

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ  
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ**

На правах рукопису

**ГОРБАН ІРИНА МИХАЙЛІВНА**

УДК 005:061.5+65.0.12.8:33

**УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ  
ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Спеціальність 21.04.02 – економічна безпека  
суб'єктів господарської діяльності

Дисертація  
на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук

Науковий керівник –  
Мізюк Богдан Михайлович,  
доктор економічних наук, професор

Львів – 2011

## Зміст

<b>Вступ.....</b>	<b>4</b>
<b>РОЗДІЛ 1. Теоретико-методичні аспекти економічної безпеки торговельного підприємства .....</b>	<b>11</b>
1.1. Характеристика суб'єктів економічної безпеки торговельного підприємства: сучасний стан та тенденції розвитку роздрібної торгівлі .....	11
1.2. Теоретичні положення категорійного апарату економічної безпеки торговельного підприємства .....	30
1.3. Вплив небезпек та загроз на економічну безпеку торговельного підприємства .....	46
Висновки до розділу 1 .....	61
<b>РОЗДІЛ 2. Методичні основи системного управління економічною безпекою торговельного підприємства .....</b>	<b>68</b>
2.1. Аналіз функціональних складових системи управління економічною безпекою торговельного підприємства .....	68
2.2. Розробка моделі управління економічною безпекою торговельного підприємства .....	85
2.3. Формування механізму забезпечення економічної безпеки торговельного підприємства .....	101
Висновки до розділу 2 .....	113
<b>РОЗДІЛ 3. Моделювання показників та індикаторів економічної безпеки в системі управління торговельного підприємства .....</b>	<b>120</b>
3.1. Вибір кількісних показників та індикаторів економічної безпеки торговельного підприємства .....	120
3.2. Моделювання рівня економічної безпеки в системі управління торговельного підприємства .....	135
3.3. Оцінка і прогнозування рівня економічної безпеки торговельного підприємства .....	154
Висновки до розділу 3 .....	165
<b>Висновки .....</b>	<b>168</b>
<b>Список використаних джерел .....</b>	<b>171</b>
<b>Додатки .....</b>	<b>201</b>

## Список скорочень

ТП	– торговельне підприємство
ІС	– інформаційна система
АІС	– автоматизована інформаційна система
ЕБ	– економічна безпека
СУЕБ	– система управління економічною безпекою
ERP-система	– система планування ресурсів і продажів
ЕБ ТП	– економічна безпека торговельного підприємства
ІЗ	– інформаційне забезпечення
РФГД	– результати фінансово-господарської діяльності
РГД	– результати господарської діяльності
РФД	– результати фінансової діяльності
ДВ	– додана вартість
ЗЗ	– запозичені засоби
ВЗ	– власні засоби
РЗ	– рентабельність засобів

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** У нестабільних умовах функціонування вітчизняних підприємств, викликаних посиленням глобалізаційного процесу та фуркаціями в економічному середовищі, виникають загрози їх економічній безпеці (ЕБ). Це спонукає суб'єкти господарювання приділяти значну увагу моніторингу навколишнього середовища, у тому числі кон'юнктурі ринків, позиції конкурентів, споживчим настроям тощо. Відтак, доцільно формувати стратегію розвитку підприємств з урахуванням відповідного рівня їх економічної безпеки. При цьому ефективність діяльності підприємства за нестабільних умов посттрансформаційного етапу значною мірою визначається надійністю системи захисту від внутрішніх і зовнішніх ризиків, загроз та небезпек. Особливо це характерно для підприємств торгівлі.

Це обумовлює необхідність теоретичного обґрунтування та розробки практичних рекомендацій щодо формування системи управління економічною безпекою торговельних підприємств (ТП).

Проблемним питанням стану економічної безпеки на різних рівнях ієрархії управління економікою присвячені дослідження таких закордонних і вітчизняних учених: В.Абрамова, В.Андрійчука, Г.Аніловської, Г.Андрощука, В.Апопія, О.Ареф'єва, О.Барановського, Г.Башнянина, І.Бінька, К.Боуви, Л.Бравермана, Т.Васильціва, С.Васильчак, О.Власюка, Я.Гончарука, В.Горбуліна, Г.Джоунза, В.Засанського, Г.Козаченка, І.Коломійця, П.Крайнева, В.Крутова, А.Кульмана, М.Куркіна, Л.Лігоненка, А.Мазаракі, В.Марціна, Б.Мізюка, Г.Міллера, В.Мунтіяна, О.Новікової, В.Оліфера, Н.Отоші, Є.Палиги, Г.Пастернак-Таранушенка, С.Пирожкова, В.Пономарьова, В.Прауде, Д.Прейгера, П.Пригунова, І.Ревак, В.Рудницького, Ш.Ріста, А.Садекова, В.Сідака, С.Сливки, А.Сухорукова, Р.Тринька, Н.Ушакової, Е.Хелферта, Ф.Хміля, М.Флейчук, В.Франчука, А.Фрідмана, Г.Шеклі, В.Ярочкіна та інших.

Водночас, ще не отримали належного висвітлення питання забезпечення економічної безпеки, зокрема, що стосується її оцінки і прогнозування за умов використання комп'ютерних технологій, здатних відстежувати і координувати стан ТП за рівнем економічної безпеки. При цьому суттєвого вдосконалення потребує управлінська компонента системи економічної безпеки. Інноваційних підходів вимагає і методичний інструментарій реалізації економічного механізму функціонування торговельних підприємств за критерієм інтегральної оцінки економічної безпеки.

Теоретична та практична значущість вирішення окреслених проблем, їх недостатня наукова і прикладна розробка зумовлюють актуальність обраної теми, визначають мету, завдання і напрями дослідження.

### **Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.**

Дисертаційна робота виконана в рамках загальної тематики наукових досліджень кафедри економічної безпеки Львівського державного університету внутрішніх справ, зокрема, є складовою науково-дослідних тем: «Безпека і економіка: стан, проблеми і перспективи (номер державної реєстрації 01060003638), «Економічна безпека України: стан, проблеми та



шляхи вирішення (номер державної реєстрації 0109U007852), «Фіскально-бюджетні механізми забезпечення фінансової безпеки держави» (номер державної реєстрації 0109U007856).

Особистий внесок полягає у формуванні теоретико-методичного інструментарію оцінювання рівня економічної безпеки торговельних підприємств та визначення напрямів управління ним у складі автоматизованої системи.

**Мета та задачі дослідження.** Метою дослідження є розробка теоретико-методичних засад та підходів щодо формування системи управління економічною безпекою торговельного підприємства шляхом проектування і моделювання її компонент на принципах оптимізації.

Для досягнення мети у роботі сформульовано та вирішено такі задачі:

- окреслити тенденції та визначити особливості розвитку господарської діяльності підприємств роздрібною торгівлі у контексті зміцнення економічної безпеки;
- обґрунтувати рекомендації щодо вдосконалення методики розрахунку показників економічної безпеки ТП з позиції динамічного підходу;
- сформулювати множину економічних показників (ключових індикаторів), які утворюють основу інформаційного забезпечення системи управління економічною безпекою ТП в умовах застосування автоматизованих інформаційних систем (АІС);
- розробити методичний інструментарій оцінки рівня економічної безпеки на мікрорівні та обґрунтувати прикладні рекомендації щодо її здійснення;
- визначити методичні засади щодо моделювання рівня економічної безпеки ТП;
- окреслити основні вимоги та положення щодо проектування комп'ютерно-орієнтованої системи управління економічною безпекою ТП;
- обґрунтувати інструменти удосконалення оцінки і прогнозування рівня економічної безпеки торговельного підприємства через засоби системного управління.

**Об'єктом дослідження** є процеси побудови, застосування і розвитку системи управління економічною безпекою торговельного підприємства.

**Предмет дослідження** – теоретичні, науково-методичні та прикладні засади формування системи управління економічною безпекою торговельного підприємства на основі механізму її ефективного функціонування.

**Методи дослідження.** Для обґрунтування теоретичних положень (категорії «економічна безпека», особливостей економічної динаміки господарської діяльності торговельного підприємства, класифікації факторів, що впливають на динаміку його діяльності підприємства) та практичних рекомендацій щодо напрямів створення інформаційної системи управління економічною безпекою ТП було використано методи логічного та історичного підходів, абстракції, аналізу та синтезу, систематизації та узагальнення – підрозділи 1.1, 1.2. Прикладні дослідження проводилися із застосуванням економіко-статистичних методів акумулювання та обробки інформації: вибіркового спостережень, групувань (під час формування вибіркової сукупності досліджуваних об'єктів) – підрозділи 1.3, 2.

1; методу багатовимірного статистичного (кластерного) аналізу (для формування однорідних груп торговельних підприємств) – підрозділ 1.2; методів системного і комплексного аналізу (для оцінки стану, тенденцій і проблем розвитку торговельних підприємств, формування принципів дослідження економічної безпеки ТП) – підрозділи 2.2, 2.3; економіко-математичних методів (для оцінки рівня економічної безпеки ТП, а також його прогнозування) – підрозділ 3.3; графічного методу (для наочного відображення результатів теоретичних і прикладних досліджень) – підрозділи 3.1, 3.3.

Інформаційною базою дослідження стали: офіційна інформація Державного Комітету статистики України, дані статистичної, фінансової звітності та управлінського обліку торговельних підприємств, дані мережі Internet.

**Наукова новизна** одержаних результатів дослідження полягає в поглибленні теоретичних положень, розробці методичних та прикладних рекомендацій щодо моделювання та формування системи управління економічною безпекою торговельного підприємства. Основні положення дисертації, які визначають її наукову новизну, такі:

*вперше:*

-сформовано систему управління економічною безпекою торговельного підприємства з огляду на запропоновані підходи, що ґрунтуються на формалізації цілей та критеріїв економічної безпеки, економіко-математичних методів та моделей, використання яких дає можливість оцінювати рівень безпеки на основі встановлених індикаторів оперативного, тактичного і стратегічного характеру;

*удосконалено:*

-процес управління економічною безпекою торговельного підприємства, що дає змогу узгодити інтереси його учасників у внутрішньому середовищі та посилити вплив торговельного підприємства на суб'єкти безпосереднього середовища;

-понятійний апарат сутності поняття «економічна безпека» ТП через його уточнення та визначення як сукупності взаємопов'язаних управлінських технологій, з метою оптимізації усіх процесів торговельної діяльності для забезпечення стабільного функціонування підприємства за умови максимально ефективного використання власних ресурсів та потенціалу; доведено необхідність імплементації системного підходу в діючу практику управління торговельними підприємствами та визначено склад компонент спеціалізованої інформаційної системи управління економічною безпекою ТП;

-інформаційно-методичні положення розробки, оцінювання і планування рівня економічної безпеки торговельного підприємства на основі сценарію побудови траєкторії його розвитку з урахуванням розмірності факторів впливу та збурювання у конкретному просторово-часовому вимірі;

*дістали подальший розвиток:*

-методичний інструментарій управління економічною безпекою торговельного підприємства, а саме перелік засобів і послідовність розрахунку інтегральної оцінки економічної безпеки у складі АІС ТП з виокремленням

етапів оцінки ризиків, загроз та небезпек і формулювання управлінських рішень, спрямованих на підтримку відповідного рівня безпеки підприємства;

-сценарне планування рівня економічної безпеки торговельного підприємства засобами АВС-аналізу та інфологічного аналізу дослідження господарської діяльності ТП.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у науковому обґрунтуванні та розробці методичних підходів і прикладних рекомендацій щодо оцінки, планування і забезпечення прийнятного рівня показників економічної безпеки функціонування підприємств торгівлі. Найбільше практичне значення мають такі розробки: методика оцінки рівня економічної безпеки функціонування ТП; методика встановлення нормативного рівня показників економічної безпеки ТП; використання сценарної технології планування рівня економічної безпеки ТП; обґрунтування рекомендацій щодо стратегічного планування господарської діяльності ТП через системну інтегральну оцінку і прогнозування рівня економічної безпеки.

Результати дослідження набули практичного втілення в аналітичній діяльності Регіонального філіалу Національного інституту стратегічних досліджень (довідка № 1/34-34 від 13.09.2011 р.); торговельних підприємств Львівської області: ТП «ВАМ-СІЛЬПО» ТзОВ «Фоззі-Фуд» (довідка № 48 від 12.09.2011 р.); ТП «ЛЕОКС м. Городок» (довідка № 113/2011 від 12.09.2011 р.); у роботі проектного інституту «Укоопінком» (довідка № 127/11/3 від 20.09.2011 р.). Матеріали дисертаційної роботи впроваджено у навчальний процес ЛьвДУВС під час викладання дисциплін «Економічна безпека підприємства», «Економічний ризик та методи його вимірювання», «Стратегічне та інноваційне забезпечення розвитку системи безпеки підприємства» (довідка № 67 від 20.10.2011 р.).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертаційна робота є самостійно виконаним дослідженням, у якому викладено нові авторські науково-методичні положення та практичні розробки щодо формування системи управління економічною безпекою торговельного підприємства. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, у дисертації використано лише ті положення та ідеї, які є результатом власних наукових досліджень.

**Апробація результатів дисертаційної роботи.** Основні результати дисертації доповідалися та були предметом обговорення на: науковій конференції професорсько-викладацького складу Львівського державного університету внутрішніх справ (ЛьвДУВС) МВС України «Економічна безпека підприємництва України: стратегія та механізми зміцнення» (м. Львів, 2007); засіданні круглого столу «Економічна безпека підприємства в контексті заходів детінізації економіки» (м. Львів, 2008); міжвузівській науково-практичній конференції студентів та аспірантів «Соціально-економічні наслідки та стратегія реформування економіки України» (м. Львів, 2008); Всеукраїнській науково-практичній конференції «Економічна безпека України в умовах загострення світових фінансових стосунків» (м. Львів, 2009); засіданні круглого столу «Вплив Євро-2012 на активізацію транскордонного співробітництва та розвиток підприємництва» (м. Львів, 2009); IV звітній науково-практичній конференції професорсько-викладацького складу ЛьвДУВС «Актуальні проблеми

економічної безпеки в контексті ринкової трансформації економіки України» (м. Львів, 2010); міжнародному науково-практичному семінарі «Інструментальна база системи контролінгу в діагностиці економічної безпеки підприємства» (м. Львів, 2011); засіданні круглого столу «Потенціал конкурентоспроможності західних регіонів України та проблеми його реалізації у посткризовий період» (м. Львів, 2011); Міжвузівській науково-практичній конференції «Реструктуризація доходів державного бюджету в системі антикризового управління фінансовою системою» (м. Львів, 2011); міжкафедральному науковому семінарі «Бюджетна політика України в умовах формування нового бюджетно-податкового законодавства» (м. Львів, 2011).

**Публікації.** Основні наукові положення, висновки і рекомендації опубліковано у 10 наукових працях загальним обсягом 13,75 д.а., у тому числі – у монографії в співавторстві та 7 статтях у наукових фахових виданнях, 2 – в інших виданнях.

**Структура та обсяг роботи.** Дисертація, загальний обсяг якої становить 242 сторінки, у тому числі 170 сторінок основного тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (319 найменувань на 30 сторінках) та 7 додатків обсягом 42 сторінки. Робота ілюстрована 35 рисунками та містить 22 таблиці.

## РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Характеристика суб'єктів економічної безпеки торговельного підприємства: сучасний стан та тенденції розвитку роздрібної торгівлі

Стан розвитку торгівлі є одним із наочних індикаторів економічного розвитку держави. Згідно з офіційною статистикою торгівля є однією з вагомих та впливових сфер економічної діяльності. Частка оптової та роздрібної торгівлі (включаючи ремонт автотранспорту, побутових виробів та предметів особистого вжитку) у формуванні внутрішнього валового продукту (ВВП) становить понад 50%, а створена торгівлею додана вартість зросла у 2009 р. порівняно з 2001 р. у 5,5 раза і склала 13,46% сукупної доданої вартості країни. Темпи зростання фізичного обсягу доданої вартості в торгівлі значно вищі, ніж загалом по національному господарству України (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

#### Частка окремих видів економічної діяльності у формуванні валової вартості в Україні [252, с. 29–30]

Показники	2005	2006	2007	2008	2009
Добувна промисловість	4,1	4,1	4,2	5,7	3,87
Переробна промисловість	19,7	20,1	20,5	17,38	15,8
Сільське і лісове господарство	9,2	7,5	6,6	6,9	7,16
Будівництво	3,7	3,9	4,5	3,08	2,3
Діяльність транспорту та зв'язку	10,7	10,3	9,6	4,6	5,04
Торгівля, ремонт автомобілів, побутових виробів та предметів особистого вжитку	12,7	12,6	12,8	13,85	13,0

Упродовж останніх 5 років існує стійка тенденція випереджувальних темпів розвитку торгівлі. При середньому темпі зростання ВВП на 5,7–5,8% оборот торгівлі зростав у середньому на 26,7% (рис. 1.1).

Рис.1.1. Темпи приросту роздрібного товарообороту, валового внутрішнього продукту та доходів населення в Україні [252]

У 2010 р. тенденція динамічного зростання торгівлі дещо сповільнилась – приріст її обсягів становив 18,1%, валова додана вартість склала – 123115 млн. грн.

У торгівлі, як сфері економічної діяльності, сконцентровано значну частину національного багатства України. Тут наприкінці 2003 р. зосереджено 174114,4 млн. грн. необоротних активів (10% від їх загальної вартості по галузях економіки), 34,2% усіх оборотних активів [252, с.64]. Загалом сума активів підприємств торгівлі на 01.01.2009 р. становила (174114+822572,6) млрд. грн., що складає майже четверту частину активів підприємств усіх галузей економіки. Характерною рисою сучасного етапу розвитку торгівлі є її важлива роль у забезпеченні зайнятості населення а, відтак, і у формуванні його грошових доходів. За даними статистичних досліджень в оптовій і роздрібній торгівлі, торгівлі транспортними засобами, на підприємствах ремонту, станом на 1.01.10 р. працює 4,73 млн. осіб, тобто майже четверта частина усього економічно активного населення України [252, с. 360].

Число тільки найманих працівників підприємств у цій сфері наприкінці 2009 р. охоплювало 1415,5 тис. осіб, що становить 7,3% усього зайнятого населення [252, с. 362].

Суттєвим є внесок торгівлі у формування дохідної частини бюджетів усіх рівнів. Серед загальної суми податкових платежів підприємств (податку на додану вартість, акцизного збору, податку на прибуток та інших) податкові виплати підприємств торгівлі становлять понад 27%.

Найбільш вагомою, з точки зору соціальних завдань та свого динамічного розвитку, є роздрібна торгівля України, оборот якої у 2009 р. становив 444 млрд. грн. (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

**Товарооборот торгівлі  
та ресторанного господарства [252, с. 275]**

(млрд. грн.)

Роки	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Оптовий товарооборот підприємств	290,1	394,1	547,1	511,2	667,2	863,9	1050,4	861,0
Оборот роздрібною торгівлі	68,8	87,6	116,3	174,4	237,8	325,1	456,0	444,3
Оборот ресторанного	2,8	3,0	3,5	7,5	9,1	11,7	15,6	15,4

господарства								
Роздрібний товарооборот підприємств	32,7	50,0	67,6	94,3	130,0	178,2	246,9	231,0

Незважаючи на те, що частка роздрібної торгівлі у структурі торгівлі загалом становить близько 30%, саме вона відіграє найбільш вагомую роль у формуванні позитивної динаміки розвитку торгівлі в цілому [252, с. 286] (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

**Індекси фізичного обсягу роздрібного товарообороту  
за товарами у торговій мережі підприємств**

(відсотків)

	2000=100							
	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Усі товари	131,9	160,7	197,2	245,1	311,5	405,3	478,3	327,9
Продовольчі товари	115,5	134,8	165,0	196,4	233,7	273,4	299,4	274,3
Непродовольчі товари	147,7	185,8	228,5	292,5	386,4	530,9	648,8	473,6

Роздрібна торгівля сьогодні є одним з найбільш динамічно зростаючих секторів української економіки. За останній період (2005–2010 рр.) темпи зростання обороту роздрібної торгівлі у 1,21 раза випереджували темпи зростання валового внутрішнього продукту (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

**Основні показники  
соціально-економічного розвитку України [252, с. 25–28]**

	Фактично за					Темпи зростання, %			
	2005	2006	2007	2008	2009	2009 до 2008	2008 до 2007	2007 до 2006	2006 до 2005
Валовий внутрішній продукт, млрд. грн.	441452	544153	720731	948056	914720	84,9	102,3	107,9	107,3
Доходи населення, млн. грн.	381404	472,061	623289	845641	897669	106,2	135,7	132,0	123,8
Оборот роздрібної торгівлі, млрд. грн.	174,4	237,8	325,1	456,0	444,3	0,974	140,26	136,7	136,4
Індекс споживчих цін	110,3	111,6	116,6	122,3	112,3	91,8	104,9	104,8	101,2

Продовження таблиці 1.4

Витрати населення, млрд. грн.	30676 9	38568 1	50953 3	69561 8	71267 9	102, 45	136, 5	132, 1	125,7
Експорт товарів і послуг (млрд. дол. США)	40,4	45,9	58,3	78,7	49,3	62,6	135, 0	127, 0	113,6
Імпорт товарів і послуг млрд. дол. США	39,1	48,8	65,6	92,0	50,6	0,55	140, 2	134, 4	124,8
Сальдо (+,-), млрд. дол. США	+1,3	-2,9	-7,3	-13,3	-1,3				
Середньомісячна номінальна заробітна плата, грн.	806	1041	1351	1806	1906	105,5	133, 7	129, 8	129, 16
Кількість постійного населення (наприкінці року), млн.	146,7	46,5	46,2	46,0	45,8	99,6	99,6	99,4	99,6

Основними чинниками, що сприяли цьому, було зростання доходів населення, значна частина яких витрачається на придбання споживчих товарів, розширення та вдосконалення роздрібною мережі та використання нових технологій торговельного обслуговування.

