної безпеки торговельного підприємства є інструментом реалізації загальної стратегії. Модель формування стратегії для торговельних підприємств повинна включати низку функціональних заходів щодо забезпечення економічної безпеки у сфері торгівлі.

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

На основі аналізу фінансової результативності було встановлено, що ТОВ «АТБ-маркет» може перейти від затримування фази до стабілізації, таким чином уникнувши кризи, але відчуваючи дефіцит ліквідності. Як варіант може залишатися у стадії гальмування, але не в кризі, відчуваючи періодичний дефіцит ліквідності. 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.

Тому пропонуються стратегічні варіанти подальших дій торговельних підприємств. На наступному етапі будуть обрані та впроваджені ефективні стратегії. Дослідження показують, 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 прийняти 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 та споживачів, наприклад, у сфері переробки та пакування продукції, маркетингу, дистрибуції та прямих продажів споживачам.

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

Плануючи створення вертикально інтегрованої організації, важливо враховувати не лише майбутні вигоди, але 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 веде 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 забезпечення безпеки торговельних компаній
3	Зниження залежності від аспектів 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 прискорення відтворення капіталу	Витрати на здійснення угоди щодо злиття/поглинання
5	Посилення конкурентної позиції інтегрованої торгоельної мережі загалом та її окремих бізнес-одиниць	Зменшення гнучкості – відсутня можливість вибору постачальника чи продавця поза межами підприємств торгівлі

Джерело: сформовано автором.

Крім того, якщо пряма та зворотна інтеграція призведе до падіння доходів цих компаній від продажу продукції нижче 70%, це може мати негативні наслідки.

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

ТОВ «ТПК «Омега», ТОВ «Північ», ТОВ «Таврія-В» та ТОВ «РУШ» мають відносно слабкі конкурентні позиції. Для підвищення фінансово-економічної ефективності, зміцнення економічної безпеки та удосконалення соціально-економічного розвитку цим торговельним підприємствам рекомендується: перегляд стратегії концентрації; горизонтальна інтеграція чи злиття; стратегія скорочення; стратегія ліквідації.

Враховуючи зростаючу конкуренцію між трьома основними торговельними виробниками варто розглянути стратегії горизонтальної інтеграції або злиття. Горизонтальна інтеграція або злиття стосується консолідації торговельних підприємств, що працюють та конкурують на одному етапі виробництва в одному ланцюжку поставок та сегменті торговельного ринку та одній галузі, що спеціалізуються на наданні послуг однакової або подібної продукції або послуг.

Метою є досягнення наступних цілей: сприяння поступовому розвитку в періоди економічного спаду; досягнення економії за рахунок масштабу шляхом зниження трансакційних витрат, тим самим знижуючи собівартість продукції; концентрація ресурсів; підвищення ефективності використання виробничої та соціальної інфраструктури.

Основною метою інтеграції є побудова інтегрованої структури, яка забезпечує конкурентоспроможність та прибутковість торговельних підприємств і на цій основі гарантує, що компанії збережуть стабільне становище та прибутковість на ринку в довгостроковій перспективі. Необхідно

враховувати межі позитивного впливу зростання масштабів виробництва. За цією межею витрати знову зростуть через зростання складності, спричиненої розширенням масштабу управління, а здатність торговельних підприємств пройти адаптацію до змін зовнішніх викликів.

Тому горизонтальна інтеграція особливо складною, якщо одна з компаній відчуває фінансові труднощі. Наприклад, на висококонцентрованому торговельному ринку моєї країни ТОВ «Експансія» та ТОВ «Посад Рітейл» наразі перебувають у поганому фінансовому стані і даним торговельним підприємствам рекомендується прийняти стратегію горизонтальної інтеграції.

Стратегія скорочення може бути імплементована у випадках:

- стратегія економії – неможе підтримувати нормальний рівень виробництва та попередній рівень доходів для всіх своїх структурних підрозділів та продуктів, закриває збиткові відділи, щоб збільшити кошти для розвитку інших бізнес-напрямків, погашення боргів тощо;

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

- стратегія скорочення витрат – економія 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.

Тому для торговельних підприємств зі значною конкурентною перевагою (таких як ТОВ «АТБ-Маркет» та ТОВ «Фоззі-Фуд»), якщо посилення елементів безпеки є стратегічним пріоритетом для економічної безпеки, вони можуть обрати стратегію централізації, вертикальної інтеграції або централізованої диверсифікації; тоді як для компаній зі слабшою конкурентною перевагою (таких як ТОВ «Експансія», ТОВ «Посад Рітейл» та ТОВ «Північ») слід

переглянути свої стратегії централізації, горизонтальної інтеграції, скорочення або ліквідації.

На основі нашого дослідження доведено, що для торговельних підприємств зі значними конкурентними перевагами найбільш ефективною стратегією забезпечення економічної безпеки є стратегія концентрації. Для торговельних компаній зі слабшими конкурентними перевагами стратегію концентрації слід переглянути як оптимальну стратегію розвитку.

На основі нашого аналізу ринкових умов торгівлі, рівня конкуренції, рівня економічного розвитку торговельних підприємств та їхнього фінансового стану рекомендуємо торговельним підприємствам зі значними конкурентними перевагами прийняти стратегію концентрації тоді як ті, хто має слабші конкурентні переваги повинні переглянути свою стратегію концентрації.

Доведено, що торговельні підприємства з сильними конкурентними перевагами в секторі торговельної діяльності продуктами харчування (ТОВ «АТБ-Маркет» та ТОВ «Фоззі-Фуд») повинні впроваджувати стратегію концентрації. 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 прискорюючи імпортозаміщення продукції, що торгується.

ТОВ «АТБ-Маркет» як лідер ринку з постійно зростаючою конкурентною перевагою посідає перше місце за показниками економічного розвитку для забезпечення економічної безпеки. З огляду на економічну безпеку 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 проекту та рекомендує його впровадження для забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств.

Хоча конкурентні позиції ТОВ «Фоззі-Фуд» покращилися, проте залишається дохідним на ринку товарів, що продаються з найнижчим рівнем економічного розвитку, що ускладнює гарантування власної економічної безпеки.

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

Тому для оцінки передачі 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 проекту з урахуванням фактору часу.

Підтверджено, що впровадження стратегії концентрації в ТОВ «АТБ-Маркет» та перегляд стратегії концентрації в ТОВ «Фоззі-Фуд» вплинуть на результати економічної діяльності. Оскільки фінансові результати не зміняться після впровадження стратегії концентрації в ТОВ «АТБ-Маркет» та перегляду стратегії концентрації в ТОВ «Фоззі-Фуд».

Встановлено, що впровадження стратегії концентрації дозволить ТОВ «АТБ» перейти з нестабільного рівноважного стану у фазі зростання до значним профіцитом грошових коштів та досягти подальшого розвитку.

Перегляд стратегії концентрації дозволить ТОВ «Фоззі-Фуд» перейти з кризового стану до стану епізодичних збитків, а також покращуючи рентабельність виробництва та реалізації продукції, дозволить торговельному підприємству перейти до стабільного рівноважного стану з фінансовою стійкістю, або до відторгнення грошових коштів. Впровадження стратегії концентрації в ТОВ «АТБ» 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 було розраховано відносний комплексний показник (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

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

Найменування торговельних підприємств	Відносні узагальнені показники						
	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>Пфмп</i>	<i>Пбмп</i>	<i>Піімп</i>	<i>Птмптп</i>	<i>Пветмп</i>	<i>Поупмп</i>	<i>Пстмп</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: сформовано автором на основі експертних досліджень.

Відносні узагальнені показники торговельного підприємства згідно представленої методики включає:

- 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 та соціального рівня розвитку.

Відносні комплексні показники для оцінки загальної системи економічної безпеки торговельних підприємств після впровадження встановленої стратегії У табл. 3.4 наведено відносні комплексні показники для оцінки економічного

розвитку та економічної безпеки торговельних підприємств після впровадження встановленої та ефективної стратегії розвитку.

Таблиця 3.4

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

Найменування торговельних підприємств	Відносні інтегральні показники					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 в торговельного підприємства	рівня розробки системи цілей, стратегія реалізації торговельного підприємства	
	<i>Пфстп</i>	<i>Пктп</i>	<i>Пртп</i>	<i>Пінтп</i>	<i>Пстп</i>	<i>Псбтп</i>
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: сформовано автором на основі експертних досліджень.

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 свої лідируючі позиції. Фінансова стабільність, конкурентоспроможність та використання ресурсів компанії покращилися. Показники показують, що хоча загальний рівень економічного розвитку ТОВ «Фоззі-Фуд» покращився, рівень його інновацій та рівень розвитку цільової системи дещо знизилися.

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

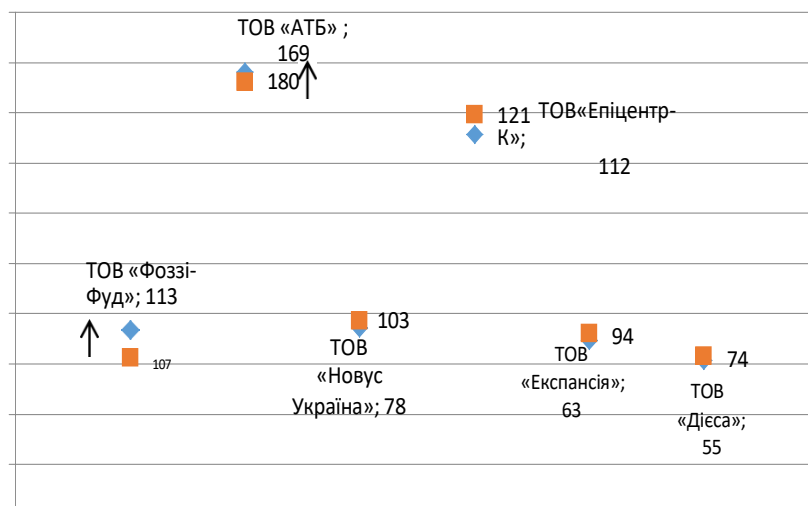


Рис. 3.10. Динаміка стратегічних змін оцінки рівня економічної безпеки торговельних підприємств після реалізації стратегії

Джерело: сформовано автором.

Посилення 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, підвищення конкурентоспроможності, покращення використання ресурсів, а також розробки та дотримання цільової системи, стратегії досягнення цілей та зобов'язань щодо реалізації цих цілей. Рівень застосування внутрішніх інновацій дещо знизився, що взаємопов'язано зі зменшенням частки зростання доходів, зумовленого інноваціями.

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» побачили покращення рівня економічного розвитку з точки зору забезпечення їхньої економічної безпеки після впровадження своїх стратегій.

Крім того, цей метод оцінки економічного розвитку, який враховує фактори економічної безпеки, може проаналізувати, які сфери діяльності

торговельних підприємств покращуються або погіршуються, а які сфери діяльності «занепадають» порівняно з іншими компаніями. Зокрема стратегія концентрації ТОВ «Фоззі-Фуд» допомогла покращити такі показники, як виробництво, рівень економічного розвитку та фінансовий стан.

Стратегія концентрації ТОВ «Фоззі-Фуд» допомогла покращити його фінансовий стан, зменшити додаткові втрати фінансових ресурсів для торговельних підприємств та підвищити його технологічний, виробничий, економічний, організаційний та управлінський рівні як показано на рис. 3.11.

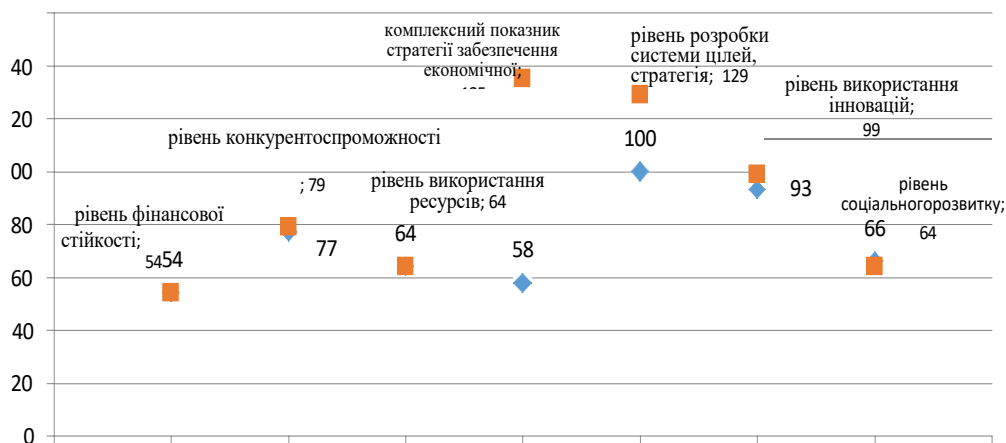


Рис. 3.11. Відносні узагальнені стратегічні показники економічної безпеки торговельних підприємств

Джерело: сформовано автором.

Отже, на основі аналізу ринкових умов, конкурентної позиції торговельних підприємств, стану ресурсів і факторів внутрішнього забезпечення, а також враховуючи операційні характеристики основних складових економічного розвитку, можна зробити вищезазначені узагальнення. Для забезпечення економічної безпеки ТОВ «АТБ» 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 та факторів економічного розвитку (включаючи 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 в сфері торгівлі. Очікується, що реалізація цієї стратегії покращить комплексні показники, що відображають рівень економічного розвитку торговельних підприємств, одночасно забезпечуючи економічну безпеку. Тому розробка та реалізація стратегії розвитку є основою економічного розвитку торговельного підприємства та основним вектором до забезпечення економічної безпеки.

На основі існуючих досліджень виявили, що при виборі стратегії розвитку для торговельних підприємств зазвичай обирається загальний план дій з кінцевою метою досягнення заздалегідь визначених цілей. Згідно проведених досліджень можна «виділити 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].

Представлено види стратегічного розвитку торговельних підприємств детальніше.

I. Без змін. Ця стратегія підходить для торговельних підприємств, які менше взаємозалежними від аспектів зовнішнього середовища. До таких підприємств зазвичай належать ті, що мають досить значний життєвий цикл товарів, навчальні заклади, заклади охорони здоров'я, органи місцевого самоврядування тощо. Однак ця стратегія не може бути реалізована у майбутньому оскільки торговельні підприємства буде важко вижити в конкурентній боротьбі.

II. Внутрішнє зростання. Цей тип стратегії базується на припущенні, що поточний напрямок розвитку торговельних підприємств є правильним і, що вона повинна розширювати свій існуючий масштаб торговельного бізнесу. Торговельні підприємства зосереджені на внутрішньому зростанні, можуть застосовувати чотири стратегії: концентрація, розвивання ринку, розроблення продуктів та інновації.

III. Зовнішнє зростання. Ці стратегії досягаються шляхом придбань, злиттів, вертикальної інтеграції та диверсифікації (розподіл ресурсів та капіталовкладень на різні види діяльності, результати яких безпосередньо не пов'язані один з одним). Торговельні підприємства часто спонукають до зовнішнього зростання результатів аналізу середовища: аналіз представляє умови за яких організація може інтегрувати свої сильні сторони та можливості, тим самим активніше керуючи зовнішніми факторами середовища та навіть інтегруючи деякі з них у торговельну діяльність підприємств. Ось деякі поширені стратегії зовнішнього росту [186]:

1. Горизонтальна інтеграція, яка передбачає злиття двох або більше підприємницьких структур, що займаються однією торговельною сферою. Ця стратегія означає, що торговельні підприємства зливається з основним конкурентом або іншими компаніями на одному етапі ланцюжка створення вартості.

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

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

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

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

- перевага стабільного 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 свою продукцію та встановлювати більш конкурентні ціни завдяки прямій інтеграції [203].

З практичної точки зору, зворотна інтеграція підходить для таких ситуацій коли:

- існуючі постачальники торговельних підприємств є надзвичайно дорогими, ненадійними або не здатні задовольнити потреби компанії в постачанні або сировині;

- торговельні підприємства конкурують у швидко розвиваючих торговельних секторах, диверсифікація (перехід) до галузей зі зниженням 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;

- застосовуючи цю стратегію торговельні підприємства можуть стабілізувати витрати на сировину та взаємопов'язані з нею ціни на свою продукцію завдяки зворотній інтеграції.

3. Концентрична диверсифікація. Вона базується на формуванні основних переваг властивих існуючим торговельним підприємствам, що виробляють нові продукти або послуги за допомогою технологічних або маркетингових засобів. Тим часом діюча торговельно-економічна діяльність є особливо актуальною

тоді як розробка нових продуктів ідентифікується із можливостями на розвинених ринках:

- продажі та прибутки в торговельній сфері знижуються протягом року;
- додавання нових продуктів, взаємопов'язаних з існуючими продуктами може значно стимулювати продажі існуючих продуктів;
- нові продукти, взаємопов'язані з існуючими продуктами, можуть пропонуватися за дуже конкурентними цінами;
- продажі нових продуктів, взаємопов'язаних з існуючими продуктами мають сезонні коливання, які можуть збалансувати піки та спади існуючої бізнес-діяльності торговельного підприємства;
- продукти, що виробляються фірмою, перебувають у фазі спаду свого життєвого циклу;
- торговельне підприємство має сильну управлінську команду [211].

4. Конгломератна диверсифікація. Це стосується розширення торговельного підприємства шляхом виробництва продуктів, які технологічно не пов'язані з існуючими продуктами в ринкових відносинах. Вона є однією із найризикованіших стратегій. Обґрунтування цієї стратегії відображається в таких ситуаціях коли:

- 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 в мережевій системі торговельного підприємства;
- ринок для існуючої продукції торгової компанії насичений [209].

IV. Падіння вкладень. Ці стратегії застосовуються 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 і інші стратегії.

З практичної точки зору можна виділити чотири стратегії:

1. Стратегія «збору врожаю» є дотичною до відмови від довгострокових бізнес-принципів на користь максимізації короткострокового прибутку за умови, що торговельне підприємство ще не втрачає гроші. Ця стратегія підходить для торговельних підприємств з негативними перспективами, включаючи зниження витрат на закупівлі, витрат на оплату праці та максимізацію доходів від продажу існуючої продукції.

2. Вилучення вкладень. Зазвичай «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. Скорочення витрат. Головною метою є виявлення можливостей для скорочення витрат та вжиття відповідних заходів щодо скорочення витрат. 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. Ліквідація. Це стосується ситуацій, коли торговельні компанії не можуть продовжувати діяльність, включаючи продаж усієї торговельної мережі або частини різним покупцям. Тому на основі існуючих досліджень побудували формальну модель стратегії економічної безпеки торговельних підприємств (рис. 3.12).

Ця модель базується на стратегічному орієнтирі дій, який завдяки впровадженню стратегічних процесів зрештою перетворюється на результати стратегічного управління. Розробка стратегії економічної безпеки представляє використання всіх елементів, що складають структуру торговельного підприємства включаючи управління, людські ресурси, виробництво та фінанси.