У цьому контексті слід зазначити, що оборот роздрібною торгівлі зростає швидше, ніж офіційно обліковані реальні наявні доходи населення, які щорічно збільшуються за останні роки (2005–2010 рр.) на 19–22%. Ця різниця обумовлена як тіньовою заробітною платою певної частини українських громадян, так і лібералізацією умов споживчого кредитування населення.

Частка роздрібною торгівлі в інвестиціях в основний капітал постійно зростає: у 2005 р. вона складала 3,4% від загального обсягу освоєних інвестицій в українську економіку, у 2006 – 3,6%, у 2007 – 4%, у 2008 – 6,5%, у 2009 р. – 10,6% (з них в оптову торгівлю – 8,6%) [252, с. 270].

Інтерес до інвестування коштів у розвиток роздрібною торгівлі України пояснюється тим, що українська торгівля з урахуванням світових стандартів та критеріїв організації торговельного бізнесу перебуває лише на стадії становлення.

Норма оновлення основних засобів у торгівлі за рахунок активізації інвестиційних процесів зростає швидшими темпами, ніж у інших сферах економіки. За 2005–2010 рр. вона збільшилася у 2,4 раза (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

### Стан основних засобів у торгівлі [252, с. 89–90, 95]

Роки	2005	2006	2007	2008	2009
	36673	44018	74924	88770	91151



У фактичних цінах на кінець року, млрд. грн.					
Індекси основних засобів, відсотків до попереднього року	113,3	117,5	122,3	115,3	102,7
Введення в дію нових основних засобів, у факт. цінах, млн. грн.	5219	6896	11672	13474	129811
Ступінь зносу основних засобів, у відсотках	31,9	29,8	22,0	26,4	25,9
Операційні витрати на одиницю реалізованої продукції, коп./грн.*	x	x	x	99,6	103,0

\*Операційні витрати на організацію торговельної діяльності перевищують середні по економіці на 2,8 коп. (2008 р.) і 3,1 коп. (2009 р.).

Важливу роль у зростанні обороту роздрібної торгівлі відіграє її організований сектор – торговельні підприємства (табл. 1.6).

Обсяги роздрібного товарообороту підприємств-юридичних осіб, за даними Держкомстату України, у 2009 р. становили 231.0 млрд. грн., що на 6,45% менше, ніж у попередньому році. Темп приросту роздрібного товарообороту підприємств у першому півріччі 2010 р. склав 13,9%.

Таблиця 1.6

**Кількість підприємств, які провадять діяльність у роздрібній торгівлі, та ресторанного господарства [252, с. 293]**

(на кінець року)

	Роки									
	2000		2005		2007		2008		2009	
	Од.	Відсотків до підсумку	Од.	Відсотків до підсумку	Од.	Відсотків до підсумку	Од.	Відсотків до підсумку	Од.	Відсотків до підсумку
Підприємства роздрібної торгівлі (крім торгівлі автомобілями, мотоциклами та пальним)										
Усього	21974	100,0	14959	100,0	13340	100,0	12832	100,0	11951	100
У тому числі підприємств, що торгують з перевагою продовольчого асортименту у спеціалізованих магазинах	1558	7,1	839	5,6	865	6,5	965	7,5	944	7,9
У неспеціалізованих магазинах	10636	48,4	7690	51,4	6792	50,9	6341	49,4	5970	49,9
Непродовольчого асортименту у спеціалізованих магазинах	7039	32,0	4998	33,4	4572	34,3	4629	36,1	4226	35,4
У неспеціалізованих магазинах	2313	10,5	1219	8,2	932	7,0	775	6,0	700	5,9
Поза магазинами	429	2,0	213	1,4	179	1,3	122	1,0	111	0,9
Підприємства роздрібної торгівлі автомобілями, мотоциклами та пальним										

Усього	1396	100	1276	100	1315	100	1645	100	1506	100
У тому числі підприємств, що торгують здебільшого автомобілями	82	5,9	169	13,2	284	21,6	496	30,2	435	28,9
автоварами	495	35,4	297	29,3	371	20,6	272	16,5	247	16,4
пальним	819	58,7	810	63,5	760	57,8	877	53,3	824	54,7
Підприємства ресторанного господарства										
Усього	4849	100	4718	100	4468	100	5029	100	4785	100
ресторани	468	9,7	526	11,1	615	13,8	698	13,9	708	14,8
кафе	2906	59,9	8022	64,1	2779	562,2	3034	60,3	2868	59,9
бари	766	15,8	682	14,5	618	13,8	814	16,2	754	15,8
їдальні та постачання готової їжі	709	14,6	488	10,3	450	10,2	482	9,6	455	9,5
Підприємства інших видів економічної діяльності										
Усього	15839	x	16448	x	15310	x	13098	x	12451	x

Структуру обороту роздрібної торгівлі у 2009 р. наведено на рис. 1.2.

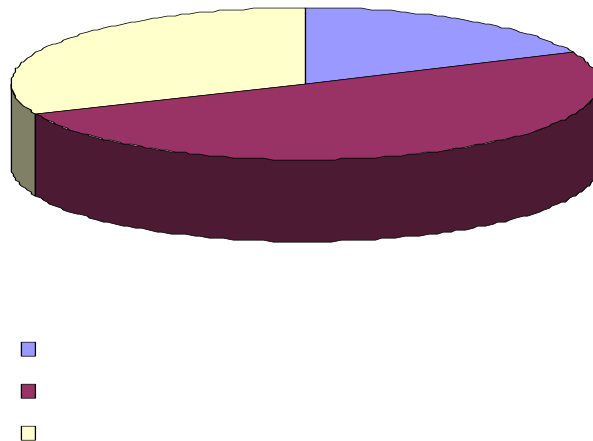


Рис.1.2. Структура обороту роздрібної торгівлі України у 2009 р.

Це результат операційної діяльності 65,3 тисяч об'єктів роздрібної торгівлі, матеріальна база яких налічує 47,6 тис. магазинів і 17,7 тис. кіосків та палаток з кількістю працюючих на підприємствах (юридичних особах) 1415,5 тис. осіб або 10,93% зайнятих на українському ринку праці [252, с. 382].

Динаміку розвитку обсягів та структури роздрібного товарообороту підприємств наведено у табл. 1.7.

Таблиця 1.7

Обсяги роздрібного товарообороту підприємств (юридичних осіб) України за 2005-2009 рр. [252, с. 285–287]

Роки	2005	2006	2007	2008	2009
Обсяг роздрібного товарообороту підприємств, млн. грн.	94332,0	129952,0	178233,0	246903,0	230955,0
У т.ч. продовольчих товарів	34939,2	x	56444,4	76672,2	84307,9
непродовольчих товарів	55111,1	x	115237,7	161851,4	138540,37
	245,1	311,5	405,3	478,3	377,9

Індекси фізичного обсягу роздрібного товарообороту підприємств до 2000 р. у порівняних цінах, %					
2009 до 2008	79,0				

Високі темпи зростання роздрібної торгівлі в Україні демонструють її обидва сегменти – продаж продовольчих і непродовольчих товарів. Відмінною особливістю, порівняно з попередніми роками, є незначне випереджувальне зростання обороту у непродовольчому сегменті (2,51 раза до 2,41 раза), коли у попередні 2003–2007 рр. оборот у непродовольчому сегменті у 1,54 раза перевищував оборот у продовольчому [252, с. 287].

Динаміка індексів фізичного обсягу роздрібного товарообороту підприємств демонструє їхнє постійне зростання протягом 2005–2009 рр. здебільшого за рахунок випереджувального збільшення фізичного обсягу продажів непродовольчих товарів за одночасного уповільнення обсягів реалізації товарів продовольчої групи. Проте загальний фізичний обсяг товарообороту у 2009 р. склав лише 79% від обсягу 2008 р.

Дослідження динаміки фізичних обсягів реалізації найбільш важливих продуктів харчування (м'яса та м'ясопродуктів, масла вершкового, олії, хлібобулочних виробів, фруктів) та деяких непродовольчих товарів (одягу та білизни) (табл. 1.8) виявило порівняно низький рівень відповідних індексів, а також їхню незмінність і навіть поступове зменшення за період 2005–2009 рр.

Таблиця 1.8

Товарна структура роздрібного товарообороту підприємств за 2005-2009 рр., % [252, с. 287]

Роки	2000	2005	2007	2008	2009	2000	2005	2007	2008	2009
						0	5	7	8	9
	млн. грн.					відсотків				
Усі товари*	28757,4	94332,4	178232,6	246903,2	230955,3	100	100	100	100	100
Продовольчі товари у торговій мережі	12861,0	34939,2	56444,4	766722	84307,9	44,7	37,1	31,6	31,1	36,5
М'ясо та продукти м'ясні	1499,0	5175,3	8447,3	11973,3	12112,9	5,2	5,5	4,7	4,9	5,3
Масло вершкове	212,0	409,5	636,2	874,2	1052,2	0,7	0,4	0,3	0,3	0,5
Олії рослинні	92,2	416,1	672,5	1204,9	1187,4	0,3	0,4	0,4	0,5	0,5
Молоко та продукти молочні	564,2	1809,0	3083,7	3991,0	4055,1	2,0	1,9	1,7	1,6	1,8
Вироби хлібобулочні	1830,7	1699,2	2009,4	2636,1	2631,5	6,4	1,8	1,1	1,1	1,1
Яйця	204,7	441,5	685,5	1138,1	1117,8	0,7	0,5	0,4	0,5	0,5
Овочі	123,7	500,8	1019,5	1507,9	1590,1	0,4	0,5	0,6	0,6	0,7

Продовження табл. 1.8

Плоди, ягоди, (	123,0	684,6	1528,0	2257,0	2609,5	0,4	0,7	0,9	0,9	1,1
-----------------	-------	-------	--------	--------	--------	-----	-----	-----	-----	-----

включаючи кавуни і дині)											
Непродовольчі товари	13826,7	55111,1	115237,7	161851,4	138540,7	48,1	58,4	64,7	65,6	60,0	
Одяг та білизна з тканини, головні убори, одяг зі шкіри, хутра та вироби з них	426,2	968,6	1686,4	2548,3	2904,3	1,5	1,0	1,0	1,0	1,3	
Трикотаж верхній та білизняний	160,0	356,9	793,8	1293,8	1492,5	0,5	0,4	0,5	0,5	0,6	
Взуття	222,8	614,8	1778,3	2490,7	2853,3	0,8	0,6	1,0	1,0	1,2	
Товари культурно-побутового та господарського призначення	2778,8	10883,1	21093,0	26123,6	22607,3	9,7	11,5	11,8	10,6	9,7	
Продовольчі товари у мережі ресторанного господарства	2069,7	4282,1	6550,5	8379,6	8106,7	7,2	4,5	3,7	3,3	3,5	

\* включаючи мережу ресторанного господарства

Таке становище є свідченням доволі низького рівня життя і навіть зuboжіння окремих верств населення України, порушення норм раціонального споживання, що ставить під загрозу відтворення та розвиток людських ресурсів, провокує подальше загострення демографічної ситуації.

Аналіз індексів фізичного обсягу роздрібного товарообороту на одну особу (табл. 1.9) свідчить не тільки про уповільнення обсягів реалізації продовольчих товарів і їх стохастичність, а і про те, що загальний фізичний обсяг реалізації товарів продовольчої групи у 2009 р. склав лише 85% від обсягу 1990 р.

Таблиця 1.9

Індекси фізичного обсягу роздрібного товарообороту підприємств на одну особу [252, с. 284]

	1990=100											
Усі товари	36	34	39	45	55	67	83	106	138	163	129	79
Продовольчі	43	31	33	37	43	52	61	73	86	93	85	91
Непродовольчі	29	40	49	60	76	95	122	162	224	276	202	73

Отже, за наявних темпів зростання ще декілька років буде неможливо відновити рівень споживання, наявний у 1990 р.

Негативні тенденції не подолано і в територіальному розвитку роздрібно́ї торгівлі, зокрема у розвитку торгівлі в міській і сільській місцевостях. Так, хоча обсяг реалізованих населенню товарів з розрахунку на одну особу постійно зростає, темпи приросту товарообороту у міських поселеннях були у два з лишнім рази вищими, ніж у сільській місцевості (табл. 1.10).

Таблиця 1.10

Показники роздрібно́го товарообороту підприємств,  
розміщених у міських поселеннях і сільській місцевості [252, с. 282]

(млн. грн.)

Роки	Роздрібний товарооборот підприємств			Товарооборот роздрібно́ї торгівлі		
	2000	28757	25396	3361	26663	23568
2005	94332	86804	7528	90005	82912	7093
2006	129952	119329	10623	124747	114631	10116
2007	178233	164533	13700	171682	158578	13104
2008	246903	228794	18109	238523	221128	17395
2009	230955	212126	18829	222849	204705	18144

Як наслідок, частка роздрібно́го товарообороту у міських поселеннях становить понад 90% від загального обсягу, а в сільських поселеннях – лише 8,8%. Така тенденція призводить до збільшення розриву в обсягах продажу товарів на одну особу у міських та сільських поселеннях (табл. 1.11).

Попри це, частка чисельності сільського населення загалом по Україні на 1.01.2010 р. становила 31,4% [252, с. 335], і його доходи за темпами суттєво перевищують темпи зростання роздрібно́го товарообороту в сільській місцевості. Це свідчить про недостатньо активну діяльність роздрібних підприємств із торговельного обслуговування сільського населення саме в місцях його проживання.

Таблиця 1.11

Роздрібний товарооборот підприємств на одну особу  
у міських поселеннях і сільській місцевості [252, с. 284]

(грн.)

Роки	2000	2005	2006	2007	2008	2009
Усі товари	585	2003	2777	3832	5338	5015
Продовольчі	304	833	1062	1354	1839	2007
Непродовольчі	281	1170	1715	2478	3499	3008
Товарооборот у міських поселеннях	766	2717	3750	5187	7234	6722
Товарооборот у сільській місцевості	210	497	710	926	1238	1299

Особливої актуальності сьогодні набуває регіональний аспект розвитку роздрібно́ї торгівлі, де наявні як негативні, так і позитивні явища та тенденції. Зміни у розвитку обсягів роздрібно́ї торгівлі по регіонах наведено у табл. 1.12.

За даними Держкомстату України, лідерами за абсолютними показниками обсягу роздрібно́го товарообороту в 2009 р. були: м. Київ (43191,5 млн. грн.), Дніпропетровська (20150,9 млн. грн.), Донецька (19912,6 млн. грн.), Харківська (15976,1 млн. грн.), Одеська

(14842,9 млн. грн.) області, на які припадало понад половину всього роздрібного товарообороту України (51,3%). Ці регіони зберігають своє провідне місце впродовж останніх п'яти років. Найбільший його прирості територіально (у порівняних цінах) спостерігається у м. Києві (41,3%), Київській (37,1%), Донецькій, Дніпропетровській, Львівській, Івано-Франківській (30%), Полтавській (28%) областях.

Таблиця 1.12

Роздрібний товарооборот підприємств за регіонами у 2005–2009 рр.\*

(млн. грн.)

	2005		2006		2007		2008		2009	
	сума	частка %	сума	частка %	сума	частка %	сума	частка %	сума	частка %
Україна	9433 2,4	100	12995 1,7	100	17823 2,6	100	24690 3,2	100	23095 5,3	100
АРК	3448, 5	3,65	4784,0	4,78	6430,0		9064,3		8430,8	
Вінницька	2248, 1		2959,2		3922,4		5358		4661,6	
Волинська	1834, 0		2403,9		3134,1		4306,1		3889,5	
Дніпропетровська	8370, 1		11476, 5		15976, 1		22353, 1		20150, 9	8,7
Донецька	7867, 0		11429, 9		15941, 5		22229, 2		19912, 6	8,6
Житомирська	1775, 5		2430,2		3320,5		4344,3		4143,1	
Закарпатська	2666, 9		2902,0		3666,7		5203,7		4915,4	
Запорізька	3880, 6		4981,5		6782,0		9301,3		8433,0	
Івано-Франківська	1563, 4		2269,4		3133,2		4519,0		4248,5	
Київська	3020, 7		4731,3		6663,0		9858,6		10010, 1	
Кіровоградська	1466, 5		2020,7		2801,3		3921,8		3635,5	
Луганська	2764, 6		3766,7		5245,8		7796,9		7131,6	
Львівська	5530, 5		6882,9		9472,5		12827, 2		13283, 6	
Миколаївська	1759, 6		2554,7		3861,5		5310,2		4818,5	
Одеська	5165, 3		7445,4		9996,1		14159, 5		14842, 9	6,4
Полтавська	2520, 9		3467,9		4678,3		6725,6		6053,9	
Рівненська	1644, 3		2092,6		2747,3		3853,4		3793,1	
Сумська	1748, 7		2155,6		2688,2		3673,5		3378,1	

Тернопільськ а	1324, 8		1729,8		2251,5		3309,2		3321,1	
Харківська	6755, 6		9164,5		12311, 8		16852, 0		15976, 1	6,9
Херсонська	1826, 6		2493,6		3326,2		4392,1		4421,2	
Хмельницька	1803, 1		2505,5		3368,3		5003,3		4409,9	
Черкаська	1751, 9		2335,6		3173,4		4558,4		4440,1	
Чернівецька	1435, 5		1806,6		2679,6		3663,9		3593,5	
Чернігівська	1578, 1		2121,0		2862,5		3902,6		3710,6	
м. Київ	1769 5,6		25826, 0		35989, 8		47809, 4		43191, 5	18,7
м. Севастополь	886,0		1214,7		1809,0		2506,6		2458,8	

\* Розраховано за [252, с. 283]

Виходячи з наведених даних, слід зазначити, попри стабільне зростання частки майже усіх областей у загальному обсязі роздрібної торгівлі, залишається надто великий розрив – різниця між максимальним та мінімальним значенням цього показника за окремими регіонами. Якщо частка п'яти регіонів України (Дніпропетровська, Донецька, Львівська, Харківська, м. Київ) в обороті роздрібної торгівлі становлять 8,5–18,7 в.п, то частка всіх інших регіонів (Кіровоградська, Рівненська, Тернопільська та ін.) – у 3–4 рази менші. При цьому, очевидної тенденції скорочення розриву не спостерігається протягом останніх п'яти років, воно відбувається надто повільно, в середньому на 0,15–0,22 в.п. за рік.

Основними показниками рівня торговельного обслуговування населення і задоволення його споживчого попиту за регіонами є обсяг роздрібного товарообороту на одну особу (рис. 1.3).

Цей показник у кожному регіоні має позитивну тенденцію до зростання, хоча динаміка є різною. Якщо в середньому в Україні роздрібний товарооборот на одну особу становив у 2009 р. 5010 грн., то у Дніпропетровській, Донецькій, Харківській, Львівській, Одеській областях та у м. Севастополь реалізувалося товарів на одну особу до 6237 грн. на рік. Лідером за цим показником є м. Київ (14735 грн. на особу). Проте у Тернопільській, Луганській, Івано-Франківській областях цей показник сягає лише 52–55% від середнього значення.