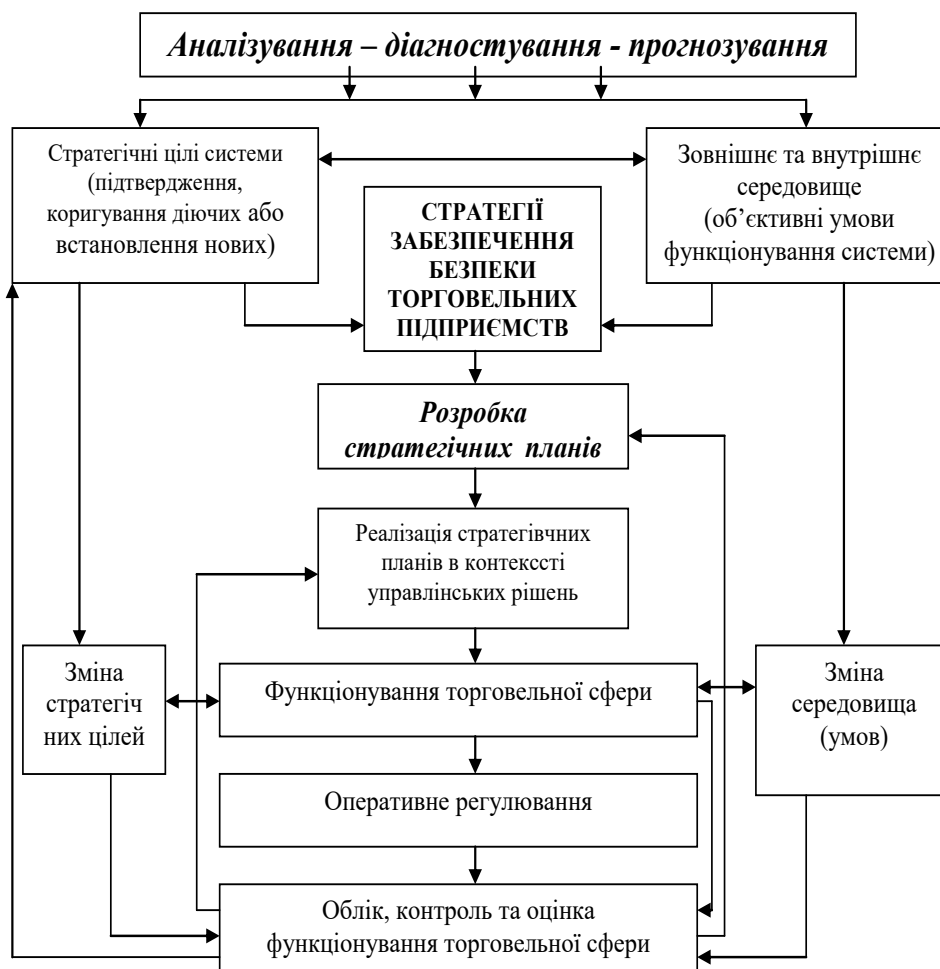


Рис. 3.12. Формалізована модель стратегії забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств

Джерело: сформовано автором.

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

Дослідження підтверджують, що торговельні підприємства стикаються зі значними викликами в умовах воєнного часу. Сформовані стратегії та рекомендаційні аспекти є зосереджені на подоланні сучасних проблематичних засад щодо забезпечення безпеки, адаптацію до викликів та застосування

особливостей можливого відновлення. Є основним пріоритетом в контексті стратегії на основі гнучкості, інноваціях та співпраці між усіма зацікавленими сторонами.

3.3. Практичні аспекти до комплексного оцінювання стратегії забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств

В сучасних умовах дисбалансу економічних процесів стратегії економічної безпеки для торговельних підприємств реалізуються в кількох аспектах: визначення типів та масштабів загроз, впровадження заходів щодо усунення та усунення загроз, а також розробка стратегічних планів дій для формування та впровадження ефективної прибутковості в секторі торговельних структур тим самим підтримуючи їхню конкурентоспроможність на ринках, де працюють торговельні підприємства. З практичної точки зору розробка стратегій економічної безпеки для торговельних підприємств вимагає проходження відповідних етапів у сучасних умовах. Варто зазначити, що для забезпечення безпеки суб'єкти господарювання повинні дотримуватися детальних кроків та процедур, викладених нижче для відповідних ризиків та загроз у сучасних умовах, враховуючи всі характеристики (рис. 1.13).

Так, базова стратегія економічної безпеки – це функціональна стратегія сформована відділом безпеки торговельного підприємства. Ця функціональна стратегія визначає два основні напрямки його управління. По-перше згідно з цим першим напрямком відділ безпеки відповідає за постійний моніторинг та безпосереднє усунення зовнішніх та внутрішніх загроз з якими стикається діяльність торговельного підприємства.

Ця стратегія безпеки перш за все стосується таких питань, як забезпечення: захисту комерційної таємниці та конфіденційної інформації; безпеки приміщень; особистої безпеки персоналу; технічної та пожежної безпеки; а також економічної безпеки.

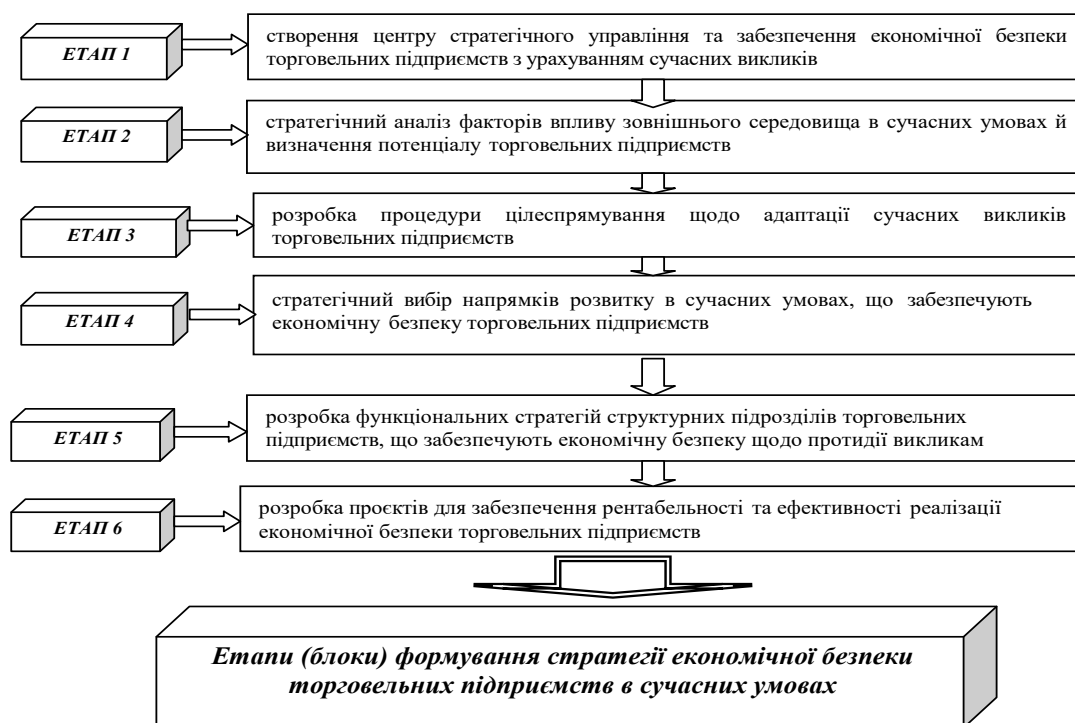


Рис. 3.13. Практичний алгоритм формування стратегії економічної безпеки торговельних підприємства

Джерело: сформовано автором.

По-друге, функціональні цілі відділу безпеки втілені в цій стратегії та представлені у вигляді підсистем процедур, спостережень та реагування. Метою є оперативне виявлення потенційних загроз з якими стикається діяльність торговельне підприємство, оцінка їх характеру та масштабу, а також пропонування заходів щодо усунення цих загроз для досягнення сталого розвитку в майбутньому [145, с. 84].

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

Аналізуючи організаційно-економічні принципи стратегій економічної безпеки торговельних підприємств у сучасних умовах варто зазначити, що

економічну безпеку роздрібних мереж можна гарантувати шляхом реалізації таких засад:

- при інтерналізації спільних господарських операцій різних структурних підрозділів слід забезпечити економічне обґрунтування стратегічних рішень, якщо це не призводить до збільшення загальних виробничих витрат структури торговельного підприємства;

- прибуток отриманий торговельними підприємствами – партнерами, що беруть участь у діяльності корпоративного об'єднання і є сумою двох частин: прибутку від самостійної діяльності та частини надприбутків від системної господарської діяльності [111, с. 380].

Важливо зазначити, що механізм формування стратегій економічної безпеки торговельних підприємств базується на основних напрямках підкріплення. Фундаментальною основою кожної ініціативи є демонстрація економічної раціональності мотивацій функціонування торговельної системи та відповідно, реалізація цих мотивацій у стратегічних рамках забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств. Для всіх напрямків розвитку проекту необхідно продемонструвати, що економічна безпека торговельних підприємств може бути ефективно застосована відповідно до структурно-логічної основи запропонованої стратегії забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств (рис. 3.14).

Стратегії забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств можуть по-справжньому функціонувати лише за умови їх ефективного впровадження та отримання значних результатів. Загальний економічний ефект складається з двох основних складових:

- 1) ефект протидії загроз економічній безпеці торговельних підприємств;
- 2) ефект досягнення сталого розвитку, що забезпечує прибутковість торговельних підприємств [88].

Ці ефекти залежать від моніторингу стану економічних та безпекових елементів в організації розвитку нових технологій. Тому формування та економічна оцінка ефективності стратегій забезпечення економічної безпеки

торговельних підприємств є фундаментальною основою для оцінки реалізації цієї стратегії як функціональної стратегії та поточного стану інноваційних технологій та їх застосування.

На цій основі представлено концептуально-методичний базис до організаційно-економічного оцінювання стратегії економічної безпеки торговельних підприємств, що враховують специфіку процесів та управління ними в межах реалізації стратегії забезпечення економічної безпеки.

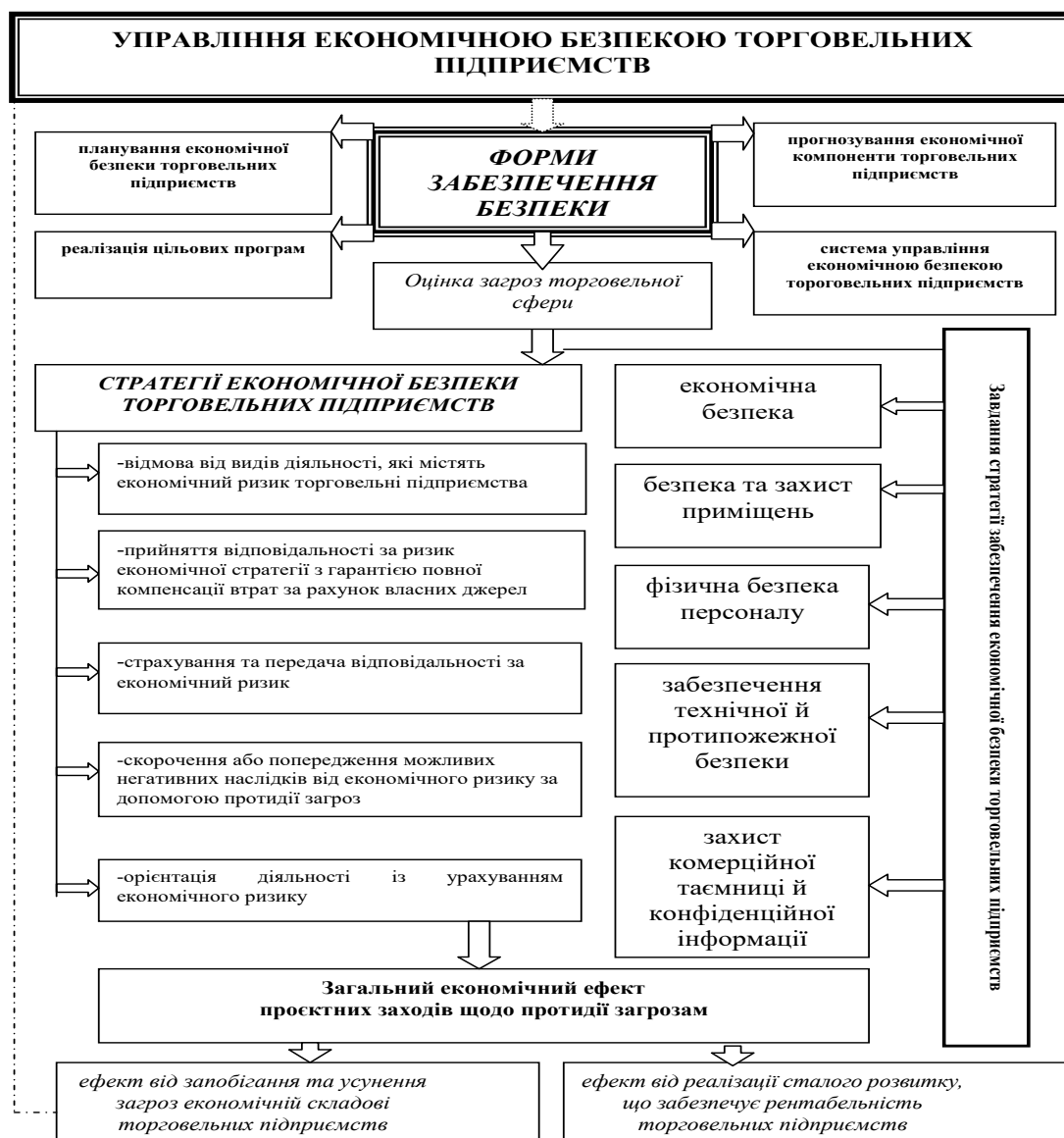


Рис. 3.14. Структуризована модель формування стратегії забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств

Джерело: сформовано автором.

Методика організаційно-економічного оцінювання економічної безпеки торговельних підприємств повинен включати методи розрахунку таких показників: відображення рівня невизначеності зовнішнього середовища, типологізації та рівневого розподілу загроз економічній безпеці, необхідних для усунення цих загроз та витрат, необхідних для організації нового прибуткового виробництва. Метод організаційної економічної оцінки ефективності стратегії безпеки підприємства також повинен відображати структуру та склад загальних результатів заходів щодо усунення загроз та досягнення прибутковості продукції в торговельній сфері сучасних умовах [150, с. 50].

Визначено, що оцінки економічної безпеки повинні базуватися на таких нормативному базисі: 1) визначення основних показників за традиційними методами виходячи з основних показників, що ідентифікують макро-, мезо- та мікродіяльність торговельного підприємства; 2) розрахунок фактичних показників; 3) визначення максимальних показників та індикаторів; 4) порівняння фактичних та максимальних значень показників; 5) обґрунтування ключових індикаторів; 6) визначення мінімального (*min*), середнього (*ave*) та максимального (*max*) часу необхідного для досягнення цільових значень показників; 7) визначити мінімальний (*min*), середній (*ave*) та максимальний (*max*) бюджети, необхідні для досягнення цільових значень індикаторів; 8) ранжувати загрози економічній безпеці; 9) розробити стратегічні орієнтири для забезпечення економічної безпеки [143, с. 52].

Дані свідчать про те, що стратегії забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств мають можливість бути представлені на основі методів організаційно-економічного оцінювання відповідно до таких взаємозв'язків [21, с. 38]:

$$E = 1 + Kp = \frac{Pr + P}{B + Bл + Bop + Bнв} \quad (1)$$

де E – економічна ефективність у формуванні стратегії на основі економічної безпеки;

Kp – коефіцієнт рентабельності торговельного підприємства;

P – частка від загальних результатів ефективної діяльності торговельного підприємства, що використовується для компенсації витрат на загрозу понесених до запуску нового продукту;

Pr – частка від загальних результатів проекту безпосередньо пов'язана з витратами на організацію, впровадження та розробку інноваційних проектів;

B – витрати спричинені неефективною діяльністю торговельного підприємства;

$Bл$ – витрати на усунення впливу неефективної діяльності торговельного підприємства;

$Bор$ – витрати на організацію ефективної діяльності торговельного підприємства;

$Bнв$ – непродуктивні витрати, що супроводжують ефективну діяльність торговельного підприємства.

В рамках нашої практичної роботи з посилення апробації стратегії економічної безпеки провели комплексне дослідження використовуючи вибірку з 10 компаній ($E1-E10$) у мережевій системі: 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 «Таврія-В». Для розрахунків застосували структуру набору даних показана в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Структурний розподіл набору даних торговельних підприємств країни

з/п	Назва параметра	Тип параметра
1	Торговельне підприємство ($E1-E10$)	текстовий
2	Назва складової забезпечення безпеки	текстовий
3	Максимальний рівень безпеки	числовий
4	Фактичний рівень безпеки	числовий
5	Відносна оцінка	відсотковий

Джерело: сформовано автором.

Важливо зазначити, що для кластерного аналізу показників використовували метод Кохонена. Згідно з методом Кохонена кожна одиниця відповідає «кластеру», а кількість кластерів може бути визначена розміром сітки, який може бути представлений прямокутниками. Цей алгоритм можна інтерпретувати по-різному. Примітно, що згенерована «карта» демонструє досить високий ступінь узгодженості, що підкреслює її високу практичну цінність за різних обставин. Крім того додаткову інформацію про категорії можна моделювати як залежну змінну та відповідно отримувати прогностні дані. Початкові дані позначаються X , а додаткова інформація – Y . У цьому випадку зазвичай використовується стратегія «переможець отримує все». Відповідно до запропонованого методу Кохонена X та Y обчислюються окремо із максимальною відстанню I . Загальна відстань є зваженою сумою і повинна застосовуватися за такою формулою:

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

де $D(o, u)$ – представляє відстань від об'єкта o до одиниці u ; D_x і D_y – представляють відстані в різних діапазонах.

Отже, максимальна відстань між X та Y дорівнює I , а значення X та Y можуть відрізнятися. Було представлено, що кінцевий результат дослідження складається з «карти»: одна змінна X та інша змінна Y . При оцінці додаткових параметрів користувач повинен виразити частку X (або Y). Даний метод можна поширити на більше показників. Для кожного показника обчислюється значення схожості, а потім усі окремі значення схожості формується єдиним значенням згідно формули [82, с. 70]:

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

де α_i – представляє суму, що дорівнює 1.

Варто зазначити, що під час процесу кластеризації дані були обрані для поділу на три кластери (рис. 3.15) для визначення рівня економічної безпеки підприємств, а саме «нижня межа», «середня межа» та «верхня межа». Згідно з рис. 3.15, дані кластера мають чіткий розподіл у діапазоні «0, 1, 2».

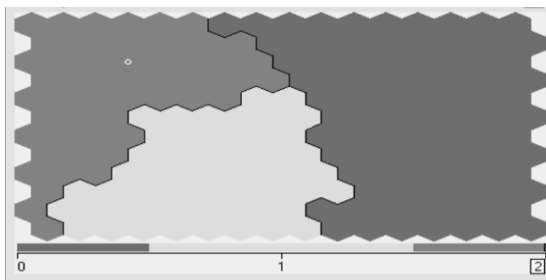


Рис. 3.15. Проектний розподіл кластерів

Джерело: сформовано автором.

Згідно дослідження виявили, що згідно з рис. 3.16 дані досліджуваних торгових компаній (*E1-E10*) розподілені у трьох кластерах («0, 1, 2»).