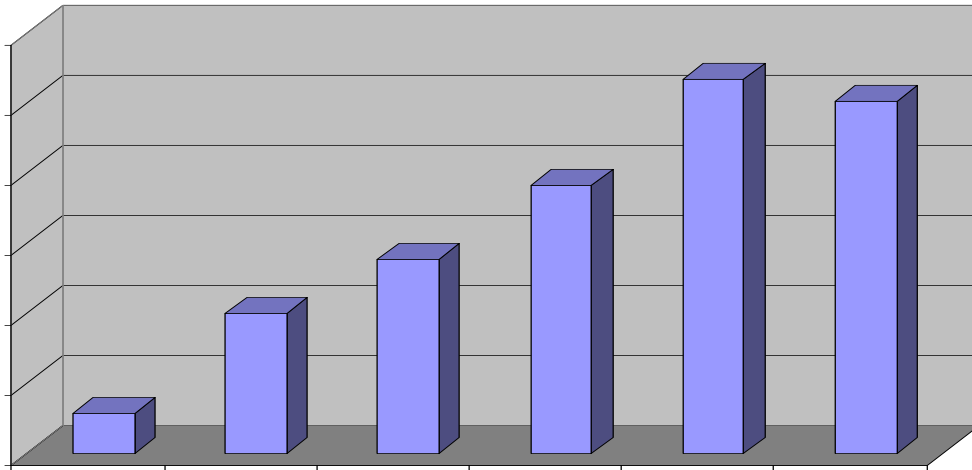


Рис.1.3. Динаміка роздрібного товарообороту підприємств на одну особу

Значна диференціація у розрізі регіонів спостерігається щодо структури продажу, ціни на товари, якості торговельного обслуговування, яка набула вже сталої тенденції. Негативні наслідки територіальних диспропорцій розвитку роздрібної торгівлі суттєво стримують її сталий розвиток в Україні. Ось чому сьогодні вкрай потрібен пошук шляхів ліквідації цих негативних тенденцій і розроблення ефективної регіональної політики, спрямованої на підтримку відповідного рівня їхньої економічної безпеки.

Невирішеною залишається проблема забезпеченості населення роздрібною торговельною мережею – зберігається стійка тенденція її скорочення в регіонах, деформація у розміщенні об'єктів торгівлі у містах та сільській місцевості, незважаючи на доволі сприятливі умови розвитку.

За останні десять років кількість підприємств торгівлі скоротилася на 48 тис. одиниць і становить лише 65% від рівня 2000 р. В окремих регіонах цей показник ще нижчий: Вінницька область – 64%, Дніпропетровська – 68%, Житомирська – 61%, Закарпатська – 58%, Миколаївська – 55%, Хмельницька – 51%, Чернівецька область – 52%.

Скорочення кількості магазинів супроводжується певним укрупненням цих об'єктів роздрібної торгівлі – середній розмір торгової площі із розрахунку на один магазин збільшився з 90,2м<sup>2</sup> у 2000 р. до 122,7 м<sup>2</sup> – у 2009 р., або на 136% (табл. 1.13).

Таблиця 1.13

Підприємства роздрібної торгівлі України в 2005-2009 рр.  
[252, с. 294–295] \*

Роки	Кількість магазинів, тис. од.	Торгова площа магазинів, тис.м <sup>2</sup>	Кількість кіосків, палаток, тис. од.	Усього підприємств, тис. од.	Забезпеченість підприємствами на 10000 осіб	Середня торгова площа магазину, м <sup>2</sup>
2005	55,8	6359	19,4	75,2	16	114
2006	54,6	х	19,0	73,6	16	х
2007	52,3	7493	19,6	71,9	16	143
2008	50,5	8089	18,7	69,2	15	160
2009	47,6	8015	17,7	65,3	14	168



\*Для порівняння забезпеченість населення сучасними торговими площами становить у Москві – 177 м<sup>2</sup>, Берліні – 390 м<sup>2</sup>, Парижі – 350 м<sup>2</sup> – авт.

Водночас, попри такі позитивні зрушення, слід зазначити, що цього вкрай недостатньо. Для забезпечення раціональної організації торгово-технологічного процесу рекомендується мати торгову площу не менше 250–300 м<sup>2</sup>.

Альтернативою скорочення кількості магазинів у регіонах України стало суттєве нарощування кількості роздрібних ринків із продажу споживчих товарів. У 2009 р. забезпеченість ринками на 10 тис. осіб по Україні була майже у 3 рази (2,96) вищою, ніж забезпеченість магазинами сучасних форматів. Хоча, як свідчать попередні дослідження, кількість ринків зменшилася у 2009 р. порівняно з 2005 р., на 125 одиниць, а із 2008 р. – на 24. Завдяки зусиллям органів влади усіх регіонів України було закрито чимало стихійних ринків, і їх частка зменшилася на 2,5% порівняно з 2005 р., проте саме організовані і неформальні ринки залишаються у регіонах основними конкурентами магазинів.

Співвідношення забезпеченості населення ринками та супер-гіпермаркетами на 10 тис. осіб по регіонах суттєво відрізняється: від 0,75 раза у Києві до 10 разів – у Закарпатській області. Понад 67% супермаркетів розташовані у м. Києві. Розвиток регіональної торгової мережі відстає від Київської більш ніж на 5 років.

Глибока диференціація розвитку роздрібно-торговельної мережі по регіонах проявляється у непропорційній забезпеченості населення торговельними площами та у кількості діючих роздрібних операторів. У розвинених країнах забезпеченість становить 3500–5500 м<sup>2</sup> та 17–20 підприємств на 10 тис. осіб [252]. В Україні ці показники значно нижчі – 1620 м<sup>2</sup> та 14 об'єктів (станом на 01.01.2011 р.) – і це тільки за рахунок скорочення загальної чисельності населення.

Проблема забезпеченості населення регіонів торговельними площами обумовлюється ще й тим, що об'єкти торгівлі є доволі дрібними. Якщо середня торговельна площа магазину по Україні не перевищує 144 м<sup>2</sup>, то цей показник суттєво коливається у регіонах: від 85,2 м<sup>2</sup> у Чернівецькій області до 287,5 м<sup>2</sup> – у м. Києві.

У більшості регіонів України спостерігалася тенденція значно ліпшої забезпеченості продовольчими магазинами, ніж непродовольчими. Виняток становлять м. Київ, Дніпропетровська, Запорізька та Луганська області.

Найвища забезпеченість населення продовольчими магазинами спостерігається здебільшого в аграрних регіонах: Чернігівській, Житомирській, Хмельницькій, Вінницькій областях. Найнижча – у м. Києві, Донецькій, Запорізькій областях, де найнижчий показник забезпеченості населення продовольчими магазинами у 3 рази менший, ніж найвищий.

Враховуючи, що у структурі товарообороту переважної частини регіонів поступово починають переважати непродовольчі товари, необхідно надати пріоритет розвитку мережі саме непродовольчих торговельних об'єктів<sup>1</sup>.

Важливим напрямом гармонізації регіонального розвитку роздрібно-торгівлі в Україні можна вважати подальшу розбудову торговельної мережі з використанням сучасних форм, методів і технологій продажу товарів з урахуванням економічних, соціальних та демографічних особливостей регіонів. У кожному регіоні забезпеченість населення площею має бути не менше 2500 м<sup>2</sup> на 10 тис. постійних мешканців. Йдеться також про створення інтегрованих систем мережі магазинів та центрів логістики з метою збільшення обсягів закупівель і забезпечення більш низьких цін роздрібно-товарообороту.

Найнижчу забезпеченість такими об'єктами мають Київська, Тернопільська та Рівненська області – авт.

Як свідчить офіційна статистика, особливістю сучасного розвитку роздрібно́ї торгівлі в Україні є те, що значна частка продажу товарів припадає на речові, змішані та продовольчі ринки, хоча протягом 2000–2009 рр. вона знизилась у загальному обсязі роздрібно́ї торгівлі з 57,8% до 31,65% (див. рис. 1.2). Кількість таких ринків зросла з 2514 одиниць у 2000 р. до 2761 одиниць – у 2009 р.<sup>2</sup> [252, с. 294]. За різними оцінками, із діяльністю ринків в Україні пов'язано майже 3 млн. осіб. Зросли й обсяги продажу на речових, змішаних та продовольчих ринках у поточних цінах, щороку на них продається товарів на суму близько 46 млрд. грн., або майже п'ята частина загального обсягу товарообороту роздрібно́ї торгівлі.

Попри певне скорочення кількості ринків у 2009 р. (на 0,87%), вони продовжують залишатися основним конкурентом торговельних мереж. Це пов'язано з тим, що ціни на аналогічну продукцію на роздрібних ринках на 10–20% нижчі, ніж у магазинах, за рахунок більш низьких накладних витрат, зниженого рівня податкового навантаження (переважають приватні підприємці), масового продажу контрафактно́ї і фальсифіковано́ї продукції. З цих причин сегмент роздрібних ринків утримує свої позиції, а незначне його скорочення обумовлено швидше результатами адміністративних заходів, які провадять органи влади після закриття легальних ринків, на місці яких, як правило, будуються багатофункціональні торговельні комплекси.

Загалом аналіз сучасного стану роздрібних ринків та досвіду зарубіжних країн [187, 199, 206, 237, 238, 251] дають змогу стверджувати, що Україна впритул наблизилася до періоду глибоких трансформаційних перетворень, які супроводжуватимуться ліквідацією частини ринків, переходом від екстенсивної до інтенсивної фази розвитку шляхом перебудови їх у сучасні торговельно-сервісні комплекси та спеціалізації відповідно до свого функціонального призначення.

До нових позамагазинних форм роздрібно́ї торгівлі в Україні слід віднести електронну торгівлю і продаж за допомогою каталогів із прямою доставкою товарів споживачам. Це дуже молодий сектор роздрібно́ї торгівлі, хоча і доволі конкурентоспроможний через відсутність витрат на оренду площ, обладнання і персонал, що робить ціни на товари на 15–25% нижчими, ніж на аналогічні у магазинах. Частка електронної торгівлі в Україні у загальному обороті коливається у межах кількох десятків відсотка<sup>3</sup> (для порівняння у США – 15%, в Росії – 1,3%) [99]. Водночас такі форми торгівлі мають значні перспективи, особливо в торгівлі непродовольчими товарами, та бурхливо розвиваються. Чинниками, які стримують розвиток цих форм торгівлі, є недосконалість нормативно-правового законодавства, платіжних систем, недостатній розвиток комунікацій і комп'ютерного забезпечення.

Отже, українським торговельним підприємствам на сучасному етапі необхідно реалізувати різноманітні бізнес-проекти, які б передбачали впровадження торговельно-технологічних та системно-управлінських інновацій. Метою реалізації таких проектів є забезпечення прийнятної рівня економічної безпеки, який формується не лише шляхом забезпечення стійких темпів зростання товарообороту, а й завдяки позитивному фінансовому результату господарювання і формування довгострокових, конкурентних переваг та цінності для всіх груп торговельних підприємств. Як свідчать статистичні дані, досягти цієї мети наразі не вдається. Темпи зростання роздрібного товарообороту в кризовий період (2009 р.) знизилися на 38,2%, і частка збиткових підприємств сягла 36,5%, а їх загальний збиток становив 32630,5 млн. грн. [252]. Зростає незадоволеність ситуацією, що склалася, у торгівлі покупців (якість товарів, торговельне обслуговування, цінова політика), постачальників (проблеми розрахунків за товари), персоналу (рівень заробітної плати, умови праці), суспільства (рівень податкового навантаження), власників (збитковість діяльності).

Не дивлячись на те, що їх кількість, починаючи з 2005 року постійно зменшується – авт.  
На сьогодні цей показник навіть не відображається в офіційній статистиці – авт.

Відтак, наведене свідчить, що інтерес до ініціювання та реалізації нових проектних рішень щодо створення систем управління економічною безпекою в усіх аспектах господарювання найближчими роками будуть лише зростати. Успіх та ефективність таких рішень суттєвим чином залежить від якості методичного забезпечення визначення рівня економічної безпеки і системного інструментарію його реалізації. Тому необхідним і практично значущим є узагальнення та удосконалення теоретичних засад формування системи управління економічною безпекою підприємств роздрібною торгівлі; систематизація та критична оцінка сучасної практики управління економічною безпекою ТП та розробка нових методичних підходів до її визначення і планування.

## 1.2. Теоретичні положення категорійного апарату економічної безпеки торговельного підприємства

За ринкових умов господарювання дуже важливого, якщо не вирішального, значення набуває економічна безпека всіх суб'єктів підприємницької та інших видів діяльності. Економічна безпека підприємства – це такий стан ресурсів (капіталу, персоналу, інформації і технології, техніки і устаткування, прав) та підприємницьких можливостей, за якого гарантується найбільш ефективне їхнє використання для стабільного функціонування та динамічного науково-технічного й соціального розвитку, запобігання внутрішнім і зовнішнім негативним впливам (загрозам).

Категорія «економічна безпека» порівняно недавно стала повноправним об'єктом дослідження економічної науки. Цей термін почав використовуватися у працях вітчизняних економістів лише на початку

90-х рр. минулого століття. Попри це, розвиток досліджень у цьому напрямі відбувався доволі бурхливо, про що свідчить низка фундаментальних напрацювань російських [23, 35, 94, 109] та українських [11, 12, 20, 24, 32, 39, 166, 173, 150, 172, 213] науковців.

Специфічний категоріальний апарат із використанням невластивих класичній економічній науці термінів («загроза», «індикатор безпеки», «порогове значення», тощо), формування відповідного методологічного інструментарію аналізу свідчать про створення окремої підгалузі економічних досліджень – науки про економічну безпеку [74].

Методологічне поняття «економічна безпека» дослідники виводять насамперед із поняття «національна безпека» [39, 42, 46, 93, 94, 104, 108, 204], яке має таку дефініцію у схваленому Верховною Радою України (січень 1997 р.) офіційному документі – Концепції національної безпеки України. У Концепції національна безпека розглядається як «стан захищеності життєво важливих інтересів особи, суспільства та держави від внутрішніх та зовнішніх загроз» [151]. На наш погляд, такий механічний перехід від термінології національної безпеки, якщо ми прагнемо розглядати останню як предмет економічної науки, є недостатньо аргументованим.

Економічна безпека може бути визначена як складна багатофакторна категорія, що характеризує здатність національної економіки до розширеного самовідтворення з метою задоволення на визначеному рівні потреб власне населення і держави, протистояння дестабілізуючій дії чинників, що створюють загрозу належному розвитку країни, забезпечення конкурентоспроможності національної економіки у світовій системі господарювання.

Доволі часто зустрічається використання терміна «економічна безпека» як позитивної характеристики вже наявного «стану захищеності» інтересів суб'єкта [162, 172, 130]. На нашу думку, схематично поняття «економічна безпека» є однозначно нейтральним – безпека може бути як низькою, так і високою. Тому застосування цього терміна як характеристики відтворювальної здатності економіки безвідносно до конкретного стану цієї здатності видається доволі коректним. Принципова перевага застосування терміна «відтворення» у трактуванні економічної безпеки полягає у тому, що дозволяє перейти від поняття безпеки забезпечення реалізації національних інтересів (тобто процесу, що керується ззовні) до поняття безпеки як здатності до відтворення як основного

національного інтересу (тобто наявності іманентних внутрішніх механізмів виробництва, розподілу обміну та споживання, які є стадіями суспільного відтворення), а також – від протистояння загрозам, які мають певною мірою зовнішній, стосовно суб'єкта забезпечення безпеки, характер до забезпечення сталості розвитку, що визнає наявність органічних систем внутрішніх загроз. Тільки у такому ракурсі економічна безпека характеризує дієздатність системи та може досліджуватися із якнайширшим застосуванням методів та інструментів економічної науки.

Отже, з'ясувавши сутність поняття «безпека», логічно перейти до розгляду симптоматики поняття «безпека підприємства».

На базі дослідження сучасної наукової літератури [24, 25, 195, 196, 205, 207, 210], робимо висновок, що сутність аналізованого поняття, перш за все, пов'язана із оточенням суб'єкта господарювання, тобто з відносинами, в які воно вступає у процесі своєї діяльності.

З розвитком ринкових відносин в Україні підприємства зіткнулися із суттєвим зменшенням (або зовсім – із відсутністю) безпосередньої державної підтримки їх діяльності та необхідністю створення умов для свого безпечного розвитку власними силами. Стабільне функціонування, зростання економічного потенціалу будь-якого підприємства в умовах ринкових відносин багато в чому залежить від наявності надійної системи економічної безпеки. Сучасне підприємство перебуває в умовах безперервної зміни зовнішнього середовища свого існування. Така нестабільність вимагає від господарюючих суб'єктів постійної адаптації, зокрема пошуку нових і вдосконалення вже існуючих засобів забезпечення системи економічної безпеки задля досягнення економічних і соціальних цілей діяльності підприємства.

Проблемам забезпечення економічної безпеки підприємства присвячені численні роботи вітчизняних і зарубіжних авторів. Слід зазначити, що на сьогодні серед фахівців, які займаються проблемою не існує єдиної думки з приводу визначення поняття «економічна безпека підприємства».

Зокрема, у низці робіт [20, 26, 31, 35, 72] поняття «економічна безпека підприємства» розглядається як забезпечення умов збереження комерційної таємниці й інших секретів підприємства. Таке трактування економічної безпеки характерне здебільшого для публікацій 90-х рр. минулого століття. Зміна форм власності, вихід підприємств на зовнішній ринок, використання нової технології стали поштовхом до того, що питання збереження комерційної таємниці в діяльності підприємств набуло особливої актуальності. Кожне підприємство прагнуло захищати свої комерційні таємниці, інтелектуальну власність і загалом інформацію як найкоштовніший товар. Забезпечення економічної безпеки розглядалося насамперед як захист інформації [94].

Проблему економічної безпеки підприємства у цьому контексті пропонувалося вирішувати, виходячи з передумови, що ступінь надійності всієї системи зберігання інформації визначається рівнем безпеки найслабшої ланки, якою вважається персонал організації. Слід зазначити, що проблеми кадрової безпеки справді є першочерговими для стабільно функціонуючих підприємств. Як свідчить статистика [109], близько 80% збитку матеріальним активам компаній завдається їхнім власним персоналом. Тільки 20% спроб злому комп'ютерних мереж і одержання несанкціонованого доступу до комерційної інформації припадає на втручання зовні. Решта 80% випадків спровоковані за участю персоналу компаній<sup>4</sup>. У середньому проблеми кадрової безпеки призводять до зниження прибутку підприємств від 6% до 9% [255].

Вартість злочинів, вчинених посадовими особами і працівниками американських компаній у 2002 р., – 600 млрд. дол. США [Моделювання економічної безпеки: Геєць В.М. с. 124.] – у 2008 – більше 1,5 млрд. дол. США [Економіка України – 2008. – № 8 – 98].

Визнаючи, що збереження інформації є одним із важливих аспектів економічної безпеки підприємства, слід зазначити, що зведення сутності економічної безпеки тільки до захисту комерційної таємниці не враховує всього спектра впливу зовнішнього середовища як основного джерела небезпек на діяльність підприємства. Таким чином, економічна безпека повинна розглядатися як можливість забезпечення його стійкості за різноманітних, у тому числі й за несприятливих умов, що складаються у зовнішньому середовищі, незалежно від характеру його впливу на діяльність підприємства, масштабу і характеру внутрішніх змін. Так, В.А. Забродський [122] економічну безпеку визначає як «кількісну і якісну характеристику властивостей фірми, що відображає здатність самовиживання і розвитку в умовах виникнення зовнішньої і внутрішньої загрози». Таку точку зору поділяє і О. Власюк, зазначаючи, що «головною метою забезпечення економічної безпеки підприємства (ЕБП) є досягнення максимальної стабільності функціонування, а також створення основи і перспектив зростання для виконання цілей бізнесу, незалежно від об'єктивних і суб'єктивних загрозливих факторів (негативних впливів, факторів ризиків)» [74].

Дещо інше поняття економічної безпеки підприємства наводить М. Камлик [140], який розглядає економічну безпеку підприємства як «.....стан захищеності життєво важливих інтересів підприємства від реальних і потенційних джерел небезпеки чи економічних загроз». Слід зазначити, що при такому підході губиться бачення перспектив розвитку підприємства, оскільки він близький до поняття адаптації підприємств.

А. Кірієнко [144] подає економічну безпеку як стан підприємства, при якому імовірність небажаної зміни будь-яких властивостей (якостей), параметрів, майна, що йому належить, і його зовнішнього середовища, невелика (менша за визначену межу). Таке розуміння економічної безпеки підприємства допускається і практично ґрунтується на стабільності зовнішнього середовища.