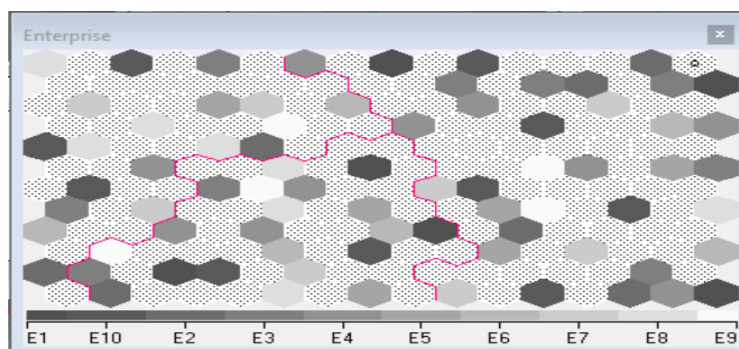


Рис. 3.16. Розподіл торговельних підприємств за кластерами

Джерело: сформовано автором.

Важливим етапом виявлення елементів безпеки торговельних підприємств (інтелектуальна власність, персонал, технології, право, екологія, інформація, сила, фінанси, ринок та інтерфейс). Отже, згідно з рис. 3.17 чітко видно

відповідність між елементами безпеки кожної торговельної системи та розподілом кластерів.

На основі застосування карти Кохонена проведено комплексний кластерний аналіз та сформовано взаємозалежні показники безпеки на основі розподілу рівнів (максимальних та фактичних значень) у відповідності відносної оцінки (рис. 3.17).

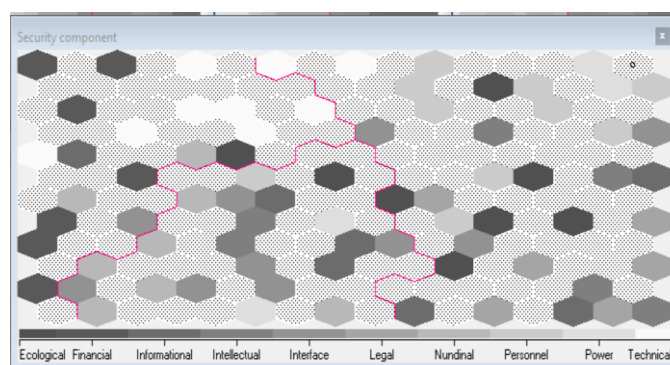


Рис. 3.17. Розподіл складової безпеки торговельних підприємств за кластерами

Джерело: сформовано автором.

Як показано на рис. 3.17 торговельні підприємства з «низьким» рівнем безпеки групуються в кластер 0, торговельні підприємства з «середнім» рівнем безпеки – в кластер 1, а торговельні підприємства з «високим» рівнем безпеки – в кластер 2.

Отже, кластерний аналіз торговельні підприємства з використанням обробки нейронними мережами (карти Кохонена) показує, що «діючі торговельні підприємства можна розділити на три кластери. Результати обробки були використані для створення діаграм Кохонена (SOFM 52-4) за допомогою системи аналізу «STATISTICA 10» (рис. 3.15-3.18). Практичне застосування оцінки рівня економічної безпеки вимагає визначення впливу загроз на стратегічний рівень безпеки підприємств» [44, с. 56].

Дослідження показує, що нейронна мережа отримана за допомогою некерованого навчання (SOFM 52-4) може розділити торговельні підприємства на три ідентифікаційні нейрони (кластери) тим самим визначаючи їхні рівні безпеки.

Вибірка торговельних підприємств сформована на основі вхідних даних (розділена на три кластери) представлена на рис. 3.18.

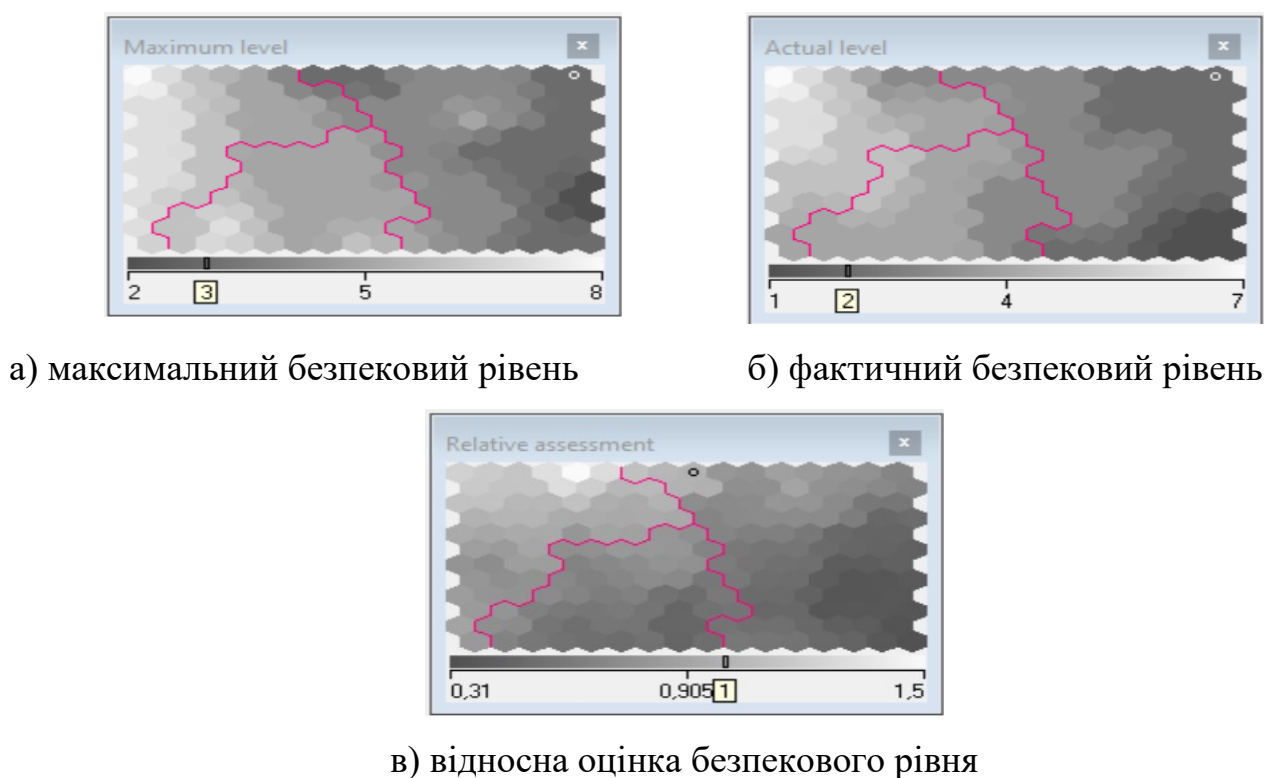


Рис. 3.18. Розподіл значень безпеки торговельних підприємств за кластерами

Джерело: сформовано автором.

Важливо зазначити, що отримані кластери будуть пояснені нижче. На основі заданого розподілу, що:

«Нейрон 1 (кластер 0) – рівень безпеки – низький;

Нейрон 2 (кластер 1) – рівень безпеки – середній;

Нейрон 3 (кластер 2) – рівень безпеки – високий» [96, с.55].

Отже, на основі наданої інформації та результатів діаграми Кохонена, розрахованих за базою даних у табл. 3.5, було досягнуто чіткого розподілу торговельних підприємств (рис. 3.15). Так, кластер 2 є найлегшим для розуміння за ним відзначено кластер 1. Аналізування структурного розподілу набору даних у табл. 3.5 показує, що торговельні підприємства варто ідентифікувати на три кластери. Кластер 0 включає торговельні підприємства з «низьким» структурним рівнем безпеки, що відображається у відповідних описах, а саме елементи екологічної безпеки та фінансової безпеки. Кластер 2 включає торговельні підприємства, які в першу чергу зосереджені на «високому» рівні безпеки, що відображається в таких аспектах, як персонал, технології, електроенергія та ринкові елементи. Кластер 1 включає решту торговельних підприємств окрім кластера 0 та кластера 2. Таким чином, згідно з рис. 3.18, вони формують мережеву структуру з більшістю рівнів безпеки на «середньому» рівні, що базується на чотирьох елементах безпеки: інформація, інтелектуальна власність, інтерфейси та право. Доведено, що отримана кластерна діаграма допомагає нам визначити кореляцію між торговельними підприємствами та розподіл рівнів елементів безпеки розглядаючи окремо як фактичний так і найвищий рівні безпеки. Результати (табл. 3.6) показують, що впровадження цих заходів мали значний позитивний вплив на різні аспекти діяльності торговельних підприємств, що відображається в багатьох параметрах.

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	
1	2	3	4
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

Продовження табл. 3.6

1	2	3	4
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: *I1* – величина показника до впровадження заходів; *I2* – величина показника після впровадження заходів.

Джерело: сформовано автором.

По-перше варто зазначити, що 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 можемо виявити та з'ясувати кілька тенденцій. По-друге варто зазначити, що позитивне зростання спостерігалось у всіх досліджуваних сферах включаючи: знання, людей, 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. На завершення дані показують, що впровадження стратегічних заходів для захисту економічної безпеки торговельних підприємств є вирішальним та високоефективним, 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; збільшення доходів від реалізації продукції.

Звичайно цей перелік не є вичерпним і його конкретний зміст залежить від операційних характеристик та рівня безпеки торговельного підприємства. Крім того необхідно враховувати економічні витрати на стратегію безпеки, а також усі можливі зовнішні та внутрішні загрози. Однак варто зазначити, що за таких умов очікувані регуляторні переваги від впровадження стратегії безпеки будуть реалізовані.