З огляду на економічну безпеку як стан, обумовлений впливом зовнішнього середовища, слід виділити ресурсно-функціональний підхід. Автори цього підходу розглядають економічну безпеку підприємства як «стан найбільш ефективного використання корпоративних ресурсів для запобігання погрозам і забезпечення стабільного функціонування підприємств у даний час і майбутньому» [149, 150]. У складі корпоративних ресурсів виділяють, насамперед, такі ресурси: капіталу, персоналу, інформації, техніки і технології, прав. У зв'язку з цим автори цього підходу розрізняють сім функціональних складових економічної безпеки:

- фінансова безпека – розглядає і регулює питання фінансово-економічної залежності підприємства, стійкості до банкрутства;
- силова безпека – займається режимами, фізичною охороною об'єктів і особистою охороною керівництва, протидією криміналу, взаємодією із правоохоронними й іншими державними органами;
- інформаційна безпека – заснована не тільки на захисті власної інформації, у тому числі конфіденційної, а й проводить ділову розвідку, інформаційно-аналітичну роботу із зовнішніми і внутрішніми суб'єктами тощо;
- техніко-технологічна безпека – припускає створення і використання такої технічної бази, устаткування й основних засобів виробництва, таких технологій і бізнес-процесів виробництва, які підсилюють конкурентоспроможність підприємства;
- правова безпека – спрямована на всебічне юридичне забезпечення діяльності підприємства, грамотну правову роботу з контрагентами і владою, вирішення інших правових питань;
- кадрова безпека – процес запобігання негативним впливам на економічну безпеку підприємства (ЕБП) за рахунок ризиків і загроз, пов'язаних з персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами загалом.

На сьогодні в економічній літературі ще недостатньо якісно сформована система погляду на ЕБП, а єдина методологічна база щодо виміру й управління ЕБП відсутня.

Взаємозв'язку ЕБП із конкурентноздатністю, конкурентостійкістю, системою управління ризиками не встановлено. Відтак, чимало уваги приділяється розгляду таких аспектів проблеми економічної безпеки організації різноманітних підприємств, в тому числі і торговельних. Серед останніх досліджень варто відзначити роботи авторів: О.Ареф'євої, О. Барановського, І.Белоусова, О.Власюка, Т.Васильціва, В.Геєця, Я.Гончарука, В.Горбуліна, М.Єрмошенка, Я.Жаліла, Д.Ковальова, Г.Пастернак-Таранушенка, С.Реверчука, В. Тамбовцева, М.Флейчук, В.Франчука, О.Черняка та ін.

Здебільшого вчені свої дослідження присвячували або аналітичному огляду негативів, що позначаються на економічній безпеці суб'єктів господарювання, або прогностичним підходам до зміни внутрішнього і зовнішнього середовища підприємств.

До найбільш вагомих наукових результатів можна віднести такі: розробка понятійного апарату теорії економічної безпеки; визначення основних складових економічної безпеки, пропозиції щодо критеріїв оцінки типу економічної безпеки підприємства та інші [195]. Водночас до дискусійних питань належать такі: практично не сформульований (відсутній) єдиний підхід до розуміння самої категорії «економічна безпека підприємства»; не завершено розробку науково обґрунтованої класифікації загроз економічній безпеці на мікроекономічному рівні (рівні підприємства); лише частково сформульовано принципи управління станом економічної безпеки підприємств; остаточно не відпрацьовані механізми системного управління станом економічної безпеки підприємства тощо [24, 25, 108, 192, 195, 272]. Одним із важливих питань в рамках системного дослідження управління економічною безпекою є комплексне дослідження поняття економічної безпеки підприємства та проведення аналізу розуміння її сутності.

Серед українських та зарубіжних учених немає єдиного визначення терміна «економічна безпека». Не містить його й Економічна енциклопедія [110]. Водночас, принципових розходжень у підходах до трактування змісту даної економічної категорії не прослідковується. Коротко проаналізуємо найбільш поширені підходи до визначення цього терміна (додаток А, табл. А.1).

А. Грязнова вважає, що економічна безпека підприємства – це такий стан ресурсів (капіталу, персоналу, інформації, технологій і техніки, прав) та підприємницьких можливостей, за якого гарантується найефективніше їх використання для забезпечення стабільного функціонування та динамічного науково-технічного й соціального розвитку, запобігання внутрішнім і зовнішнім негативним впливам [23]. За А. Мельяновичем, «ЕБП – це стан найбільш ефективного використання корпоративних ресурсів для запобігання загрозам і для забезпечення соціального функціонування підприємства в сьогоденні і майбутньому» [207]. Г.В. Козаченко його трактує як захищеність науково-технічного, технологічного, виробничого та кадрового потенціалу підприємства від прямих (активних) чи непрямих (пасивних) економічних загроз [150].

С.В. Раздіна вважає, що «ЕБП – це комплекс заходів, які сприяють підвищенню фінансової стійкості господарських суб'єктів в умовах ринкової економіки, які захищають їх комерційні інтереси від впливу негативних ринкових процесів» [232].

З цього приводу Г.Б. Клейнер зазначає, що необхідність постійного дотримання економічної безпеки зумовлюється об'єктивно наявним для кожного суб'єкта господарювання забезпеченням стабільності функціонування та дослідження головних цілей своєї діяльності. Рівень економічної безпеки залежить від того, наскільки ефективно керівництво і спеціалісти (менеджери) будуть спроможні уникнути можливих загроз і ліквідувати шкідливі наслідки окремих негативних складових зовнішнього і внутрішнього середовища [146].

Більшість авторів вважає, що ЕБП являє собою універсальну категорію, яка відображає захищеність суб'єктів соціально-економічних відносин на всіх рівнях, починаючи з держави і закінчуючи кожним громадянином. Зміст даного поняття містить у собі систему засобів, що забезпечують конкурентостійкість і економічну стабільність

підприємства, а також сприяють підвищенню рівня добробуту робітників, і тільки із здійсненням у необхідному обсязі зазначених дій можна буде досягти належного рівня економічної безпеки підприємства [76].

Д.А. Іванов зазначає, що поняття «економічної безпеки підприємства передбачає створення таких умов його діяльності, за яких забезпечується надійний захист його економічних інтересів від усіх можливих видів загроз» [136], А. Штангрет [298] ЕБ підприємства розглядає як «... стан захищеності життєво важливих інтересів підприємства від реальних джерел небезпеки або економічних загроз».

Варта уваги точка зору Л.Г. Шамаєвої [292], яка вважає, що для захисту економічних інтересів господарюючих суб'єктів важливим є пошук оптимального співвідношення між ймовірними витратами при порушенні економічних інтересів підприємства та припустимою величиною витрат для запобігання або мінімізації втрат. Однак, таке твердження, на жаль, не зовсім виправдане, оскільки при подальшому розгляді порогових значень рівня витрат, що поділяють витрати на ефективні й неефективні, не наводяться методичні положення їх визначення.

При трактуванні поняття «економічна безпека» у сучасній літературі [13, 18, 66, 77, 88, 93, 293] найбільш поширена є думка, що її втримування на відповідному рівні відображає такий стан підприємства, який забезпечує здатність протистояти несприятливим зовнішнім впливам. У зв'язку з цим ЕБП необхідно розглядати набагато ширше, а саме як можливість забезпечення стабільності підприємства за різноманітних, у тому числі й за несприятливих умов, що виникають у зовнішньому середовищі, попри залежність від характеру її впливу на діяльність підприємства, масштаб і характер внутрішніх змін.

У цьому контексті ЕБ підприємства визначено як захищеність його діяльності від негативних впливів зовнішнього середовища, а також як здатність швидко усунути будь-які загрози або пристосуватися до існуючих умов, які не позначаються негативно на його діяльності.

Водночас виникає проблема тлумачення терміна «захищеність підприємства», оскільки не визначено її конкретних форм, критеріїв та результатів.

З огляду на викладене, слід розглянути й інші підходи до визначення терміна «ЕБП», що наявні у сучасній літературі. Зокрема, серед різноманітних поглядів вчених-економістів щодо сутності поняття «безпека» [39, 88, 298], на нашу думку, доцільно виділити два підходи. Перший підхід базується на визначенні безпеки як стану, другий – як наявної характеристики системи. Слушною є позиція [88], згідно з якою всі визначення сутності поняття «безпека» можна розглядати крізь призму двох концепцій: де перша виділяє сутність безпеки у формах існування; друга – у загрозах. На думку автора, дані концепції не доцільно розглядати окремо, оскільки вони є взаємопов'язаними, де одна витікає з іншої. Безпека, як вже зазначалось, це певний стан захищеності будь-якого суб'єкта від загроз, якого можливо досягти лише за умов певної діяльності. Якщо досягнуто певного стану захищеності, то й забезпечено певні форми існування, оскільки певний рівень безпеки є підґрунтям певної форми існування. Виходячи із сутності безпеки, під цим поняттям в рамках нашого дослідження будемо розуміти певний стан захищеності торговельного підприємства як господарюючого суб'єкта у системі його зв'язків від впливу внутрішніх і зовнішніх загроз, який оцінюється його рівнем й забезпечує самозбереження та розвиток у теперішньому й майбутньому [93].

Серед проблем, що постають перед ТП на шляху до досягнення прийнятного рівня економічної безпеки, варто виділити такі: переважність використання реактивного підходу, тобто очікування непередбачуваних подій замість прогнозування і розробки заходів їх уникнення; асиметрія інформації при визначенні цілей і стратегій підприємства; недоліки у застосуванні аналізу витрат і їх впливу на економічну безпеку; недостатнє використання можливостей підприємства і спрямування всієї системи управління на роботу лише із загрозами при їх виявленні; недосконалість законодавчої бази з даного питання, що

унеможливиює застосування чітко визначених правомірних заходів з боку держави.

Після аналізу існуючих підходів до трактування змісту даної економічної категорії пропонується сконцентрувати зусилля на двох складових економічної безпеки ТП. Перша – це системний стан, заходи для підтримки якого сприяють підвищенню захищеності діяльності підприємства від негативного впливу зовнішнього оточення, а також здатність своєчасно усувати різноманітні загрози або пристосовуватися до існуючих умов, не погіршуючи при цьому результатів своєї діяльності. Друга – наявність конкретних переваг, обумовлених відповідністю (адекватністю) матеріального, фінансового, кадрового, техніко-технологічного потенціалів і організаційної структури підприємства його стратегічним цілям і завданням.

Подолання окреслених проблем вимагає створення механізму забезпечення економічної безпеки як повноважної системи компоненти менеджменту торговельного підприємства, який би вирішував три базові завдання:

- 1) підвищення значущості інформаційно-аналітичної роботи, спрямованої на розробку превентивних заходів щодо уникнення можливих загроз і мінімізації негативних впливів;
- 2) розробка методичної бази визначення рівня економічної безпеки і її складових;
- 3) розробка методичних положень і інструментарію підсистеми управління економічною безпекою у складі діючих АІС підприємств.

Оскільки фінансові відносини є домінуючою часткою економічних, цілком об'єктивно слід вважати, що фінансова безпека ТП є базовою та визначальною складовою його економічної безпеки. Багатоаспектність економічної та фінансової безпеки, їх складність та функціональна спрямованість зумовлює той факт, що на сучасному етапі розвитку наукової думки [74] не існує єдиного підходу щодо трактування сутності та змісту цих понять. Тому стає необхідним дослідження ТП ще і як суб'єкта фінансових відносин, бо саме у їх середовищі виникають ситуативні зв'язки, що викликають появу нових загроз щодо його фінансової складової.

У цьому контексті фінансовою безпекою ТП будемо вважати стан захищеності від загроз, що виникають у процесі його функціонування та розвитку як суб'єкта фінансових відносин. З огляду на наведене визначення цієї компоненти безпеки ТП, наші подальші дослідження будуть спрямовані на виявлення системи внутрішніх та зовнішніх загроз і формування засобів їх ідентифікації з подальшим усуненням.

Головна мета системи управління ЕБ ТП полягає в тому, щоб гарантувати його стабільне та максимально ефективне функціонування тепер і високий потенціал розвитку в майбутньому. Ця мета плюс функціональні цілі зумовлюють формування необхідних структуроутворюючих елементів і загальної схеми управління економічною безпекою, яка передбачає виділення, аналіз і оцінку існуючих загроз з кожної функціональної складової та розроблення на їх основі системи протидіючих і застережних заходів.

Якщо ж підходити до економічної безпеки ТП як стану, який обумовлений впливом внутрішнього і зовнішнього середовища, необхідно виділити ресурсно-функціональний підхід [24], де ЕБ підприємства розглядається як «стан найбільш ефективного використання корпоративних ресурсів для запобігання загрозам і забезпечення стабільного функціонування підприємства в цей час і в майбутньому» [93]. У рамках цього підходу виділяють сім функціональних складових:

- 1) інтелектуально-кадрову;
- 2) фінансову;
- 3) техніко-технологічну;
- 4) політико-правову;
- 5) екологічну;
- 6) інформаційну;
- 7) силову [277, 292].



Ретельне вивчення сутності ресурсно-функціонального підходу в контексті методології SWOT-аналізу [30] до розуміння ЕБ підприємства дозволяє визначити його основну перевагу – всеосяжний, комплексний характер, оскільки в рамках цього підходу досліджуються найважливіші фактори, що впливають на стан функціональної складової ЕБП, вивчаються основні процеси, що впливають на її забезпечення, проводиться аналіз розподілу й використання ресурсів підприємства, розглядаються економічні індикатори, що відображають рівень забезпечення функціональної складової ЕБП. Однак ця перевага ресурсно-функціонального підходу, на нашу думку, є водночас і його недоліком, оскільки ЕБ в ньому розглядається надто широко, відтак втрачається саме бачення ЕБ, де вона, по суті, ототожнюється із самою діяльністю підприємства і її ефективністю.

Але тут слід зазначити, що перевагою даного підходу до розуміння ЕБП є його комплексний (системний) характер, що дозволяє менеджменту ТП:

- досліджувати найважливіші фактори, які впливають на стан функціональних складових економічної безпеки;
- вивчати основні процеси, що впливають на забезпечення економічної безпеки;
- проводити аналіз розподілу і використання всіх видів ресурсів підприємства;
- розглядати економічні індикатори, що відображають рівень забезпечення функціональних складових економічної безпеки;
- розробити заходи для забезпечення максимально високого рівня функціональних складових;
- формувати режими функціонування системи управління ЕБП залежно від сформованого (стійкого та кризового) режиму функціонування підприємства загалом.

Основні функціональні складові економічної безпеки ТП пропонуємо розглянути на наведеній схемі (рис.1.4).

Фінансова складова, як вже зазначалось, вважається провідною і вирішальною, оскільки за ринкових умов господарювання фінанси слугують кровотворною підсистемою будь-якої економічної системи. Про послаблення фінансової складової економічної безпеки свідчать: зниження ліквідності підприємства; підвищення кредиторської та дебіторської заборгованості; зниження фінансової стійкості тощо [39, 53].

За цю складову економічної безпеки відповідають фінансова та економічна служби підприємства.

Інтелектуальна складова. Належний рівень економічної безпеки значною мірою залежить від інтелекту та професіоналізму працюючих на підприємстві кадрів. Негативні впливи на цю складову справляють: звільнення провідних висококваліфікованих працівників серед загальної кількості працюючих; зниження освітнього рівня працівників.

Кадрова складова. Склад кадрів безпосередньо впливає на рівень економічної безпеки на підприємстві. Негативними впливами на кадрову складову вважають [80]: відтік кадрів; наявність працюючих за сумісництвом; недоліки в організації робочого дня (кількість змін, кількість працюючих у зміні, загальна кількість працюючих, питома вага управлінського персоналу у загальній кількості працюючих). За цю складову економічної безпеки повинна відповідати кадрова служба підприємства.

Технологічна складова полягає у ступені відповідності застосовуваних на підприємстві технологій (фаз) організації торговельного процесу найкращим українським та світовим аналогам на рівні функціональних процедур і операцій. До негативних впливів на цю складову відносять: моральне старіння використовуваних технологічних рішень; рішення, спрямовані на зниження (підрив) технологічного потенціалу підприємства; порушення технологічної дисципліни тощо. Здійснювати контроль за технологічною дисципліною й удосконалювати існуючі нові ефективні технологічні рішення, солідарну відповідальність як складову економічної безпеки повинні нести технологічні й економічні служби ТП.

Правова складова полягає у всебічному правовому забезпеченні діяльності підприємства і дотриманні чинного законодавства (Додаток А, рис. А.1). До неї відносять [124, 125, 126, 127, 128]: недостатню правову захищеність інтересів підприємства в договірній та іншій діловій документації; низьку кваліфікацію працівників юридичної служби; порушення юридичних прав підприємства і його працівників; недосконалість правових документів щодо організації роботи і взаємовідношень, притаманних діяльності ТП.

#### Рис. 1.4. Основні складові економічної безпеки торговельного підприємства

Інформаційна складова полягає у здійсненні ефективного інформаційно-аналітичного забезпечення господарської діяльності підприємства [24]. Процес створення та захисту інформаційної складової економічної безпеки включає: збирання всіх видів інформації, що стосується до діяльності конкретного підприємства; аналіз одержуваної інформації з обов'язковим дотриманням загальноприйнятих принципів і методів; прогнозування тенденцій розвитку процесів функціонування конкретного підприємства; оцінка рівня економічної безпеки за всіма складовими та в цілому; інформаційна підтримка рішень підвищення цього рівня на конкретному підприємстві.

Таким чином, можна стверджувати, що економічна безпека ТП (як і будь-якого іншого суб'єкта господарювання) – це універсальна категорія, що відображає його захищеність від впливів зовнішнього і внутрішнього середовища. Зміст цього поняття містить у собі систему засобів, що забезпечують конкурентостійкість і економічну стабільність підприємства у довгостроковій перспективі.

Отже, у результаті проведеного дослідження обґрунтовано визначення категорій «економічна безпека ТП», запропоновано основні напрями підвищення рівня економічної безпеки, що можуть бути використані в існуючих системах управління ТП, незалежно від форм власності, місця розташування і організаційних форматів.

Аналіз розглянутих підходів до проблеми ЕБ ТП дозволяє зробити такі висновки :

- економічна безпека торговельного підприємства складається з семи функціональних складових, які для кожного конкретного підприємства можуть мати різні пріоритети;
- основним фактором, що визначає стан економічної безпеки, є володіння підприємством стійкими конкурентними перевагами і відповідним потенціалом розвитку;
- наявні переваги повинні відповідати стратегічним цілям підприємства;
- економічна безпека повинна розглядатись як складна динамічна система , що забезпечує стійке функціонування і розвиток підприємства за допомогою своєчасної мобілізації і найбільш раціонального використання трудових, фінансових, техніко-технологічних та інших ресурсів підприємства в умовах дії зовнішніх і внутрішніх загроз.

Таким чином, цільовою спрямованістю системи управління ЕБП є формування адаптивних реакцій на дію загроз у будь-якій із семи складових сфери життєдіяльності підприємства і, як наслідок, забезпечення стабільного і максимально ефективного функціонування підприємства на даний момент та високого потенціалу розвитку у майбутньому.

### **1.3. Вплив небезпек та загроз на економічну безпеку торговельного підприємства**

Виходячи з положень, наведених у п. 1.2 даної роботи, зазначимо, що в системі національної економічної безпеки проблема економічної безпеки підприємств має дуальний характер [11, 56, 65, 93]. З одного боку, – це функціонування підприємств здійснюється в умовах нестаціонарного (перманентно нестабільного) зовнішнього середовища, для якого характерні зниження обсягів інвестиційних вкладень, високі процентні ставки по довгострокових банківських кредитах, нестабільність податкового законодавства та ін., що істотно знижує рівень життєдіяльності підприємств і підвищує ймовірність переходу в кризовий стан. З іншого боку, – кризові тенденції на макрорівні створюють передумови для виникнення негативних тенденцій розвитку регіональних систем і зниження рівня національної економічної системи [88]. У зв'язку з цим доцільно розглянути змістовні аспекти і механізми формування загроз економічної безпеки підприємств.

У цьому контексті одним з основних завдань управління економічною безпекою є вивчення процесу забезпечення належного рівня безпеки фінансової складової економічної безпеки підприємства, ідентифікація позитивних та негативних факторів, які впливають на фінансово-господарську діяльність підприємства і його конкурентоспроможність, а також розробка заходів щодо підвищення економічної безпеки підприємства.