Обґрунтовано, стратегія економічної безпеки торговельних підприємств повинна базуватися на посиленні проектних напрямків. Наприклад завдяки практичному застосуванню першого напрямку було доведено, що торговельні підприємства, що працюють за принципом «ціна-якість» можуть отримувати мережевий надприбуток оскільки ціни на їхню продукцію такі ж вищі, як і у конкурентів. На основі практичного застосування другого вектора було підтверджено, що торговельні підприємства, які працюють з характеристиками «ефекту низьких витрат та масштабу» можуть забезпечити мережеві надприбутки за рахунок зниження цін на продукцію, підвищення привабливості продукції для споживачів та збільшення обсягів продажів у торговельній діяльності. Дослідження двох шляхів отримання торговельними підприємствами високих прибутків вказує на те, що в рамках стратегії економічної безпеки управління та організація нових проектів, що генерують прибуток у торговельній системі досягаються завдяки практичному застосуванню цифрових інструментів в умовах воєнного стану, побудові 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, конкурентоспроможність продукції та збереження частки ринку. Також було підтверджено, що елементи безпеки відображають економічний потенціал торговельної структури та здатність

справлятися з негативними зовнішніми та внутрішніми викликами в сучасних умовах. Одночасно різні економічні заходи відображають стратегічні умови забезпечення безпеки у відповідь на різні загрози довгостроковому розвитку. Дослідження показують, що підвищений ступінь негативного впливу на економічну безпеку торговельних підприємств призводить до низки негативних наслідків (наприклад, зниження обсягів торгово-виробничої діяльності, зростання цін та безробіття, зменшення податкових надходжень тощо).

На основі проведених досліджень рекомендується визначити ключові напрямки зміцнення стратегій економічної безпеки та застосувати їх до реальної діяльності торговельних підприємств: створити інноваційні механізми для розвитку різних видів торговельної діяльності, які серйозно постраждали в умовах воєнного стану; провести комплексну діагностику ризиків бізнес-структури в контексті цифровізації економічних зв'язків у бізнес-процесах торговельної системи; виявити загрози з якими стикаються безпечні цифрові інструменти торговельних підприємств; удосконалити нормативно-правову базу та запровадити ефективні та прозорі механізми регулювання торговельної діяльності через державну політику; а також використовувати міжнародний досвід для розробки стратегії забезпечення економічної безпеки торговельної системи на основі цифрової політики.

Встановлено, що забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств є залежним не лише від економічних чи політичних факторів. Тому в такий складний для країни час громадська підтримка економічної безпеки також є важливою. Крім того слід заохочувати участь громадськості в закупівлі товарів та послуг. Адже єдність українського народу в цей період не лише сприяє ефективному функціонуванню підприємств, а й майбутньому розвитку.

Тому в контексті сучасних викликів стратегічні питання забезпечення економічної безпеки, вплив цих викликів на підприємства та шляхи їх вирішення потребують більш сучасного впровадження та постійного вдосконалення, ніж будь-коли раніше.

Слід відзначити, що запропоновані показники економічного розвитку для торговельних підприємств є ключовими компонентами та елементами забезпечення економічної безпеки досліджених структур. Тому рекомендується аналізувати торговельну діяльність підприємств з точки зору компонент та елементів економічної безпеки.

Проблематика забезпечення економічної безпеки є актуальним для всіх торговельних підприємств. Водночас економічна безпека торговельних підприємств є особливо важливою перш за все щодо національної продовольчої безпеки та в другу чергу пов'язана з численними ризиками, веденням торговельного бізнесу. Враховуючи умови у цьому дослідженні розроблено механізм застосування типової торговельної мережі. Варто зазначити, що під час застосування конкретних видів економічних інструментів до сучасної практики необхідно враховувати традиційні практики вітчизняних торговельних підприємств щодо використання конкретних систем та моделей. Різні форми методів оцінки та аналізу формують основу економічних інструментів. Для обґрунтування розробки інструментів управління, що використовуються в торговельній діяльності необхідно враховувати невідповідності в концептуальних та методичних основах. Крім того слід також враховувати тенденції розвитку та вдосконалення згаданих вище інструментів. Об'єктивна оцінка економічних умов та операційних показників вітчизняних торговельних підприємств призводить до висновку, що вони відображають домінуюче становище поточної ефективної (операційної) діяльності. Цей фактор поряд з реальністю глобальної конкуренції робить обґрунтованою наступну принципову модель інструментарію системи управління торговельним підприємством.

Запропонована модель системного економічного інструментарію в першу чергу враховує необхідність розробки єдиного методу диференціації для забезпечення найвищої якості оцінки рівня економічної ефективності діяльності торговельного підприємства. У системі де показники ефективності та факторні показники взаємозалежні застосування як кількісних так і якісних

показників сприятиме підвищенню об'єктивності оцінки та прогнозування ефективності. Водночас необхідно враховувати, що обрані показники та показники ефективності, їх вагові коефіцієнти та методи узагальнення повинні залежати від типу та характеру діяльності конкретного економічного суб'єкта (наприклад, конкретного мережевого торговельного комплексу).

Встановлені ключові критерії – зростання капітальних витрат та максимізація прибутку – також визначають базову основу інструментів оцінки та аналізу для конкретних торговельних підприємств. Ці принципи стосуються того, що вибір пріоритетного критерію такого як максимізація прибутку (короткострокова ефективність, або, точніше, поточна ефективність) у багатьох випадках суперечитиме довгостроковим стратегіям генерування фінансово-економічного потенціалу (тобто критеріям підвищення ринкової вартості торговельних підприємств). У сучасному економічному контексті України забезпечення фінансової стабільності має першочергове значення. Хоча сам показник є важливим вважаємо, що доцільніше використовувати його як додатковий (допоміжний) інструмент до системи вимірювання прямих економічних вигод вітчизняних торговельних підприємств. Розроблено модель прогнозування ймовірності банкрутства призначену для моніторингу ключових рівнів фінансової стабільності торговельних компаній.

Під час побудови систематичного економічного інструментарію, що застосовується до умов функціонування вітчизняних торговельних підприємств можемо розглядати завдання як комплексний аналіз факторів, що сприяють фінансовим результатам. Однак враховуючи більш макрорівневу перспективу запропонованої базової моделі та домінуючу роль ціннісних стандартів у міжнародній практиці у моделі запропоновано ряд інструментів стратегічного управління (рис. 3.19).

Запропонована модель системного інструментарію зосереджується на економічній ефективності як ключовому критерію та на її основі формується інтегральний показник.



Рис. 3.19. Блок-схема формування стратегії економічної безпеки торговельних підприємств

Джерело: сформовано автором.

Цей показник, що базується на кількох ключових стандартах (індикаторах) синтезується за допомогою методів стандартизації й агрегування, таким чином об'єктивно вимірюючи економічну ефективність торговельних підприємств.

Слід відзначити, що численні аргументи у відповідній літературі свідчать про те, що стандарти економічної ефективності є більш об'єктивними ніж показники прибутку та різні коефіцієнти співвідношення.

У цій галузі суттєві докази свідчать про те, що стандарти економічної ефективності мають пріоритет у застосуванні в сучасних економічних умовах: «мета та критерії ефективності торговельного підприємства полягає у його вартості»; «у сучасній фінансовій теорії індикатори вартості торговельного підприємства вважаються найрезультативнішими показниками для вимірювання ефективності підприємства» [20].

Варто зазначити, що «загальна формула ефективності капіталізації дуже проста, де залежною змінною є рівень економічної ефективності, а незалежною змінною – масштаб капіталізації». Однак практичне застосування цих стандартів у вітчизняних торговельних підприємствах залишається проблемною.

Тому вітчизняні торговельні підприємства займають важливе місце у функціонуванні та розвитку економіки України. Вони є не лише підприємствами з перспективними організаційно-правовими формами, але й гарантами регіональної, національної та глобальної продовольчої безпеки. У сучасних складних умовах кризового управління, щоб мінімізувати фактори загроз торговельним підприємствам варто сформувати ефективну систему економічної безпеки, а формування відповідних стратегій є ключем до забезпечення ефективності цієї системи. Варто зазначити, що стратегія економічної безпеки торговельних підприємств як інтегрованої та диверсифікованої економічної структури повинна повністю враховувати рівень управління, масштаб та структуру, а також суттєво залежати від загальної стратегії та конкурентної стратегії мережевої системи. Дослідження показують, що стратегію економічної безпеки торговельного підприємства як і стратегію інших господарюючих суб'єктів слід виокремити як основну та логічно інтегровану частину його загальної стратегічної системи. Це інструмент стратегічного управління призначений для досягнення довгострокових цілей економічної безпеки за допомогою конкретних заходів. Ці заходи створюють сприятливі умови для торговельних підприємств для досягнення сталого розвитку, підтримки та підвищення конкурентоспроможності, підвищення

операційної ефективності та фінансової стабільності, а також захисту від загроз. Крім того ця стратегія повинна забезпечувати всі рівні управління торговельним підприємством від стратегічного до операційного рівня. Враховуючи притаманну складність економічної безпеки, її стратегія повинна бути представлена як комплексний (систематичний/портфельний) стратегічний набір. Ці стратегічні набори як правило представлятимуть різні варіанти стратегії економічної безпеки торговельних підприємств з їхньою специфікою, що залежить від операційної та стратегії розвитку торговельного підприємства, а також його конкурентних стратегій. Для визначення цих характеристик можна провести класифікацію на основі стратегії економічної безпеки, класифікованої відповідно до умов функціонування торговельних підприємств. Це дозволить дати відповідь на запитання із урахуванням заздалегідь визначене поєднання операційних, стратегій розвитку і конкурентних стратегій торговельних підприємств та якою має бути стратегія економічної безпеки?