Форми прояву загроз економічної безпеки мають різний характер на макро-, мезо- й мікрорівнях і становлять непросту динамічну систему, що визначає ускладненість кризових соціально-економічних ситуацій, необхідність моніторингу інтенсивності впливу загроз на різних рівнях ієрархії соціально-економічних систем.

У кризові і посткризові періоди економічного розвитку, що сьогодні наявні, найбільшу небезпеку для підприємства становить руйнування його потенціалу (виробничого, технологічного, науково-технологічного і кадрового) як головного фактора життєдіяльності підприємства, його можливостей. При цьому умови господарювання є такими, що не забезпечується здатність потенціалу до відтворення, оскільки ресурси для цього підприємство може здобувати тільки виходячи з результатів своєї діяльності, а також за рахунок позичених коштів. Але за кризової ситуації обидва джерела інвестицій у підприємства, як правило, виявляються недоступними, що робить фінансову безпеку пріоритетною.

Якщо розглядати управління економічною безпекою як динамічну систему (що і пропонується), то її вхідними впливами виступають безліч економічних інтересів, цілей підприємства, загроз, а виходами – безліч станів підприємства у визначеному просторово-часовому континуумі. Значний інтерес становить поділ впливів на результати роботи підприємства на позитивні і негативні. До останніх належать загрози функціонування, під якими розуміється сукупність умов, процесів, факторів, що перешкоджають реалізації економічних інтересів підприємства чи створюють небезпеку для них.

У літературі [93, 106, 112, 134] сформовано думку, що загроза економічної безпеки може бути визначена як деякий збиток, інтегральний показник якого характеризує ступінь зниження економічного потенціалу за визначений проміжок часу. При цьому виявлення і вжиття заходів, спрямованих на запобігання загрозам економічної безпеки, припускає аналіз прогнозованого стану підприємства в результаті виконання прийнятих раніше стратегічних для нього економічних і науково-технічних рішень, врахування загальних тенденцій і процесів в економіці та ін. Саме різноманіття процесів, що протікають на ТП, визначає досить широкий спектр загроз, які впливають на його функціонування. Тому розуміння сутнісних характеристик загроз і, як наслідок, вироблення управлінських заходів, що їх локалізують, вимагають визначеного їхнього групування.

Проведений аналіз підходів до класифікації загроз економічної безпеки підприємств дозволив виділити шість класифікаційних ознак:

- 1) походження загрози: позасистемні, внутрішньо-системні;
- 2) рівень економічного управління;
- 3) тривалість впливу кризового явища;
- 4) ступінь ваги кризового явища;
- 5) сфера життєдіяльності (рівень проникнення й руйнування);
- 6) систематичність прояву.

Виділені ознаки дозволили сформулювати класифікацію загроз у системі економічної безпеки ТП, наведену на рисунку А.2 (додаток А) і подати їх у визначеній систематизації.

Рівень економічного управління формує загрози, що відображають існуючу структуру національної економіки. За даною ознакою виділяються загрози економіки загалом (національна безпека), регіону як територіальної складової (регіональна безпека) і підприємства як основного структурного елемента економіки країни (безпека підприємства).

Окреслені загрози, з одного боку, взаємозалежні між собою, зумовлюють одна одну, але, з іншого боку, дуже автономні. Це визначається, як відомо [294], складними підпорядкованими зв'язками, що характерні для держави, регіонів і підприємств (макро-, мезо- і макрорівнів відповідно [303]). Автономність аналізованих загроз залежить від ступеня свободи і прав, які держава надає регіонам і підприємствам, а також від рівня втрат, що виникають за проявом загрози. Із цими видами загроз тісно пов'язані позасистемні, тобто зовнішні і внутрішні (внутрішньосистемні)

загрози.

Суть таких загроз виявляється вже у їхній назві і відображає джерело формування загрози – з боку зовнішнього для підприємства середовища і за рахунок помилок і прорахунків, допущених менеджментом самого підприємства. Якщо внутрішньосистемні загрози прямо залежать від класифікації менеджменту підприємства і, відтак, можуть бути вчасно виявлені та локалізовані, то позасистемні загрози, що відображають наявне економічне становище в країні, у деякій своїй частині не можуть бути локалізованими. У цьому випадку менеджмент підприємства має мати або створити системи спостереження за проявом даних загроз і обов'язково враховувати їх у своїй діяльності.

Економічні загрози підприємства різні не тільки за своїм вмістом і виникненням, але і за систематичністю прояву. У зв'язку з цим вони можуть бути поділені на: системні загрози, котрі, раз виникнувши, існують завжди (або досить тривалий час) і завжди справляють свій вплив на діяльність підприємства. До таких загроз можна віднести динамічність зміни економічного законодавства, підвищення конкуренції на ринку товарів і послуг та ін. Дані загрози мають систематичний характер прояву, оскільки відображають реальні процеси, які протікають у ринковій економіці, а також закони розвитку ринку. До несистематичних загроз відносяться такі, що справляють свій вплив на діяльність підприємства або стохастично, або з визначеним періодом виникнення.

За тривалістю впливу на функціонування і розвиток підприємства загрози поділяються на довго-, середньо- і короткострокові. Подібний розподіл відображає тривалість прояву наслідків, що є результатом прояву загрози.

У цьому контексті до довгострокових загроз можна віднести: високий рівень збиткових підприємств; низьку купівельну спроможність споживачів; високий рівень конкуренції з боку транснаціональних торговельних корпорацій; високий рівень монополізації окремих товарних ринків. До довгострокових внутрісистемних загроз – низький рівень відновлення основних фондів; низький рівень технологічних рішень; звуження ринків постачання (каналів надходження товарів) та ін. Середньострокові загрози містять у собі загрози, наслідки від яких проявляються протягом 1–3-х років. До них належать: неефективна державна політика на товарному і фінансовому ринках країни; високий рівень інфляції і постійне зростання цін на первинні матеріали та енергоносії; неефективна кредитна політика; низький рівень кваліфікації персоналу; неефективна товарно-асортиментна політика підприємства та ін.

Короткострокові загрози високодинамічні у своєму прояві, їхні наслідки безпосередньо позначаються на діяльності підприємства протягом від одного кварталу до одного року. Прикладом короткострокових загроз є: кон'юнктурне збільшення цін на паливо (транспортні послуги); сезонність у реалізації окремих груп товарів; нестача оборотних коштів підприємства ( постійно і періодично); високий рівень перехідної кредиторської

заборгованості та ін.

За ступенем керованості загрози поділяються на керовані і некеровані, що дає змогу локалізації менеджментом підприємства їхніх наслідків. На керовані загрози можливе здійснення прямого впливу з боку менеджменту підприємства з метою зміни ступеня їх впливу. Такий вплив здійснюється за результатами моніторингу економічної безпеки підприємства і виявляється у комплексі стратегічних, тактичних і оперативних управлінських дій та інституціональних перетворень, що мають місце у період життєдіяльності підприємства.

Некеровані загрози не підлягають прямому впливу. Вони відображають загрози загального рівня розвитку ринкових відносин у країні, а тому підлягають обов'язковому врахуванню (ідентифікації і розроблення заходів) менеджментом підприємства у своїй діяльності.

Прикладами некерованих загроз у літературі [200, 205, 215] виокремлюють: захоплення частки ринку іноземними компаніями; високий рівень монополізації економіки країни; високий рівень корупції; динамічність зміни законодавства та ін.

Залежно від ступеня ваги кризи, викликаної дією того чи іншого дестабілізуючого фактора, загрози класифікуються на такі, що викликають труднощі: значні і катастрофічні. При цьому необхідно відзначити, що існує доволі багато варіантів подібних класифікацій. Наприклад, в одному випадку виділяється чотири фази кризи: криза в широкому розумінні (криза рентабельності), фаза збитковості виробництва, фаза виснаження чи відсутності резервних фондів, фаза неплатоспроможності [226]; в іншому – розглядається стратегічна криза, оперативна та криза ліквідності [234]; або ж пропонується використовувати стадію прихованої кризи, стадію збитковості, стадію відсутності власних засобів і резервів, стадію неплатоспроможності, виділяючи водночас кризи лідерства, автономії, контролю, синергії [230].

Дані класифікації мають несуттєві розбіжності, оскільки пов'язують ступінь розвитку кризи на підприємстві, насамперед, із кризою у фінансовій сфері. Це не випадково, оскільки саме фінансова сфера діяльності підприємства інтегрує в собі результати діяльності всіх життєво важливих для підприємства сфер.

І, нарешті, класифікація економічних загроз за ознакою «сфера діяльності підприємства». Визнаючи слушним розглянутий структурно-функціональний підхід до розуміння терміна «економічна безпека», пропонуємо до класифікації включити сім основних ресурсів, за допомогою яких будь-яке підприємство, в тому числі і торговельне, реалізує місію свого існування:

- фінансовий;
- виробничий;
- кадровий;
- інформаційний;
- технічний;
- технологічний;

– рівня організаційної структури.

Доцільність прийняття такої класифікації заснована на необхідності більш ретельного вивчення специфічних особливостей процесів, що відбуваються в окремо взятій сфері життєдіяльності підприємства, та можливості розробки спеціальних управлінських рекомендацій щодо локалізації загроз і підвищення безпеки даної сфери.

Виходячи із попереднього аналізу, виділимо чотири найбільш значущі для торговельних підприємств види: фінансові, виробничі, соціальні і техніко-технологічні загрози.

Зрозуміло, що система управління економічною безпекою підприємства стосується всіх контурів управління: стратегічного, тактичного і оперативного. Загальна схема процесу організації економічної безпеки вимагає виконання таких етапів, що здійснюються послідовно чи одночасно [272] (рис. 1.5).

Комплексний характер реалізації наведених заходів дозволяє досягти належного рівня економічної безпеки ТП. Основні функціональні завдання управління економічною безпекою ТП систематизовані та відображені на рис. 1.5.

Таким чином, цільовою спрямованістю управління економічною безпекою підприємства є формування адаптивних реакцій на дію загроз у будь-якій сфері життєдіяльності підприємства і, як наслідок, забезпечення стабільного і максимально ефективного функціонування підприємства на даний момент та високого потенціалу розвитку в майбутньому.

Рис. 1.5. Схема процесу організації економічної безпеки ТП

Виходячи з наведеного, під економічною безпекою підприємства слід розуміти сукупність організаційно-правових, режимно-охоронних, технічних, технологічних, економічних, фінансових, інформаційно-аналітичних та інших методів, спрямованих на усунення потенційних загроз та створення умов для забезпечення його ефективного функціонування та розвитку відповідно до встановлених цілей та завдань.

Найбільша ефективність діючої системи забезпечення економічної безпеки ТП і, передусім, безпеки фінансових ресурсів може бути досягнута за умови об'єднання в єдиний, цілісний механізм (див. п. 2.3 роботи) заходів, методів і засобів, який у сукупності у змозі забезпечити безпеку, зберегти й ефективно використовувати фінансові, матеріальні та інформаційні ресурси.

Економічна загроза ТП в цьому контексті – це потенційна можливість заподіяння шкоди внутрішніми або/і зовнішніми чинниками. Класифікація видів загроз дає змогу заздалегідь виявляти потенційні загрози, ідентифікувати їх та розробляти заходи щодо протидії їм [269]. Класифікаційні ознаки видів в системі економічної безпеки наведено на рис. 1.6.

Другий тип включає в себе групи зовнішніх і внутрішніх факторів і впливів, рушійною силою і основною причиною виникнення яких є усвідомлені шкідливі дії людей чи організацій (інститутів), або недбалість, низький професійний рівень кадрового потенціалу підприємства або його партнерів. Аналіз зовнішніх і внутрішніх загроз, вироблений на етапі прогнозування потенційно можливих збитків, дозволить ТП своєчасно запобігти втратам ресурсів або мінімізувати і таким чином вплинути на розмір прибутку (доходу) [242, 254].

Аналіз праць провідних науковців [24, 39, 41, 70], матеріалів власних досліджень [81, 82, 83, 85] дозволяє виділити головні й потенційні загрози безпеки в економічній сфері, зокрема: скорочення внутрішнього валового продукту (доданої вартості), зниження інноваційної та інвестиційної діяльності; відсутність стабільності у сфері фінансової політики; зростання кредитних ризиків; критичний стан основних виробничих фондів і систем життєзабезпечення, розташованих у західному регіоні (Львівська, Волинська, Тернопільська, Івано-Франківська області); низькі темпи розширення внутрішнього ринку, його залежність від кон'юнктури зовнішніх ринків; небезпечне зростання частки іноземного капіталу у важливих галузях економіки, зокрема торговельній, де провідні торговельні мережі («Метро», «Ашан», «Ельдорадо») належать іноземному капіталу; неефективність антимонопольної політики; слабе державне регулювання і послаблення контролю у сфері економіки, так зване управління процесами «тінізації економіки»; перевага особистих, регіональних, корпоративних інтересів над загальнонаціональними.



Рис.1.6. Класифікаційні ознаки видів загроз у системі управління економічною безпекою

Таким чином, поняття «загроза» нами приймається одночасно як характеристика і стан захищеності. Знання та вміння виявляти, попереджати й припиняти (мінімізувати) загрози дозволяють забезпечувати безпеку. Впровадження комплексної системи забезпечення економічної безпеки ТП, що дозволяє прогнозувати загрози економічної безпеки та оперативно регулювати обсяги і структуру витрат на її забезпечення, дозволить якісно впливати на його загальний фінансовий стан, що в остаточному підсумку лише позитивно позначається на оздоровленні економіки загалом. У цьому контексті під безпекою підприємства будемо розуміти захист від загрози завдання йому збитку, що дає змогу зробити висновок, що безпека ТП визначається станом його захищеності.

Таким чином, результатом діяльності щодо забезпечення комплексної безпеки ТП є: стабільність (надійність) його функціонування і фінансового стану.

Систематизацію основних чинників, що впливають на економічну безпеку ТП, зображено на рис. 1.7. Якщо її взяти за основу, то загальну систему заходів в рамках забезпечення ЕБ ТП можна подати у вигляді таких заходів:

- правове регулювання забезпечення безпеки з боку держави;
- правове регулювання, що існує на підприємстві і спрямоване на запобігання всіляким загрозам;
- організаційні заходи, що забезпечують безпеку підприємства на основі регламентації господарської діяльності діючою нормативно-правовою

Комп'ютерні системи обробки інформації підприємств

**економічної безпеки**

- інженери, які застосовують різні технічні засоби (фізичні, апаратні, програмні) і математичні (криптографічні) методи для забезпечення безпеки господарської діяльності підприємства.

Рис.1.7. Чинники впливу на економічну безпеку ТП

Таким чином, розглядаючи систему загальних заходів щодо забезпечення безпеки в рамках правового регулювання, необхідно виокремити роль держави в особі державних органів у забезпеченні безпеки підприємницької діяльності, що включає правовий, економічний і організаційний аспекти. Досягнення таких цілей забезпечується, перш за все, шляхом закріплення у законодавстві відповідних правових норм.

Виходячи із сутності безпеки, під цим поняттям розуміється певний стан захищеності будь-якого суб'єкта у системі його зв'язків від впливу внутрішніх і зовнішніх загроз, який оцінюється його рівнем і забезпечує самозбереження та розвиток на даний час і в майбутньому. Саме це є об'єктивною передумовою розробки комплексу заходів організаційно-економічного спрямування, що є складовою тактичного блоку управління економічною безпекою ТП (рис. 1.8.).

Рис.1.8. Комплекс заходів організаційно-економічного спрямування у системі управління економічною безпекою

Проаналізуємо детально загрози внутрішніх і зовнішніх негативних впливів на політико-правову складову економічної безпеки та причини їхнього виникнення.

Причини виникнення зовнішніх негативних впливів здебільшого мають двоякий характер: політичний і законодавчо-правовий, опис яких детально висвітлено у літературі [108, 130], тому у даному дослідженні їх розглядатимемо лише в міру своєї значущості.

До внутрішніх загроз економічної безпеки ТП належать: протиправні дії і інші негативні дії кадрових співробітників; порушення встановленого режиму збереження інформації, яка становить комерційну таємницю; порушення порядку здійснення торговельного процесу; встановлення несертифікованого обладнання; інші порушення порядку і правил дотримання режиму безпеки, що створюють передумови для реалізації злочинними елементами своїх цілей і виникнення надзвичайних подій.

Слід зазначити, що внутрішні загрози безпеці ТП є категоріями постійними, незалежними від ролі, місця, значення в економічній діяльності регіону, спрямованості джерел зовнішніх загроз безпеці. Загрози, які можуть виникнути у внутрішньому середовищі ТП, можна згрупувати так: фінансово-правові, інноваційно-технологічні, маркетингово-інформаційні, кримінально-силові. Детальний розгляд внутрішніх (ендогенних) факторів, що впливають на економічну безпеку ТП, наведено на рисунку А.3 (додаток А).

З точки зору економічної безпеки, ТП повинно постійно проводити аналіз екзогенного та ендогенного середовища. На рисунку А.4 (додаток А) наведено екзогенні фактори впливу на економічну безпеку ТП. Варто відзначити, що перелік зовнішніх і внутрішніх небезпек та загроз економічній безпеці ТП доволі значний і різноманітний за змістом. Підкреслимо, що своєчасне виявлення і нейтралізація джерел зовнішньої та внутрішньої загроз безпеці є першочерговим завданням усіх суб'єктів економічної діяльності. З урахуванням системного, ретельно організованого і висококваліфікованого характеру (а саме такий все частіше проявляється у великих ТП корпоративного типу) протиправних дій, забезпечення безпеки ТП на належному рівні можливе лише на основі науково-обґрунтованої, максимально адаптованої до обстановки комплексної програми захисту з відповідним матеріально-ресурсним її забезпеченням, при залученні як сил

і засобів державних правоохоронних органів, так і можливостей самих менеджерських і підприємницьких структур, що утворюють торговельну сферу.

Торговельне підприємство за сучасних умов знаходиться під інтенсивним впливом збурюючих факторів зовнішнього середовища різного рівня (рис. 1.9). Відповідно до запропонованої у літературі [120] класифікації, у зовнішньому середовищі ТП можна виділити чотири рівні, (рис. 1.10).

Рис. 1.10. Збурюючі фактори максі-, макро-, мезо- і мікросередовищ

Висока варіабельність факторів зовнішнього середовища в українській економіці викликана структурною кризою багатьох галузей народного господарства в період трансформації економіки.

Але, як свідчить світова практика [98, 102, 168], різке коливання економічних факторів, значною мірою, є характерним і для ринкової економіки. Стан зовнішнього середовища не є сталим. Його характеристики (склад змін зовнішнього середовища, імовірність їх настання, інтенсивність) можуть суттєво відрізнятись у просторово-часовому континуумі, що потребує формування моделі оцінки значущості загроз і небезпек (Додаток А, рис. А.5) і їх визначення через засоби системного управління.

Викладений підхід до визначення загальної природи джерел небезпек і загроз економічній безпеці підприємства має не тільки суто теоретичний, а й науково-практичний характер, оскільки кожен напрям забезпечення економічної безпеки ТП, з огляду на свою специфіку, вимагає розробки притаманної саме йому концептуальної програми вирішення.

Необхідно також зазначити, що запропонований підхід зберігає основні теоретичні конструкції вже сформованої наукової думки у вирішенні досліджуваної проблеми [74]. Основна його роль полягає, насамперед, у систематизації, упорядкуванні всіх наукових поглядів, які наявні як в економічній науці, так і в юриспруденції на проблему економічної безпеки підприємницької діяльності. Він значно звужує об'єкт наступної частини дослідження, робить його більш предметним, виходить з прямого дослідження суто економічної категорії.

## Висновки до розділу 1

1. Аналіз основних тенденцій розвитку роздрібно́ї торгівлі в Україні за 2005–2009 рр. дав змогу виокремити такі нормативні аспекти:

- стійке зростання темпів розвитку сфери роздрібно́ї торгівлі, що спирається на підвищення реальних наявних доходів населення, і відповідне зростання платоспроможного попиту, розвиток роздрібно́ї мережі;
- вагомий внесок торгівлі у формування доданої вартості та бюджетних надходжень;
- створення нових робочих місць для працевлаштування населення, зростання приватних підприємств, які займаються торговельною діяльністю;
- зміна структури організаційних форм торгівлі;
- суттєве збільшення частки магазинних форм торгівлі за рахунок зменшення частки роздрібних ринків;
- інтенсивне запозичення і впровадження у практику провідними українськими компаніями західних торговельних та управлінських технологій, що сприяє швидкому поширенню організаційних новацій ;
- широкий асортимент, високий рівень обслуговування, додатковий сервіс задовольняє потребу українських споживачів у зручності здійснення покупок у сучасних ТП великого формату.

2. Розвиток роздрібно́ї торгівлі в Україні, як і внутрішній торгівлі загалом, характеризується суттєвими недоліками:

- низька споживча можливість населення (особливо сільського) внаслідок недостатнього рівня його грошових доходів;
- скорочення торговельної мережі, особливо у сільській місцевості та невеликих містах, деформація у розміщенні торгових об'єктів, нестача коштів (інвестиційних ресурсів) для нового будівництва;
- низький рівень забезпеченості населення торговими площами; стримуючим моментом для розвитку торгівлі також є значний дефіцит торгових площ;
- значні обсяги продажу товарів через нецивілізовані позамагазинні форми торгівлі, наявність у роздрібній торгівлі значної кількості контрафактної, фальсифікованої та неякісної продукції, відсутність відповідальності за якість проданих товарів та надані послуги;
- фактичне знищення державних та комунальних торговельних підприємств, які б могли стати інструментом реалізації державної політики;
- відсутність керованості процесом відкриття нових торговельних об'єктів, визначення їхнього формату та спеціалізації з боку місцевих органів влади;

- слабка фінансова база роздрібної торгівлі (недостатність оборотних коштів, деформована структура джерел фінансування активів, високі витрати обігу) істотно обмежує вплив торгівлі на формування товарного забезпечення обороту і платоспроможного попиту населення, не забезпечує прискорення руху фінансових коштів зі сфери обігу до товаровиробників;
- відсутність комплексної торговельної стратегії і політики, яка має здійснюватися єдиним органом. В основу державної політики має бути покладена світова практика «патронату» державних органів влади над підприємствами торгівлі різних форматів залежно від регіональної специфіки (шляхом надання пільгових кредитів і субсидій, відстрочки початкових податкових платежів, регулювання орендних ставок і комунальних тарифів тощо).

3. Подолання недоліків і подальший прогресивний розвиток роздрібних торговельних підприємств в Україні вимагає створення належної законодавчої, нормативної, регуляторної, податкової та системної інформаційної баз, які б загалом сприяли стабільному й ефективному розвитку на засадах організації і забезпечення високого рівня їх економічної безпеки.

4. Процес забезпечення економічної безпеки торговельного підприємства нерозривно пов'язаний з якісними і кількісними характеристиками багатовекторної системи створення механізму фінансової стабілізації і раціональним управлінням ресурсами на підприємстві на основі спеціалізованого комплексного інструментарію, що реалізує дві основні функції – розвитку й економічної безпеки. Виходячи з цього, функції розвитку і безпеки, перебуваючи у діалектичному взаємозв'язку, проявляють себе через власну внутрішню структуру і діють як єдиний цілісний процес щодо забезпечення життєдіяльності підприємства. У комплексі це породжує нову якість ТП як економічної системи, її самодостатність та впевненість, що забезпечує стійку цілісність функціональних процесів і їх оптимізацію.

5. Економічна безпека виступає корінною функцією сучасної системи управління ТП, що реалізується через комплекс таких видових процесів, як: планування, організація, мотивація, контроль, прийняття рішень, інформаційно-комунікаційне забезпечення. Основним їх призначенням є координація зусиль працівників і менеджменту підприємства на створення необхідних умов, спрямованих на реалізацію функцій розвитку і безпеки. При цьому загальними функціями системи забезпечення ЕБ ТП слід визнати такі: попереджувально-профілактичну, інформаційно-оперативну, ліквідаційно-відновлювальну. Видові функції безпеки реалізуються в усіх видових функціях розвитку ТП: організації товарообороту, фінансовій, кадровій, маркетинговій, інноваційній, що в кінцевому результаті забезпечує оптимальну реалізацію економічних інтересів, цілісність процесів, що на ньому відбуваються, та його стійкий розвиток.

6. Важливу роль у розвитку торговельного бізнесу відіграють державні органи управління. Україні потрібна ефективна державна регуляторна система, яку слід диференціювати відповідно до визначених пріоритетів і

спрямовувати на розвиток виробництва споживчих товарів і торговельної сфери з огляду на розвиток сучасного ринку, яка б відповідала виваженій податковій, інвестиційній, фінансово-кредитній та амортизаційній політиці. Реалізація цих завдань вимагає постійного удосконалення системи управління ТП, інтегратором якої є оптимізація їх рівня економічної безпеки.

7. Доведено актуальність питань економічної безпеки щодо необхідності і своєчасності формування науково-обґрунтованої теоретичної бази, спрямованої на удосконалення аспектів управління рівнем економічної безпеки ТП у контексті сучасного розуміння даної категорії, тенденцій розвитку торговельної сфери у транзитивний період та економічного становища країни.

8. Аналіз існуючих трактувань економічної безпеки підприємства дав змогу їх систематизувати та класифікувати не тільки з урахуванням змісту цільових пріоритетів, а й спрямованості поглядів провідних вчених у цій галузі. Узагальнено погляди українських вчених на визначення категорії «економічна безпека підприємства» та запропоновано власне визначення як «поточне функціонування підприємства за умови максимальної ефективності використання ресурсів і потенціалу».

9. Встановлено, що система економічної безпеки ТП має вирішувати такі цільові завдання: 1) формувати механізми протидії та локалізації негативних чинників і загроз як внутрішнього, так і зовнішнього середовища; 2) забезпечувати постійну підтримку стабільного ефективного функціонування; 3) досягати оптимуму при формуванні товарного забезпечення, його розподілі і реалізації; 4) формувати сценарій безкризового розвитку підприємства у стратегічній перспективі; 5) забезпечувати багатоаспектний цілісний, усебічний опис ситуацій, що складаються в системному комплексі «торговельне підприємство», і їх реалізацію через засоби інформаційних технологій.

10. Сформовано та проаналізовано існуючі підходи до оцінки економічної безпеки підприємства з урахуванням особливостей, притаманних торговельному підприємству. При цьому доведено, що на загальну характеристику його функціонування впливають як параметри зовнішнього, так і внутрішнього середовища, які перетворюються у визначений кількісно вимірювальний результат функціонування системи ТП, а сам опис його функціонування, як відкритої цілеорієнтованої економічної системи, стає можливим на основі розроблення спеціалізованої системи управління економічної безпеки.

11. Найбільший вплив на формування ЕБ ТП справляє держава. Використовуючи прямі та непрямі прийоми втручання, вона регулює економічний і соціальний розвиток країни. Але інтереси підприємства і держави не завжди збігаються. Їх спільним мірилом виступає економічна безпека. Однією з найбільш важливих сфер при визначенні загроз національній безпеці є економічна сфера. Отже, вивчення економічної безпеки всіх суб'єктів підприємницької й інших видів діяльності має вирішальне значення. Серед них особливої уваги набуває економічна безпека ТП, яка

постає як один із вагомих елементів національної безпеки. На основі аналізу підходів до трактування змісту цієї категорії, можна зробити висновок, що управління ЕБ ТП – це комплекс заходів, які сприяють підвищенню захищеності його діяльності від негативного впливу зовнішнього оточення, а також здатність своєчасно усунути різноманітні загрози або пристосуватися до існуючих умов, які не позначаються негативно на його господарській діяльності.

12. Функціональними складовими ЕБ ТП слід визначити: фінансову, інтелектуально-кадрову, техніко-технологічну, політико-правову, інформаційну, екологічну, силову.

Виділення різних складових ЕБ, вивчення впливу внутрішніх і зовнішніх чинників і встановлення індикаторів по кожному з напрямів дають можливість здійснювати комплексний і послідовний аналіз системи управління ЕБ ТП. Такий аналіз передбачає не тільки детальний розгляд кожної складової ЕБ, а й, що вкрай важливо, облік їхньої взаємодії при інтегральній оцінці рівня безпеки ТП загалом.

13. Під факторами розуміють умови здійснення господарських процесів і причини, що впливають на ці процеси. Фактори взаємозалежні між собою і впливають на результати діяльності підприємства у різних напрямках: одні позитивно, інші – негативно. За структурою виникнення фактори економічної безпеки підприємства поділяються на внутрішні і зовнішні. Зовнішні – стосовно підприємства, на які воно не може впливати або цей вплив може бути незначним (ензогенні). До внутрішніх факторів відносимо ті, що безпосередньо залежать від форм, методів та організації роботи на самому підприємстві (ендогенні). Для українських торговельних підприємств складно виділити пріоритетність будь-яких з окреслених факторів. Але слід визнати, що в даний час навіть з урахуванням низької ділової активності на фінансовий стан підприємства здебільшого впливають зовнішні фактори.

14. Визначено і встановлено ризики та загрози, які негативно впливають на ЕБ ТП. Під ризиком у контексті економічної безпеки слід розуміти ймовірність втрати підприємством частини своїх ресурсів або недоотримання доходів чи виникнення втрат у результаті здійснення торговельної, фінансової або іншої діяльності. Під економічною загрозою – потенційну можливість заподіяння шкоди суб'єктам господарювання внутрішніми або зовнішніми чинниками. На основі аналізу класифікації видів економічних ризиків та економічних загроз, що спостерігаються у торговельній діяльності, слід відзначити, що всі вони є тісно пов'язаними між собою, відділити їх один від одного іноді неможливо.

15. Багатогранність поняття ЕБ ТП обумовлює необхідність розгляду багатьох аспектів щодо її забезпечення, потребує використання різних за формою та змістом підходів, вибір та використання яких залежить від багатьох ендогенних і екзогенних чинників, які впливають на діяльність підприємства у часі та просторі і повністю вписуються в сучасну епіроніку.

16. Встановлено, що на сьогодні існує нестача методичних розробок, пов'язаних із формуванням комплексу моделей оцінки рівня ЕБП. Існуючі



підходи недостатньо повно висвітлюють процедури вибору найбільш значущих показників (індикаторів) ЕБ ТП, питання формування нормованої комплексної оцінки рівня ЕБ, поглибленої діагностики загроз. У зв'язку з цим актуальним стає проектування і моделювання системи управління ЕБ ТП.

17. Необхідність постійного дотримання встановленого рівня ЕБ зумовлюється об'єктивно наявними для кожного суб'єкта господарювання завданням забезпечення стабільності функціонування та досягнення головних цілей (місії) своєї діяльності. Рівень ЕБП залежить від того, наскільки ефективно його менеджмент і спеціалісти будуть спроможні уникнути можливих загроз і ліквідувати шкідливі наслідки окремих негативних складових впливу зовнішнього і внутрішнього середовища.

Основні результати дослідження цього розділу опубліковано в роботах автора [15, с. 31–44, 61–70], [86, с. 271–283)].

## РОЗДІЛ 2

### МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМНОГО УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

#### 2.1. Аналіз функціональних складових системи управління економічною безпекою торговельного підприємства

Аналіз методичних підходів до оцінювання рівня економічної безпеки підприємства показав, що систему управління ЕБП слід будувати на основі системного підходу (таблиця 2.1), [8, 44, 54].

Таблиця 2.1

#### Сучасні підходи до оцінки СУ мінірівня (підприємства)

№ п/п	Визначення
1	Кількісна економічна ефективність СУ підприємством визначається сумою середньозважених критеріїв
2	Ступінь економічної ефективності СУ підприємством визначається середнім значенням величини її оборотних засобів до розміру поточних зобов'язань, тобто коефіцієнтом покриття
3	Кількісна оцінка ефективності СУ підприємством в і-ий період часу визначається відношенням індексу зростання прибутку за і-ий період до індексу фізичного обсягу виробництва за і-ий період
4	Критерій ефективності – досяжність показників, що визначається аналізом (оперативним, фінансовим, аналізом конкурентоспроможності) порогових значень при конкретних рівнях зовнішніх і внутрішніх дестабілізуючих факторів
5	Коефіцієнт економічної ефективності розраховується як відношення суми чистого прибутку до вартості власного капіталу
6	Коефіцієнт економічної ефективності розраховується як середнє геометричне із коефіцієнтів рівнів технологічної сталості, рівня сталості чисельності персоналу, рівня фінансової сталості, рівня сталості ділової активності, рівня сталості рентабельності
7	Комплексний показник економічної ефективності як $E_i$ , де ПЕЕі – значення і-го показника економічної ефективності; Кі – нормативне значення і-го показника
8	де R – оцінка економічної ефективності, $a_{ij}$ – фактичні співвідношення темпів росту показників; $e_{ij}$ – нормативно (планово) задане співвідношення темпів росту показників
9	Показником економічної ефективності підприємства є ступінь коливання функціональних витрат
10	Показники фінансової ефективності. 1) абсолютно збалансований стан: $ETPB > EBOZ + K$ , де ETPB – величина товарних ресурсів і витрат; EBOZ – величина власних оборотних засобів;

Продовження таблиці 2.1.

	К – кредити банків під товарооборот; 2) нормативна сталість фінансового стану підприємства (гарантія платоспроможності): $ETPBBO3 + K$ .
11	«Інтегральний показник економічної ефективності» «досягнутий економічний результат в і-ий період часу» / «нормативне значення результату»
12	Методика імітаційного економіко-математичного моделювання: $Xi(t, t+\Delta t) = Xi(t) + \Delta t[Ri(t, t+\Delta t) - Si(t, t+\Delta t)]$

В основі системного підходу лежать визначені принципи [43, 44] і аксіоми [136, 152]. З методологічної точки зору, при формуванні системи економічної безпеки ТП необхідно дотримуватися певних концептуальних вимог. У літературних джерелах такі вимоги пропонуються [100, 115]. Як правило, характеризуючи систему безпеки ТП при її формуванні, виділяють такі положення:

1) система безпеки підприємницької діяльності не може бути шаблонною. Вона унікальна на кожному підприємстві, оскільки залежить від рівня розвитку і структури власного потенціалу, ефективності його використання і спрямованості діяльності, кваліфікації кадрів, виробничої дисципліни, від стану навколишнього середовища, конкурентного середовища, ризикованості діяльності тощо;

2) система безпеки підприємницької діяльності є самостійною, відособленою від аналогічних систем інших виробничих одиниць. Але її відособленість є відносною, оскільки система безпеки підприємницької діяльності – це складний елемент безпеки більш високого рівня;

3) система безпеки підприємницької діяльності покликана забезпечити безпеку економічну, науково-технічну, кадрову, інтелектуальну, інформаційну, екологічну, техногенну та ін. Тому до її складу повинні входити відповідні елементи, органи, сили і засоби.

Наведені методологічні положення повністю можна застосувати при формуванні забезпечення системи ЕБ ТП. Виходячи з них, модель ЕБ ТП функціонально та ієрархічно має складатися з двох рівнів:

- загальнофункціонального;
- на рівні окремого підприємства (яке на умовах договору може залучати інші суб'єкти господарювання для виконання тих чи інших функцій з економічної безпеки).

При цьому структура моделі системи забезпечення ЕБ ТП повинна включати такі обов'язкові блоки та елементи:

- 1) суб'єкти забезпечення ЕБ;
- 2) цілі та завдання системи безпеки;
- 3) об'єкти безпеки: реальний і фіктивний капітал; керівництво та персонал підприємства; інформаційні ресурси підприємства; об'єкти інтелектуальної власності підприємства; імідж;
- 4) механізми забезпечення безпеки (принципи, функції, форми, методи, сили і засоби).
- 5) режим функціонування системи економічної безпеки (повсякденний, підвищеної готовності, у надзвичайних кризових ситуаціях);
- 6) загрози економічній безпеці ТП.

Сформована структура моделі системи ЕБ ТП наведена на рис. Б.1 (додаток Б). Нижче подано коротку характеристику всіх структурних елементів теоретичної моделі системи управління ЕБ ТП.

Основною загальною метою системи економічної безпеки ТП є: виключення або зведення до мінімуму можливих втрат (збитків) або упущеної вигоди та сприяння у реалізації власних економічних інтересів і загалом функції розвитку, а також забезпечення цілісності ТП шляхом протидії всіляким загрозам.

Загальними комплексними завданнями системи ЕБ ТП є:

- 1) визначення, попередження, виявлення та ліквідація загроз ТП, а у випадку їх реалізації – послаблення негативних наслідків від втрат, їх відшкодування та/або відновлення процесів чи цілісності об'єкта безпеки;
- 2) протидія факторам і умовам, що можуть перешкоджати реалізації власних економічних інтересів та виконувати обов'язки щодо підприємства, а також спричинити конфлікти з приводу реалізації економічних інтересів;
- 3) протидія факторам і умовам, що можуть перешкоджати реалізації пов'язаних інтересів (інтересів постачальників товарів, партнерів, кредиторів, споживачів, держави та ін.), визначених законодавством, угодами, стандартами тощо.

Водночас слід зауважити, що формулювати цілі та завдання для кожного структурного елемента системи ТП необхідно конкретно, дотримуючись вимог системного і цільового підходів [167]. У такий спосіб можна уникнути виконання несистемних завдань і зайвих витрат.

Розглядаючи безпеку з точки зору системного підходу, слід зазначити, що вона повинна виконувати відповідні функції, під якими розуміються конкретні види діяльності чи дії, які необхідно виконати, щоб протидіяти потенційним чи реальним внутрішнім і зовнішнім загрозам та зберігати цілісність процесів. Вони поділяються на загальні і видові [279].

Організацією виконання видових функцій ЕБ займаються відповідні суб'єкти як на макрорівні, так і мікрорівні. Суб'єктами забезпечення ЕБ виступають фізичні або юридичні особи, які забезпечують економічну безпеку ТП. Всі суб'єкти діють у межах визначених повноважень.

Реалізація видових функцій ЕБ можлива завдяки використанню відповідних засобів. Під засобами забезпечення ЕБ розуміються можливості та інструменти матеріального і нематеріального характеру, за допомогою яких реалізуються видові функції. Оскільки засобів безпеки може бути багато, то їх доцільно виокремити в групи, основними з яких є: технічні, правові, інформаційні, організаційно-управлінські.

Особливе місце у системі забезпечення ЕБ ТП відводиться методам. Під методами забезпечення ЕБ розуміються способи, за допомогою яких реалізуються засоби безпеки у рамках функціонування. Словом, методи безпеки переводять засоби безпеки зі статичного стану в динамічний і дають відповідь на питання, як саме ці засоби реалізовуватимуться на практиці.

Методи забезпечення доцільно об'єднати у такі спеціальні групи: адміністративно-організаційні; інформаційно-аналітичні; економічні; правові; технічні [156].

Ефективність функціонування системи забезпечення ЕБ ТП значною мірою залежить від того, в якій формі вона організована. Основними з таких форм є: організація системи безпеки власними силами; організація системи безпеки зовнішніми силами; організація системи безпеки з використанням власних і зовнішніх сил.

При цьому слід наголосити, що вибір форми забезпечення ЕБ залежить від потенційних і реальних загроз та матеріальних, кадрових, економічних та інших можливостей ТП, які мають значні відмінності залежно від формату.

У процесі організації СЕБ ТП та під час її функціонування суб'єктам безпеки слід завжди дотримуватися відповідних принципів, під якими розуміються відповідні положення, за якими потрібно звіряти рішення під час вибору засобів і методів та формування заходів щодо забезпечення економічної безпеки. Основними з них є: правомірність, системність, достатність, гнучкість, своєчасність, плановість, поєднання гласності і конфіденційності, централізація управління, компетентність.

При формуванні елементної структури системи забезпечення ЕБ ТП треба виходити з того, що навіть найоптимальніший їх набір ще не гарантує її ефективного функціонування. Значною мірою це залежить від механізму забезпечення ЕБ, під яким розуміється системна взаємодія суб'єктів і сил безпеки та системне поєднання і

застосування загальних і спеціальних функцій, методів, засобів, форм та принципів безпеки (див. п. 3.2 роботи). Система ЕБ, залежно від ситуації, може функціонувати у трьох режимах: повсякденному, підвищеної готовності і надзвичайного стану.

Виходячи з наведеного, модель системи управління ЕБ ТП:

- Господарство (також державно-підприємство) (рис. 2.1)
- формує у суб'єктів безпеки системний підхід до організації забезпечення ЕБ ТП;
  - сприяє формуванню комплексного і системного мислення виконавців стосовно впровадження заходів економічної безпеки;
  - визначає основні видові функції забезпечення ЕБ ТП, які можуть використовуватися суб'єктами чи силами безпеки для захисту економічних інтересів та забезпечення цілісності процесів та об'єктів з урахуванням потенційних чи реальних загроз;
  - сприяє цілеспрямованому підбору суб'єктів і сил забезпечення ЕБ ТП;
  - демонструє зв'язки з елементами ЕБ більш високого рівня: міста, регіону, країни, підкреслюючи цим структурну складність і водночас відносну самостійність організації забезпечення ЕБ ТП.