Щодо досліджуваних питань стратегічне управління торговельним бізнесом можна вважати домінуючим. Тому сучасна практика управління торговельним бізнесом вимагає оцінки та аналізу ефективності, а також прогнозування для забезпечення ефективності впроваджених стратегій. На теперішній час на спільному ринку роздрібної торгівлі в країнах ЄС спостерігається тенденція використання стратегічних підходів до формування управлінських рішень для забезпечення ефективної роботи великих мережевих торговельних компаній. Зокрема, ці торговельні підприємства розробляють загальні бізнес-стратегії, а потім впроваджують їх на операційному рівні через функціональні стратегії включаючи: маркетинг, торгівлю, закупівлі, формування бренду, логістику, управління персоналом та фінанси. Стратегічні карти є важливим інструментом у філософії стратегічного управління для ефективної роботи сучасних торговельних підприємств та основою відповідних економічних інструментів. З точки зору змісту, стратегічні карти повинні бути узгоджені з основною місією компанії та встановленими цінностями. Хоча нам не потрібно проводити глибокий критичний аналіз цієї комбінації інструментів

управління варто зазначити, що існує конфлікт між цілями при одночасному забезпеченні «фінансових» та «клієнтських» перспектив. Тобто торговельні підприємства неможливо досягти хороших фінансових показників одночасно задовольняючи потреби клієнтів. Крім того (згідно з деякими дослідженнями), частота впровадження інновацій (нові продукти, зміни на ринках та сегментах ринку, методології управління) має досить унікальний вплив на кінцевий результат та залежність ефективності корпоративного управління. Зокрема, надмірні інновації можуть вплинути на стабільність бізнес-операцій та зрештою призвести до колапсу системи [99]. Стратегічною концепцією системи збалансованих показників, яка включає чотири аспекти для вимірювання ефективності бізнес-операцій. Ця система позиціонує перспективи навчання в контексті «трудових ресурсів», обґрунтовуючи це надаючи цьому інструменту сильнішу соціальну характеристику та підкреслюючи важливість кваліфікації працівників компанії.

Відзначено, що системний підхід до розробки стратегії економічної безпеки торговельного підприємства передбачає виконання двох обов'язкових умов: вони повинні бути пов'язані із функціональними стратегіями та бути найефективнішим результатом процедури впровадження для ефективної розробки стратегії економічної безпеки торговельного підприємства; вони повинні охоплювати всі сфери торговельної діяльності підприємства в контексті економічної безпеки [106, с. 50].

Слід зазначити, що процес формування стратегії економічної безпеки торговельного підприємства вимагає створення відповідного механізму стратегічного розвитку. Його складові включають загальні фінансові інтереси торговельного підприємства, організаційну структуру та управлінський персонал, методи та процеси управління, функції, принципи та методи управління, фінансові інструменти та стандарти оцінки безпеки.

Висновки до розділу 3

Прорезюмувавши вище щодо удосконалення формування стратегії економічної безпеки торговельних підприємств в умовах сучасних викликів, слід відзначити основоположні аспекти:

1. На основі алгоритму побудови стратегії сформульовано авторське трактування, що стратегія економічної безпеки торговельних підприємств – це система стратегічного управління, в якій торговельна бізнес-структура проводить комплексне діагностування зовнішнього і внутрішнього середовищ, коригує свої цілі та завдання розвитку і визначає основні напрямки диверсифікованих функцій для підтримки стратегічних орієнтирів розвитку реагування на загрози.

2. Систематизовано структурний розподіл стратегічного розвитку торговельного підприємства, який охоплює такі елементи: процесний, стратегічний, інтеграційний, інноваційний та конкурентний. Проведено дослідження методів побудови стратегії економічної безпеки торговельних підприємств.

3. Запропоновано практико-орієнтований 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 розподілу рівнів 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 покращення безпеки на основі технології мережевого моделювання і кластеризації.

4. Здійснено формалізацію процедури вибору ефективних стратегій розвитку економічної безпеки для торговельних підприємств, що дасть змогу, по-перше, враховувати ринкові умови та конкурентну позицію торговельного

підприємства, а по-друге – визначати місію і цілі торговельного підприємства й результати економічної та фінансової діяльності. З допомогою такого підходу оцінювання фінансових показників є другорядним, тоді як оцінювання економічної безпеки торговельного підприємства стає більш важливим. Тому впровадження цієї стратегії економічної безпеки торговельного підприємства може не тільки покращити фінансові показники торговельного підприємства, а й підвищити рівень економічної безпеки.

5. Запропоновано модель організаційно-економічного механізму стратегії забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств. Ця модель при формуванні стратегічних планів повністю враховує місію та цілі торговельних підприємств, ринкові умови й їхню конкурентну позицію та оцінює результати їхньої економічної й фінансової діяльності. Застосування цієї моделі допоможе торговельним підприємствам розробити ефективну стратегію економічного розвитку з урахуванням їхніх внутрішніх обставин.

Основні результати дослідження за третім розділом дисертації опубліковані у працях: [29]; [30]; [34]; [39]; [41], [додатки А, Б].

ВИСНОВКИ

У дисертації подано теоретичне узагальнення і запропоновано нове вирішення наукової проблеми, яке полягає у теоретико-методичному обґрунтуванні цілісної концепції та розробці практичних рекомендацій щодо формування стратегії забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств у сучасних умовах, що дало змогу одержати висновки концептуального, теоретико-методичного і науково-практичного спрямування:

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 відповідному рівні, що забезпечує досягнення стратегічних цілей без зовнішніх та внутрішніх загроз і дає змогу уникнути втрати стабільності розвитку під час реалізації заходів, та рівень економічної безпеки торговельних підприємств залишається в межах порогових значень.

Здійснено узагальнювальну систематизацію елементів економічної безпеки з виділенням чотирьох складових, серед яких: стан, безпека, ефективність і цілеспрямованість. Водночас розкрито зміст економічного розвитку торговельних підприємств з визначенням певних компонент, 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 допомагає з'ясувати роль стратегій економічного розвитку в забезпеченні економічної безпеки підприємств.

2. Запропоновано структурно-функціональний підхід для 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, що зміцнює безпекову компоненту з урахуванням прямого впливу базисних аспектів торговельних підприємств (організаційно-правових, соціально-економічних, технологічних) та є основою для подання ефективних стратегічних рішень, а це відповідно забезпечить 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, інтерфейси, 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.

3. Виявлено систематизовані фактори, які мають вплив на забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств, а саме: політичні (з урахуванням законодавчих), природно-кліматичні, технологічні й технічні, виробничо-економічні, соціальні (демографічні) та організаційно-управлінські. Визначено специфічні особливості торговельної сфери і характеристики розвитку сучасних торговельних підприємств. На основі поданої системи факторів сформовано комплексну систему показників для торговельних підприємств, яка повністю враховує фактори впливу економічної безпеки. Торговельним підприємствам необхідно розробляти ефективні стратегії економічного розвитку на основі результатів оцінювання, забезпечуючи економічну безпеку.

4. Рекомендовано використовувати економічну безпеку як 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) та 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 використовуються для оцінювання економічної безпеки торговельних підприємства.

5. Подано характеристики методичного базису для побудови інструментів оцінювання економічної безпеки торговельних підприємств. Досліджено загальні показники для оцінювання рівня безпеки торговельних підприємств і запропоновано набір систем показників, спеціально розроблених для оцінки економічної безпеки. Система характеризується повним урахуванням специфічних характеристик торговельної сфери та використанням динамічного підходу для коригування показників й їхнього групування. Запропонований метод 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 та вимог до вибору й узагальнення результатів. Цей метод дає змогу визначити відповідний рівень економічної безпеки торговельних підприємств і вказати напрямок заходів забезпечення щодо підвищення цього рівня.

6. Здійснено дослідження методу оцінювання торговельних підприємств на основі моделей досягнення зрілості. Його результати показують, що зрілість торговельного підприємства безпосередньо визначає його здатність протистояти негативним зовнішнім та внутрішнім загрозам. На основі узагальнення моделей досягнення зрілості і поєднання їх з існуючими практиками стратегії розвитку торговельних підприємств запропоновано шестирівневу модель досягнення зрілості, яка враховує фактори економічної безпеки. Ця модель поділяє економічну безпеку на два основні об'єкти (незалежний процес і повний набір процесів) та класифікує їх на шість рівнів: від найвищого рівня ризику до ідеального (найвищий рівень безпеки). Ці шість рівнів визначають компоненти (напрямок) і умови оцінювання. Для оцінювання зрілості торговельних підприємств у контексті економічної безпеки сформовано спектр показників, розрахунок та числове масштабування яких можуть ідентифікувати відповідні типи торговельних бізнес-процесів.

7. Дослідження підтвердило, що, порівняно з іншими секторами економіки, мережеві підприємства в торговельній сфері є більшими за масштабом і ефективнішими в роботі. Результати апробації показують, що рівень економічного розвитку ТОВ «АТБ» та ТОВ «Епіцентр-К» покращився на основі імплементації стратегій розвитку. Так, розробка і впровадження стратегії забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств має вирішальне значення для забезпечення їхньої економічної безпеки. Запропоновані науково-методичні рекомендації дають змогу використовувати стратегії економічного розвитку як інструмент захисту економічної безпеки торговельних підприємств.

8. Розроблено метод оцінювання розвитку сучасних торговельних підприємств. Цей метод всебічно враховує фактори, що впливають на економічну безпеку, та класифікує на відповідні показники торговельних підприємств щодо елементів економічної безпеки і компонент економічного розвитку. Метод був перевірений та може відображати фактичний стан стратегічного розвитку. Запропоновано науковий підхід щодо вибору стратегії економічної безпеки на основі системної оцінки потенціалу і фінансових показників, що дасть можливість торговельним підприємствам збільшувати економічну ефективність та підвищувати рівень економічної безпеки. Верифікація цього алгоритму показує, що підприємства, які обирають ефективні стратегії, можуть сприяти економічному розвитку, таким чином забезпечуючи економічну безпеку торговельних підприємств.

9. На основі алгоритму побудови стратегії сформульовано авторське трактування, що стратегія економічної безпеки торговельних підприємств – це система стратегічного управління, в якій торговельна бізнес-структура проводить комплексне діагностування зовнішнього і внутрішнього середовищ, коригує свої цілі та завдання розвитку і визначає основні напрямки диверсифікованих функцій для підтримки стратегічних орієнтирів розвитку реагування на загрози. Систематизовано структурний розподіл стратегічного розвитку торговельного підприємства, який охоплює такі елементи: процесний, стратегічний, інтеграційний, інноваційний та конкурентний. Проведено

дослідження методів побудови стратегії економічної безпеки торговельних підприємств.

10. Запропоновано практико-орієнтований 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 розподілу рівнів 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 покращення безпеки на основі технології мережевого моделювання і кластеризації.

11. Здійснено формалізацію процедури вибору ефективних стратегій розвитку економічної безпеки для торговельних підприємств, що дасть змогу, по-перше, враховувати ринкові умови та конкурентну позицію торговельного підприємства, а по-друге – визначати місію і цілі торговельного підприємства й результати економічної та фінансової діяльності. З допомогою такого підходу оцінювання фінансових показників є другорядним, тоді як оцінювання економічної безпеки торговельного підприємства стає більш важливим. Тому впровадження цієї стратегії економічної безпеки торговельного підприємства може не тільки покращити фінансові показники торговельного підприємства, а й підвищити рівень економічної безпеки.

12. Запропоновано модель організаційно-економічного механізму стратегії забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств. Ця модель при формуванні стратегічних планів повністю враховує місію та цілі торговельних підприємств, ринкові умови й їхню конкурентну позицію та оцінює результати їхньої економічної й фінансової діяльності. Застосування цієї моделі допоможе торговельним підприємствам розробити ефективну стратегію економічного розвитку з урахуванням їхніх внутрішніх обставин.

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. Белоусова І. А. Модернізація системи економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності в процесі управління витратами. Київ: ТОВ Ліга-Прес. 2010. 506 с.
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 мережових 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 мережових 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. 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. 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/22273Metodichniyj_%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 мережових структур:

безпекознавчий підхід. *Development Service Industry Management : Scientific journal*. 2023. № 4. С. 68–72.

113. Колесніков А. П. Практичний інструментарій формування економічної безпеки підприємств мережових 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 мережової 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., Потапюк 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. Моделирование процессов в экономике та управлінні проектами з використанням нових інформаційних технологій: *монографія*; за заг. ред В. О. Тимофєєва, 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 Президентові 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. Ортинський В. Л., Керницький І. С., Живко З. Б. Економічна безпека підприємств, організацій та установ. Київ: Правова єдність. 2009. 544 с.

146. Омелянович Л.О., Долматова Г.Є. Економічна безпека торговельного підприємства : *монографія*. Донецьк : ДонДУЕТ, 2005. 195 с.

147. Основні показники роздрібної торгівлі. *Статистична інформація*. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

148. 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

149. Паливода О. М. Феномен мережевої структури підприємств: історичні та економічні передумови. *Економічний аналіз*. 2014. Т. 17(2). С. 89–94.

150. 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.

151. 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.

152. 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.

153. Радько Т. Н. Економічна безпека: компендіум та практикум. Київ: Либідь. 2015. 420 с.

154. 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).

155. 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.

156. 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.

157. Редьква О. З. Економічна безпека машинобудівного комплексу України: концепти, прагматика, інструментарій забезпечення : *монографія*. Тернопіль: ВПЦ «Університетська думка». 2022. 344 с.

158. Ресурсономіка: теоретичні та практичні аспекти ; Андрушків Б. М., Вовк І. П., Вовк Ю. Я. та ін. Тернопіль: Терно-граф. 2012. 456 с.

159. Сараєва І. М. Системне моделювання процесу ідентифікації підприємницьких ризиків: *монографія*. ІПРЕЕД НАНУ. О.: Фенікс. 2007. 188 с.

160. Садчикова І. В., Садчиков І. В. Концептуальні засади інформаційно-аналітичного забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства. *Фінансові дослідження*. 2016. № 1 (1). С. 87–95.

161. Салоїд С. В. Механізм управління економічною безпекою підприємства: теоретичний аспект. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. Випуск 14. 2017. С. 20–26.

162. 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>

163. 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>

164. 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>

165. Система економічної безпеки: держава, регіон, підприємство: *монографія* : в 3 т. Т. 3 ; за заг. ред. проф. Г. В. Козаченко. Луганськ : «Промдрук». 2014. 337 с.

166. 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.

167. Стащук О. В. Загрози фінансово-економічній безпеці підприємств мережевих структур в умовах невизначеності. *Підприємництво і торгівля*. 2023. № 39. С. 260–265.

168. Стецько М. Вартісно-орієнтовані чинники в управлінні економічною безпекою підприємств мережевих структур. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2023. № 4. С. 372–378.

169. Стецько М., Квасовський О. Прагматика теоретичних досліджень в сфері фінансового забезпечення підприємств мережевих структур: безпечний вимір. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2024. № 1. С. 82–87.

170. Стельмахук А. М., Стельмахук Ю. А. Розвиток мережевих економічних систем як сервісний захід зростання масштабів ефективності виробництва. *Інноваційна економіка: науково-виробничий журнал*. 3–4'2016. С. 222–229.

171. Тимощенко К. С., Грабчук О. М. Управління фінансово безпекою підприємства в умовах невизначеності. *Вісник Академії митної справи України*. 2014. № 2(52). С. 36–42.

172. 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.

173. Тимощенко К. С. Фінансовий механізм фінансової безпеки суб'єктів підприємництва: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.08. Дніпропетровськ. 2015. 220 с.

174. 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.

175. Ткаченко А. М., Резінков О. Л. Оцінка рівня економічної безпеки підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2010. № 1. С. 276–282.

176. Ткачук Т. Міжнародний досвід організації економічної безпеки підприємств. *Бізнес і безпека*. 2012. № 6. С. 12–15.

177. Філіппова С. В., Дашковський О. С. Система формування і забезпечення економічної безпеки підприємства. *Економіка: реалії часу*. 2012. № 2 (3). С. 17–21.

178. Фінансово-економічна безпека: стратегічна аналітика та аудиторський супровід : *монографія* / за заг. ред. Т. В. Момот. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова. 2015. 340 с.

179. 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).

180. 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).

181. 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.

182. Фролова Л.В., Роженко О.В. Методичні підходи до оцінювання економічної безпеки підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. №3 (177). 2016. С. 199–209.

183. 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.

184. Чаговець Л. О. Моделі оцінки та аналізу економічної безпеки підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.11. Харків. 2010. 20 с.

185. 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.

186. Чорна М.В., Шуміло О.С. Принципи, функції та методи управління економічною безпекою підприємства роздрібної 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.

187. Шуміло О.С. Концепція управління економічною безпекою підприємства роздрібної торгівлі. *Бізнес Інформ*. 2017. № 3. С.219–224.

188. 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)

189. Шатарський А. Я. Системна оцінка економічної безпеки підприємств мережевих структур: основні показники та методика реалізації. *Вісник*

Хмельницького національного університету. Економічні науки. № 3. 2021. С. 124–128.

190. Шатарський А. Я. Проектні рішення щодо зміцнення економічної безпеки підприємств мережевих структур у фокусі сучасних викликів та загроз. *Український журнал прикладної економіки*. Том 6. № 2. 2021. С. 113–118. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2021-2-14>

191. Юрків Н. Я. Концептуальні моделі економічної безпеки економічних систем в умовах їх інноваційно-інвестиційної модернізації. *Проблеми науки*. 2012. № 6. С. 2–8.

192. 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>.

193. 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

194. 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)

195. 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.

196. 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.
197. 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_Issues_Vol9_No5_print.pdf. (дата звернення 10.10.2024).
198. 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).
199. Galbraith J. Economic theories and goals of society. *Scientific Bulletin*. 2005. P. 158–165.
200. Koptieva H., 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.
201. 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.
202. 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.
203. 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.

204. 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.
205. 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.
206. 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.
207. 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>
208. 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))
209. Yalovyi 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.
210. 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).
211. Zachosova N. V. Characteristics of threats to economic security of financial institutions in Ukraine. *Information aspects of socio-economic systems' development* ; ed. by A. Ostenda and T. Nestorenko. Katowicach : Wydawnictwo Wyższej Szkoły Technicznej. 2016. Series of monographs. Monograph 5. P. 168–176.

ДОДАТКИ

Додаток А

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у наукових фахових виданнях:

1. 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: [\(1,0/0,5 д. а.; практичний інструментарій нейтралізації негативного впливу кризових явищ та формування позитивних результатів економічної діяльності торговельних комплексів\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(19)).
2. 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)*.
3. 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: [\(1,0/0,5 д. а.; особисто автором обґрунтовано багатовекторний механізм забезпечення безпеки підприємницьких структур\)](https://doi.org/10.31891/mdes/2024-14-6).
4. 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: [\(1,0 д. а.\)](https://doi.org/10.31891/mdes/2025-17-27).
5. 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.).

6. 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.).

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 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. (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. 289–293. (0,4/0,2 д. а.; особисто автором здійснено ранжування економічних загроз забезпечення безпеки у сучасних викликах).

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

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 № 182913450009 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»



Володими́р 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»

 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

ЗУНУ

№ 126-27/2724 від 24.11.2025



М. Бугаєв +380971046422
В. Савченко 103.52.1 51-75-75.