Із наведеного можна стверджувати, що управлінська система ЕБ ТП відображається через перетворення вхідних впливів (дій) у вихідні. Перетворювач при цьому може бути заданий таким чином:

(2.1)

де  $R$  – всеохоплююча реакція;  
 $X$  – множина вхідних впливів;  
 $C$  – множина станів системи;  
 $Y$  – множина вихідних відгуків системи.

У літературі [54, 62, 67] для відображення взаємодії досліджуваної системи із середовищем функціонування користуються принципом зовнішнього доповнення, сформульованого С. Біром [280]. Під зовнішнім доповненням розуміється підсистема середовища як системи більш високого рівня, що безпосередньо контактує з досліджуваною системою (рис. 2.1).

На вхід системи поступають вхідні впливи  $X$ . Всю множину впливів можна подати у вигляді об'єднання:

$$X = X_{cy} \quad X_{0y}, \quad (2.2)$$

де  $X_{cy}$  – вхідні впливи системи управління;  
 $X_{0y}$  – вхідні впливи об'єкта управління.

Система управління на основі вхідних впливів з боку середовища  $X_{0y}$  і об'єкта управління  $X_{cy}$  (стану об'єкта ТП) у минулі моменти часу виробляє управлінські впливи  $Y_u$ , що поступають на вхід об'єкта управління, тобто безпосередньо процесу, щодо якого здійснюються управління. Об'єкт управління здійснює перетворення вхідних впливів  $X_{0y}$ , що в нього поступили, з урахуванням керуючих впливів  $Y_u$ .

Рис. 2.1. Економічна безпека у загальній системі управління ТП

Результатом діяльності системи в цілому є множина:

$$YU_{cy} \quad Y0y, \quad (2.3)$$

а процес перетворення впливів (збурюючих дій) здійснюється за схемою, наведеною на рис. 2.2. Представлена схема описує перетворення вхідних впливів системи безвідносно до їх складу. Але вхідні впливи можливо диференціювати за декількома ознаками. У контексті нашого дослідження особливий інтерес становить розподіл вхідних впливів на позитивні і негативні (загрозливі). До останніх належать загрози функціонуванню системи ТП, що перевищують порогові значення, які на формальному рівні можна виділити окремою підмножиною множини вхідних впливів  $X$ :

(2.4)

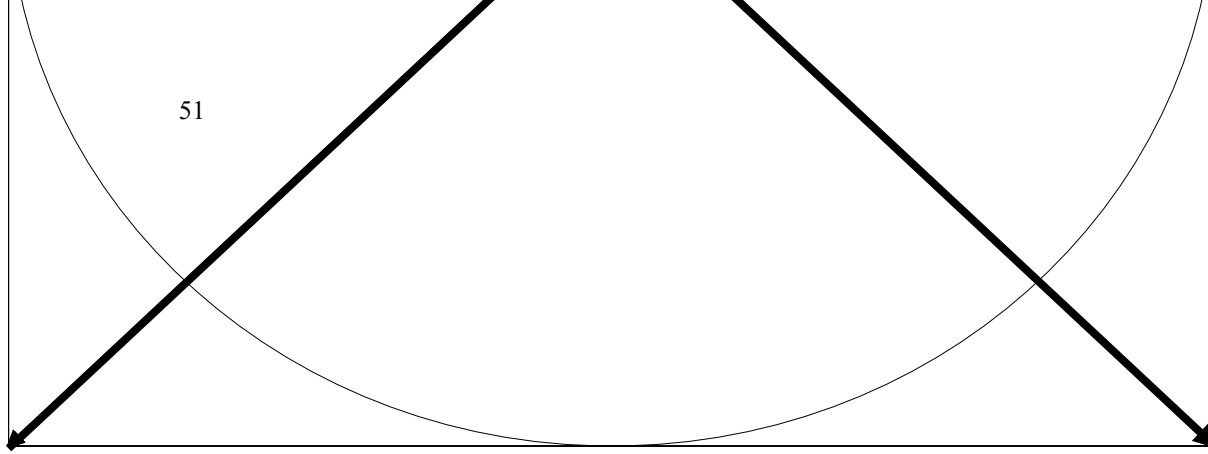
При поступленні на вхід системи  $X$  на виході системи отримуємо втрати  $Z$ , де  $Z$  – множина можливих збитків системи ТП під дією факторів небезпек.

Рис. 2.2. Схема перетворення взаємодій у системі управління економічною безпекою торговельного підприємства

Відтак з точки зору системного підходу, економічну безпеку можна визначити як такий стан системи, який гарантує її стабільне функціонування і розвиток в умовах виникнення та ідентифікації різноманітних видів загроз зовнішнього і внутрішнього роду. Тобто це такий стан системи, який дозволяє звести до мінімуму негативний вплив дестабілізуючих факторів різноманітної природи нормалізації (втрат).

Розглядаючи економічну безпеку як стан системи, який робить можливим або забезпечує плідне і ефективне функціонування (у короткостроковій і довгостроковій перспективі) в умовах негативних впливів внутрішнього і зовнішнього характеру, ми можемо стверджувати, що організація управління економічною безпекою (СУЕБ ТП) повинна становити собою відкриту систему, що схематично показано на рис. 2.3.

Водночас вважаємо за потрібне виділення теоретичної динамічної структури системи ТП [120], що передбачає її розгляд у вигляді не тільки множини елементів самої системи, а і множини властивостей елементів і множини зв'язків між ними.



## З о в н і ш н є   с е р е д о в и щ е

Рис. 2.3. Організація управління системою економічною безпекою ТП

При першому розгляді структуру позначимо так:

..... (2.5)

- де
- множина елементів системи;
  - множина властивостей елементів;
  - множина зв'язків або відношень між елементами системи.

При другому – визначення системи зводиться до задання восьми величин [169]:

(2.6)

де  $T$  – множина моментів часу;

$X$  – множина допустимих вхідних впливів,

$MS$  – множина станів, або внутрішніх характеристик системи;

– множина точкових значень вхідних впливів;

$Y$  – множина точкових значень вихідних сигналів;

$MV$  – множина вихідних величин,

$VV$  – вихідне відображення, ;

$ПФс$  – перехідна функція стану,  $ПФс$ :

Вираз 2.6 дозволяє загальносистемні цілі і функції об'єднати в єдину системну матрицю, в якій формуються спеціалізовані комплекси функціональних задач, кожна з яких включає свій набір забезпечувальних блоків (ресурсний, технічний, технологічний, методичний, інформаційний, кадровий, фінансовий і т. ін.).

Чимала кількість факторів, що впливають на рівень економічної безпеки, структурна складність ТП середнього і великого форматів потребують виділення множини специфічних структур для адекватного опису його функціонування (економічного механізму) і водночас процесу забезпечення його економічної безпеки.

При цьому, універсальним у даному випадку визнається кібернетичний підхід [106, 227, 280], який передбачає опис параметрів «входу», «стану», «виходу» системи, а також їх взаємозв'язок із системою управління (керуючими впливами) і оточуючим середовищем.

Виходячи з позицій, розглянутих у розділі 1 даної роботи, процесу вироблення керуючих дій повинні передувати аналіз загроз економічній безпеці системи ТП і аналіз можливостей керуючої системи, за яким управління економічною безпекою повинно бути спрямоване не тільки на зменшення втрат від настання визначеної загрози, а й на ефективну ліквідацію наслідків від її настання. Схема, що відображає такий підхід до побудови системи управління економічною безпекою, наведена на рис. 2.4.

## З о в н і ш н є   с е р е д о в и щ е

Рис. 2.4. Система управління економічною безпекою ТП

Таким чином, підсумовуючи загальнометодичні підходи попереднього аналізу, слід зазначити, що стан системи ТП може бути визначений як однозначний набір значень характеристик елементів функціональних складових системи і їх зв'язків у кожний конкретний момент часу, при яких ця система запланована функціонувати і фактично функціонує (існує).

Вирізняльною особливістю системи ТП є необхідність двоетапного вирішення завдань управління економічною безпекою. Насамперед будується програма функціонування, викликана необхідністю засновувати свої дії при наявності попереднього плану. Це характерна ознака всілякої діяльності за участю людини [217]. У таких складних системах, якими є середні і великоформатні ТП, завдання побудови попередньої програми його функціонування набуває не тільки самостійного сенсу, а й стає обов'язковою умовою. На другому етапі здійснюється синтез керуючих дій, які повинні одночасно реалізовувати програму і відслідковувати заданий рівень безпеки.

Процес функціонування системи управління ТП супроводжується безперервним обміном інформацією між об'єктом управління, керуючою частиною і зовнішнім середовищем, безперервним управлінням і корегуванням стану об'єкта з боку керуючої частини. Він спрямований на підтримку динамічної рівноваги між системою і зовнішнім середовищем, тобто має забезпечувати рівновагу в системі, попри постійну зміну оточуючого середовища, і може здійснюватись у двох якісно різних режимах:

- нормального функціонування (передбаченого програмою-планом);
- функціонування за наявності відхилень (або кризового – під час дії ситуації загрози).

Виходячи з положень, наведених у п. 1.3 даної роботи, проблема ефективного функціонування системи управління економічною безпекою ТП полягає у розробці методів ідентифікації небезпечних впливів, оцінки поточних станів системи, одержанні параметричних характеристик небезпек і загроз функціонуванню і формуванню керуючих дій, що потребує розв'язання трьох різновекторних завдань, а саме:

- 1) визначення множини безпечних станів системи по кожному показнику;



- 2) розрахунок ефективної траєкторії поведінки системи для виходу на безпечний стан функціонування (передбачений програмою);
- 3) визначення проміжних станів системи і «ціни» перебування системи в цих станах, та вартості переходу в нормалізований.

Проблему проектування системи управління економічною безпекою пропонуємо вирішувати у два етапи:

- 1) проектування множини безпечних станів, їх економічної оцінки і визначення кінцевого стану;
- 2) синтез управлінських дій, які здатні перевести систему до відповідного стану.

За наявності різного роду відхилень по будь-якому фактору безпечний стан може бути досягнутий шляхом вирішення задачі вирівнювання, яка є типовою задачею регулювання [242].

У цьому випадку можливими є два варіанти управління:

- повернення фактору до еталонного стану з метою подальшого функціонування за заданою раніше програмою (планом);
- організація нового програмного управління, яке за певний час приведе нашу систему у безпечний стан.

При цьому кількість факторів може бути визначено у процесі ранжування їх за ступенем впливу на стан економічної безпеки системи з урахуванням їх керованості та вартості дій управління ними.

Для цього рекомендується визначати і ранжувати рівень чутливості кожного фактора до управлінських впливів, а саме:

(2.7)

Формування множини факторів, що розглядаються при визначенні стану системи, повинно здійснюватися, виходячи з економічних можливостей системи і з урахуванням вартості управлінських заходів, керованості фактора і запізнювання управлінських дій.

У результаті ми одержимо множину факторів, важливість яких, з точки зору забезпечення економічної безпеки, вище окресленого рівня, який визначається (обмежується) економічними можливостями конкретної системи «ТП»:

(2.8)

де – фактори, що розглядаються;

– функція «впливу» фактора на інтегральну оцінку економічної безпеки системи;

е – порогове значення.

При цьому можна виділити такі найважливіші властивості, що характеризують економічну безпеку ТП як системи: незалежність, стабільність, здатність до саморозвитку і прогресу (удосконалення). Такі властивості доволі нескладно описуються сукупністю показників і відповідних управлінських дій (залежно від зміни показників). Отже, ми стверджуємо, що, з точки зору економічної безпеки, властивими є не тільки статичні стани системи і її елементів, а й їх динаміка. Саме через неї стає можливим встановлювати та ідентифікувати відхилення як сигнали різних видів небезпек і загроз (рис. 2.5). Для забезпечення вимірювальності загроз і факторів, що впливають на економічну безпеку, які в подальшому будуть використані в аналізі роботи системи управління економічною безпекою, необхідно проводити їх нормування (встановлення порогових значень):

де  $e_i$  – нормоване (порогове) значення  $i$ -го фактора,  $t \in T$ ;

.3  $e_i$  – нормоване (порогове) значення  $i$ -го фактора або загрози,  $t \in T$ .

Перехід системи ТП зі стану «небезпечного функціонування» у нормальний пов'язаний із певними складнощами, оскільки значна частина збурюючих впливів носить індетермінований характер, і їх дія на систему може бути попередньо формалізованою тільки після ідентифікації. Цю складність пропонується обійти за допомогою побудови спеціальних алгоритмів функціонування системи, які враховують дію дестабілізуючих факторів у їх сукупності як середню величину по визначеному критерію (наприклад, загубленій величині товарообороту), коли результат впливу більший від порогового значення ( $F_{it} \geq e_i$ ).

### Рис. 2.5. Послідовність визначення стану економічної безпеки системи ТП

Залежно від характеру впливу збурюючих факторів із використанням інструментарію, наведеного у п. 2.3, може бути складений алгоритм управління функціонуванням системи ТП. Але слід зазначити, що порядок управлінських дій не може бути заданим раз і назавжди. Він суттєво залежить від накопиченого конкретним ТП досвідом (інформаційного фонду) і від можливості ідентифікації керуючою системою загрозливих ситуацій і наявності інструментів виходу з них.

Оскільки прояв і дія загроз – складний динамічний процес, їх оцінку пропонується здійснювати в динаміці, на деякому часовому інтервалі, який повинен визначатися, виходячи з уявлень про ступінь достовірності інформації.

Показники і індикатори економічної безпеки, що розглядаються у динаміці, характеризують позитивну або від’ємну тенденцію у функціонуванні підприємства, а також їх зміну відносно один одного у вигляді відповідних показників (див. п. 3.1 роботи). Оскільки коефіцієнти сформовані як відношення двох показників, то уява про зростання коефіцієнта, як про позитивну тенденцію, задає таке еталонне співвідношення між показниками, при якому показник, який знаходиться у чисельнику, повинен зростати швидше, ніж показник, який знаходиться в знаменнику. Тоді в динаміці зростання коефіцієнта відбувається в тому випадку, коли темпи зростання показника, що знаходяться в чисельнику, більші ніж темпи зростання показника із знаменника.

Отже, матрицю нормованих співвідношень показників за темпами росту, яка використовується при аналізі системи ТП, можна описати таким чином:

$a_{ij}$  – елемент матриці, що знаходиться на перетині  $i$ -ої стрічки і  $j$ -го стовбця;

$a_{ij} = 1$ , якщо  $i$ -ий показник повинен зростати швидше від  $j$ -го;

$a_{ij} = -1$ , якщо  $i$ -ий показник повинен зростати повільніше від  $j$ -го;

$a_{ij} = 0$ , якщо нормативне співвідношення між  $i$ -им і  $j$ -им показниками не виявлено.

Для комплексного аналізу загроз економічній безпеці ТП і їх динаміки використовуватимемо матрицю інверсій фактичних і нормованих матриць переваг, визначення елементів якої наведено у п. 3.1 даної роботи.

Ефективність системи управління економічною безпекою ТП залежить від її здатності запобігання за результатами прогнозу прояву загроз і небезпек у роботі. Прогнозування, як відомо [268, 274, 305], дає базу для формування й оцінки загальної картини майбутнього ТП, що дозволяє системі оптимізувати результати функціонування як у розрізі окремих бізнес-процесів, так і загалом.

Ось чому управління в торговельних підприємствах повинно засновуватись на повному аналізі господарської діяльності, яке має включати задачі аналізу за результатами оцінки не тільки поточного стану, а й прогнозних значень майбутніх ситуацій (в тому числі пов’язаних із проявом ризиків і загроз). Необхідно, щоб система в частині блоку «Управління економічною безпекою» могла виробляти упереджувальні управлінські рішення, що, без сумніву, є пріоритетним при проектуванні СУЕБ торговельних підприємств.

Аналіз функціонування ТП [38, 41] свідчить, що воно постійно-перманентно відбувається в умовах безперервної дії дестабілізуючих факторів з боку зовнішнього середовища, у результаті чого фактична поведінка системи відхиляється від заданої (сформованої планом). При цьому виникає задача ліквідації збоїв функціонування системи (за рахунок прояву загроз і

небезпек) шляхом вироблення визначених керуючих дій у різноманітних ситуаціях. Доведено [83, 86], що найбільшого ефекту в її вирішенні можна домогтися за умови прогнозування стану зовнішнього і внутрішнього середовища системи конкретного ТП.

Вироблення адаптивних якостей системи управління ТП до зовнішніх загроз має ту особливість, що ці керуючі дії здійснюють вплив на всю систему загалом, а не на кожен окремо взятую підсистему або функціональну спрямованість, процес чи елемент.

При цьому результати функціонування всієї системи залежать і визначаються параметрами (кількісними і якісними) функціонування всіх підсистем (блоків, елементів), що входять до її складу і здійснюють корегуючі дії під час прийняття рішень.

Стан же рівня економічної безпеки систем «ТП» визначається станом економічної безпеки всіх підсистем (блоків), що входять до її складу.

Таким чином, при проведенні досліджень, пов'язаних з проектуванням систем управління ТП, їх потрібно розглядати як комбінацію більш простих процесних систем. Але це не протирічить методології системного аналізу, яка дозволяє виражати параметри системи через параметри інших систем з метою одержання комплексної логічної моделі.

При цьому слід врахувати, що побудована за цими принципами система буде наділена сукупністю додаткових властивостей, які не притаманні жодній зі складових даної системи, що у кібернетиці отримало назву емерджентності [280] і покладено в основу проектування сучасних автоматизованих систем управління ТП, де зміст функціонування полягає у максимальному забезпеченні функцій життєдіяльності і протидії загрозам внутрішнього і зовнішнього середовищ.

У п. 2.2 пропонується розглянути модель системи управління торговельним підприємством за критерієм економічної безпеки.

## **2.2. Розробка моделі управління економічною безпекою торговельного підприємства**

Відомо, що торговельне підприємство отримує максимальний прибуток тоді, коли технологія формування товарообороту відпрацьована настільки ефективно, наскільки це можливо при заданих умовах [103, 115, 122, 138]. Для цього необхідно знижувати «собівартість» кожного торговельного процесу (операції), скорочувати (або зменшувати) надлишкові процеси (або операції), робити діяльність працівників більш продуктивною шляхом поліпшення їх професійної підготовки та водночас підвищення інформованості і відповідальності за прийняті рішення. На сьогодні торговельні підприємства в основному підвищують свій дохід за рахунок росту обсягів проданих товарів і послуг. Але в середніх ТП і супермаркетах зростання обсягів товарообороту є проблематичним, оскільки кількісні параметри попиту можуть не змінюватися упродовж тривалого часу [82]. Незважаючи на відомі недоліки [89], методика,

що побудована за логікою експоненціального зростання, на сьогодні зазвичай діє у більшості торговельних підприємств середнього формату [15] системи споживчої кооперації. Використовується вона і в роботі ТП великого формату («ВАМ-Сільпо», «Рукавичка»).

Удосконалення торговельних процесів операцій при зменшенні витратної частини їх функціонування вимагає виділення двох основних напрямів:

1) покрокової ітерації процедури проектування торговельних бізнес-процесів незалежно від формату діяльності;

2) системного аналізу і програмних рішень, що дають змогу виміряти ступінь відповідності спроектованих процесів встановленим критеріям ефективності.

Їх використання при формуванні системи управління ЕБ ТП спрямоване на організацію торговельного підприємництва здебільшого на конкурентоздатній основі. Таким чином підприємство розглядається як таке, що може бути побудованим, спроектованим чи перепроєктованим відповідно до принципів інжинірингу, які є революційними перетворювачами для господарських утворень [28, 29], незалежно від форм власності і функціонального призначення.

Удосконалення бізнесу, яке проводиться з використанням методів інжинірингу, спрямоване на поступове поліпшення усіх аспектів торговельного бізнесу, включаючи як види діяльності і зміст існуючих бізнес-процесів, так і організаційну й управлінську компоненту. При цьому, вдосконалення повинно проводитися постійно, в основному, на операційному і функціональному рівнях щоденно (на відміну від реінжинірингу, який, як відомо [85, 134], проводиться одноразово і за періодами).

Основним засобом, який рекомендується до використання при побудові управлінської системи ТП на основі процесної структури, виступає карта процесу, яка дозволяє проаналізувати не тільки всі елементи процесу і визначити, наскільки вони відповідають один одному, а також виявити небезпеки та загрози, здатні змінювати (зруйнувати) їх виконання. Саме карта процесу дозволяє розробляти різні альтернативи існуючим на торговельному підприємстві процесам і, порівнюючи їх, вирішувати питання вибору.

Побудова карт основних процесів діяльності ТП відбувається за методом структурного аналізу процесів (Structured Process Analysis – SPA) [60], який базується на принципах моделювання даних, що їх визначають. На першому етапі – узагальнений торговельний процес розбивається на підпроцеси, які в методології проектування носять назву субпроцесів [21, 23]. При цьому, коли досліджуваний процес охоплює кілька функціональних складових, тоді субпроцеси як складноструктуровані додатково включають інші види виконуваних робіт. Кожен субпроцес поділяється на основні і допоміжні види виконуваних всередині нього робіт, а кожен вид – на окремі процедури й операції (логістичні активності) [15].

У структурному аналізі функціональний процес торговельної діяльності подається за допомогою схем інформаційних потоків, що відображають різні рівні деталізації за принципами ієрархії, у вигляді інфологічних моделей. На рівні окремих робіт, зокрема таких, як розробка посадових інструкцій, використовуються алгоритмічні схеми для ілюстрування наявних етапів і процесів прийняття рішень. Далі наведено основні процесні схеми, за допомогою яких продемонстровано сильні аспекти цього підходу і встановлені можливості його застосування при проектуванні торговельних процесів як модельних конструкцій [15] та ідентифікації загроз і небезпек, що на нього впливають.

Напочатку процес подається у вигляді кола і називається схемою зовнішнього середовища процесу [60]. На схемі виділено основні клієнти і постачальники конкретного процесу, зображені у вигляді прямокутників, а також входи і виходи процесу, зображені за допомогою стрілок. На рис. 2.6 наведено процес виконання замовлення у ТП середнього і великого форматів, що здійснюють оптово-роздрібну торгівлю. На підприємстві, побудованому за функціональною структурою, цей процес має вже інший вигляд (рис. 2.7) і при цьому обов'язковим є відображення функцій планування потоків реалізації товарів і формування постачання.

На початковому рівні декомпозиції реформаційних схем головною вимогою є простота, при якій необхідно уникати зайвої деталізації. Розширення цього процесу і включення в нього субпроцесів, що наявні у різних функціональних відділах торговельного підприємства, не тільки збільшують можливий масштаб організаційних змін, а й збільшують розмір вигод, які можна буде отримати в результаті оброблення процесу засобами управлінської складової.

Погодивши схему зовнішнього середовища функціонального процесу, що може кардинально змінювати карту процесу, відбувається вивчення процесу з потрібною мірою деталізації. Це вже дає можливість побудови схеми інформаційних потоків першого рівня, де розкриваються субпроцеси, які виступають складовими основного процесу. Кожен субпроцес зображується у вигляді кола з направленими до нього і від нього входами і виходами у виді стрілок. У такій схемі вже не використовуються реквізити попередньої схеми, а тільки інформаційні входи і виходи ділових партнерів виконання процесів. Таким чином, ліквідується перевантаження схеми опису процесу й більш детально аналізується інформація щодо попередньо наведеної на рис. 2.7.

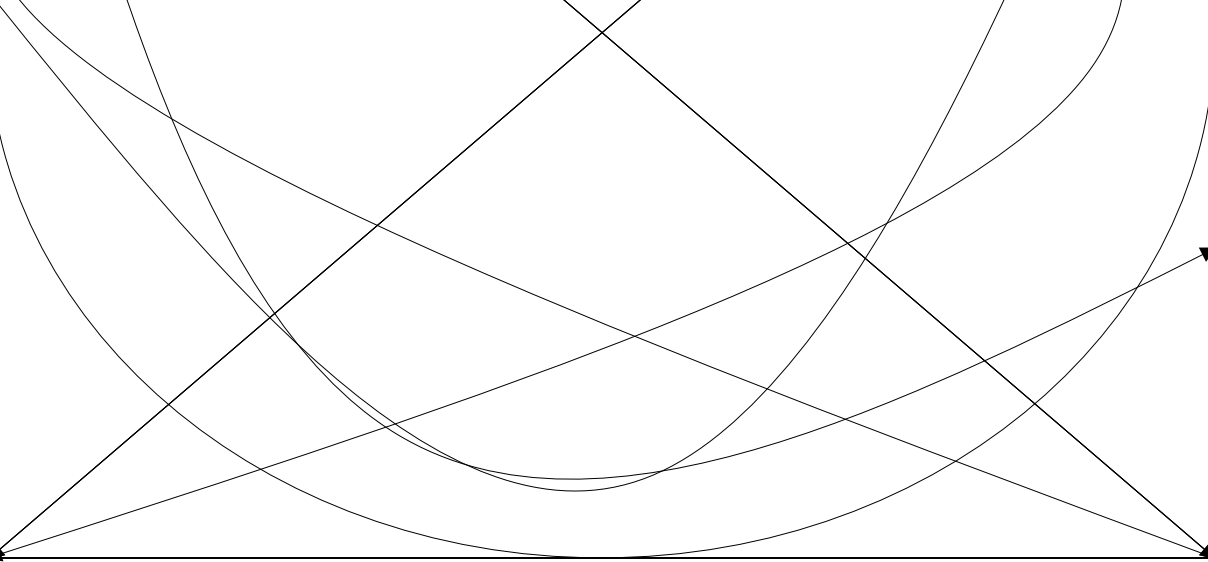


Рис. 2.6. Зовнішнє середовище процесу виконання замовлення в ТП

Для процесу, наведеного на рис. 2.6, схема інформаційних потоків першого рівня перетворюється на схему, подану на рис. 2.7. Основні етапи процесу, зображені на рисунку 2.8, виконуються у такій послідовності:

**Етап 1.** Відділ із обслуговування покупців одержує замовлення від покупця, записує його і посилає у відділ продажу і постачання, а копію – у відділ технічної підтримки.

**Етап 2.** На основі інформації про замовлення покупця відділ інформаційного забезпечення розробляє специфікацію на вид товару, що потрібний покупцю, і передає її у відділ продажу і постачання.

Рис. 2.7. Зовнішнє середовище виконання замовлення в ТП з функціональною структурою

**Етап 3.** Використовуючи інформацію про замовлення покупця і специфікацію до договору на постачання, торговельний відділ і відділ постачання оформляють замовлення на постачання, а також фіксують інформацію про поточний рівень товарних запасів. Це замовлення й інформація передаються у відділ маркетингу.

**Етап 4.** Розробляється план реалізації (товарообороту) для планування витрат. Це робиться на основі інформації про поточну реалізацію товарних позицій.

**Етап 5.** Підрозділ відслідковування витрат аналізує оперативний план надходження, номер договору, інформацію про наявність транспорту і запасів товарів та встановлює вимоги щодо графіку доставки товарів згідно з розробленими плановими завданнями щодо товарообороту.

Рис. 2.8. Схема інформаційних потоків під час виконання замовлення в ТП

**Етап 6.** Служба перевезень готує замовлення на транспортний засіб відповідно до замовлення. Інформація про затримки одночасно накопичується у торговельному і транспортному підрозділах.

Наведена схема інформаційних потоків свідчить про те, що основні субпроцеси і їхня взаємодія є первинним виходом процесу, яким виступає

товарна маса (товарне забезпечення), що надійшла до магазину. Ця схема дозволяє уніфікувати процес до відповідної деталізації. Більш конкретна схема готується за допомогою лише «поопераційних» схем інформаційних потоків кожного рівня.

Схеми інформаційних потоків другого рівня відображаються, якщо взяти кожне коло зі схеми інформаційних потоків першого рівня і розписати його основні елементи, як це показано на рис. 2.8.

У результаті утворюється набір схем, кількість яких дорівнює кількості функціональних завдань на графіку першого рівня. Кожна схема представляє основні елементи субпроцесів, які деталізуються на ній у вигляді інформаційних потоків.

Таким чином, в СУЕБ весь функціональний процес розбивається за допомогою виділення як різних рівнів самого процесу, так і деталізації самих елементів процесу. Там, де основні кроки становлять набір окремих дій і рішень, доцільніше замість схеми інформаційних потоків використовувати алгоритмічну форму запису або алгоритмічну схему. У такий спосіб структурний аналіз процесу починається з найвищого рівня, зі схеми зовнішнього середовища базового процесу, а потім послідовно спускається вниз на різні рівні деталізації і закінчується на найнижчому рівні вже у вигляді конкретного алгоритму (див. п. 3.3 даної роботи).

Для визначення доцільності проведення змін у функціональних процесах та нової їх організації визначаються показники (індикатори) економічної безпеки виконання процесу, зміст і розрахунок яких наведено у п. 3.1. Вони визначаються за допомогою внутрішнього або зовнішнього комунікаторів у певному порядку.

Коли проаналізований конкретний функціональний процес, розроблена його карта і визначені критеріальні (порогові) показники, що його характеризують, формулюється узагальнена схема процесу, який в подальшому підлягає перетворенню засобами регламентного проектування. Саме таке бачення проектування функціональних процесів в ТП дозволяє трансформувати загальну стратегію заходів у практичні дії. Важливим при цьому є встановлення показників вимірювання процесів, які містять кількісний опис його виконання за формою «результати виконання / витрати на виконання».

На основі викладеної технології формулюються основоположні принципи підвищення рівня економічної безпеки ТП:

1) економічність – на виконання дії не потрібно витратити більше, ніж необхідно в даний час;

2) компромісність – потрібно постаратися домовлятися про сприятливіші умови із постачальниками, посередниками й іншими партнерами, з якими є відносини співпраці; за неможливості домовленості зі старими партнерами шукати нових за критерієм «вигідності» умов;

3) горизонтальна інтегрованість, що допускає можливість сумісних закупівель разом з іншими торговельними підприємствами в одного постачальника;



4) вертикальна інтегрованість, яка допускає розвиток тісних відносин із постачальниками щодо регулювання вартості отримуваних від них товарів;

5) координація щодо реалізації функціональних процесів торговельного підприємства стосовно економічної вигоди і встановлення жорсткого контролю за витратами по кожному процесу;

б) поглиблення аналізу щодо можливості отримання економії за рахунок удосконалення технологічних процесів та організації праці.

Безпека економічної діяльності, як і конкурентоспроможність будь-якого роздрібного торговельного підприємства, і, особливо, супермаркетів, визначається шириною і глибиною асортименту товарів, ціновою політикою, обсягом обороту та якістю обслуговування покупців.

Кількісна оцінка асортименту товарів визнається однією з головних характеристик успішної діяльності ТП [238]. Саме глибина і широта асортиментних позицій є однією з основних умов залучення нових та утримання постійних клієнтів, що, своєю чергою, впливає як на величину товарообороту, так і на економічну безпеку підприємства в місці його розташування.

Наприклад, ТП «ЛеОКС» (м. Городок, Львівська обл.) пропонує покупцям близько 9 тисяч найменувань товарів. Лівову частку асортименту становлять високоякісні товари українських виробників. Усі товари представлені у тематичних відділах: побутова хімія, засоби гігієни, товари для дому, товари для тварин, консерви, плодово-овочеві консервації, олія та спеції, сухофрукти, чіпси, крупи та борошно, макаронні вироби, сухі сніданки, кондитерські вироби, кава, чай, алкогольні напої, соки та напої, молочнокисла група товарів, рибний відділ, м'ясний відділ, кулінарія, хлібобулочні вироби. Також представлено понад тисячу найменувань консервації. Серед них 20 видів меду, 100 найменувань овочів та фруктів, 50 найменувань сухофруктів, близько 50 – соків різного фасування. Є широкий вибір кави і чаю, а також постійно оновлюється та поліпшується асортимент м'ясних виробів, яких налічується понад 200 найменувань. У відділі алкогольних напоїв представлено алкогольні напої – від міцних до слабоалкогольних. Значну частку асортименту (близько 1000) становлять супутні товари: посуд, кухонне приладдя, побутова хімія та засоби особистої гігієни. Відділ кулінарії пропонує покупцям різноманітні страви.

Для оцінки ефективності асортиментної політики ТП можна скористатися наступною формулою [15]:

$$\Delta Pr = \Delta D - \Delta P, \quad (2.1)$$

де  $\Delta Pr$  – зміна прибутку;

$\Delta D$  – зміна доходу;

$\Delta P$  – зміна витрат, викликаних розширенням/звуженням асортименту.

Така оцінка пов'язується з вирахуванням приросту прибутку ( $\Delta\Pi$ ), отриманого в результаті зміни асортименту реалізованого товару.

Як відомо [63, 80], невід'ємною частиною асортиментної політики ТП є його цінова політика. На сьогодні вона включає встановлений на підприємстві підхід до ціноутворення, застосування системи акційного зниження ціни, організацію комплексного обслуговування дисконтних карток постійних клієнтів тощо.

Як правило, зараз у ТП середнього і великого форматів застосовується прямий метод встановлення цін на товари. Тобто до закупівельної ціни до дається бажана величина прибутку, яка виражається відповідною націнкою. При цьому, величина націнки на окремі товарні позиції однієї товарної групи може бути різною. Наприклад, на борошно та крупи є встановлений державою максимальний відсоток націнки, якого слід дотримуватися. На деякі групи встановлюється більший відсоток націнки, виходячи з умов їх реалізації.

У періоди проведення акцій зі зниження цін на окремі товари, величина націнки значно зменшується, але до певної встановленої межі. Обмежуючим фактором є діюча на підприємстві система дисконтних карток постійного відвідувача. Згідно з нею власник картки має можливість отримати, як правило, 5% знижку на купівлю всіх товарів у торговому залі. Зрозуміло, що величина знижки не є сталою. Вона визначається шляхом отримання зростаючого підсумку відповідно до певної градації [15].

Крім того, працівники кооперативного супермаркету мають можливість відповідно до дисконтних карток купувати всі товари (а деколи і визначеного переліку) в торговому залі з ексклюзивною 10% знижкою. Тому під час проведення цінових акцій націнка на акційний товар встановлюється на рівні не більше 10%.

Необхідною умовою для діяльності будь-якого торговельного підприємства є визначення його цільового ринку. Проте, наприклад в ТП районного рівня, для визначення попиту зони обслуговування такі дослідження були замінені на опитування покупців (з метою з'ясування медіа-переваг покупців), швидкості обслуговування покупців щодо ТП даного формату, а також з метою з'ясування особливостей покупців районного рівня.

У вересні 2010 р. проводилося вивчення діяльності торговельних підприємств у різних районах розташування на основі маркетингового опитування покупців. Запитання анкети було поділено на декілька блоків. Перший блок – запитання, які дають можливість з'ясувати частоту відвідування покупцями ТП, а також причини їх повернення до нього або ж, навпаки, пошуку нових місць купівлі необхідних товарів. Було з'ясовано, де найчастіше клієнти ТП здійснюють купівлю продуктів харчування:

- у супермаркеті (26% покупців);
- у магазинах (23%);
- місце купівлі не має значення (6%);
- супермаркетах іноземних операторів (15 %);

- на продовольчих ринках (25%);
- на підприємствах оптової торгівлі (4%).

Водночас було встановлено частоту відвідувань покупцями ТП: декілька разів на тиждень (20%), щодня (24%), раз на тиждень (15%).

Було здійснено спробу з'ясувати, які прикрі випадки траплялися з покупцями ТП, що зменшували в подальшому кількість покупок в ньому. Зокрема, встановлено:

- не траплялося жодних прикрих випадків (72%);
- відсутність необхідного товару, купівля неякісного товару, некваліфіковано надана консультація (21%);
- купівля протермінованого товару (5%);
- неналежна поведінка працівників супермаркету (2%).

Головною метою проведення такого дослідження було з'ясування швидкості обслуговування (очікувань) покупців (у нашому випадку ТП «ЛеОКС») та потенційних покупців, зокрема, різних районів обслуговування (ближчого до підприємства і віддаленого).

Порівнюючи отримані результати, можна зробити висновок, що для покупців, незалежно від відстані, передусім важливе якісне і швидке обслуговування, на другому місці – професійне надання консультацій, на третьому – можливість здійснення максимального обсягу покупки в одному магазині. Причому для мешканців різних районів визначальною характеристикою виступає рівень цін.

Другий блок – це запитання, які дають змогу визначити перелік засобів масової інформації, які є найбільш доступними для клієнтів торговельної мережі. Відтак, вдалося з'ясувати, в яких ЗМІ (реklamних агенціях) вигідніше розміщувати рекламні оголошення щодо діяльності торговельного підприємства.

Питання третього блоку – ідентифікація особистості респондента. Такі дані запитання допомагають скласти не тільки уявлення про потенційних клієнтів ТП, а й можливості якнайкращого задоволення їхніх потреб.

Зокрема, встановлено, що 60% клієнтів супермаркету – жінки. Найчастіше ТП відвідують з друзями (39%), із дружиною чи з чоловіком (31%), а також респондентів здійснюють покупки самі (24%). Супермаркет у районному центрі найчастіше відвідують покупці віком 25–30 років (29%), 31–40 (28%) та 41–50 років (27%), що має важливе значення для формування його асортиментної політики.

Водночас було з'ясовано, що середньомісячний дохід покупців на члена сім'ї складає:

- першої групи – до 500 грн. (13%);
- другої групи – 501–1000 грн. (19%),
- третьої групи – 1001–1500 грн. (31%),
- четвертої групи – понад 1500 грн. (15%).

Використання різних механізмів маркетингового дослідження оточення зони обслуговування ТП у заданому місці розташування дає змогу ефективніше організувати менеджмент бізнес-процесів за рахунок

збалансованості інтересів обох сторін: торговельного підприємства і покупців району обслуговування.

У результаті проведеного дослідження групи середніх і великого формату торговельних підприємств, розташованих у різних місцях, зроблено, зокрема, висновок про те, що їх діяльність має бути зорієнтованою на визначений рівень інтегрованої оцінки економічної безпеки, а механізм менеджменту – сприяти досягненню цієї цільової установки.

Торговельне підприємство для успіху на ринку і підтвердження конкурентоспроможності повинно бути орієнтованим на сучасну маркетингову концепцію [188]. Для цього торговельному підприємству потрібно налагодити чіткі канали отримання інформації про внутрішній стан і оточуюче середовище, побудувати систему управління на базі сучасних комп'ютерних технологій, розробити несуперечливий механізм інформаційного забезпечення всіх, без винятку, торговельних бізнес-процесів і встановити для себе відповідну логістичну складову із заданими параметрами ефективності [18].

В умовах конкуренції формування товарного забезпечення (товарообороту), необхідна розробка управлінських рішень за двома схемами:

- 1) використання власних грошових засобів;
- 2) розробка кредитної політики (оптимізації розмірів кредитів).

Оскільки на власні грошові засоби існують суттєві місцеві, регіональні, корпоративні обмеження (за даними статистики – оборотні засоби за рахунок кредитів становлять 60–80% від товарообороту [252]), то спрямування системи управління полягає у встановленні такої асортиментної (номенклатурної) політики, за якої формування товарного забезпечення взаємопов'язується з умовою їх швидкої реалізації (яка визначається одним з показників економічної безпеки), що формалізовано подається у вигляді:

$$TP = TO \quad (2.2)$$

де:  $TP$  – величина товарного забезпечення ( $ВП + ТЗ$ );

$TO$  – величина товарообороту.

При цьому сучасний стан вимагає відслідковування цього співвідношення у рамках кожної товарної позиції:

$$TP_i = TO_i \quad (2.3)$$

де:  $TP_i$  – величина товарних ресурсів по  $i$ -ій товарній позиції;

$TO_i$  – величина товарообороту по  $i$ -ій товарній позиції.

Це викликає необхідність формування відповідної бази даних, пов'язаної з визначенням величини залучених засобів у кожній товарній позиції товарообороту, що, своєю чергою, потребує визначення складових формування ціни товару. При цьому мається на увазі, що в кожному товарі в середньому розподіл грошей становить 20%/80%, де 20% – власних засобів і 80% – кредитних за трьома формами: довгострокових, середньострокових і короткострокових [181].

Таким чином, виникає потреба у прийнятті управлінських рішень, як щодо «безпеки» закупівлі кожної позиції товару, так і щодо «вартості» отримання кредитів на формування товарних ресурсів. А це, відповідно, передбачає необхідність менеджерських дій в послідовності, де передусім здійснюється формування плану замовлень, починаючи з визначення витрат на організацію реалізації товарної позиції. Що стосується оптових покупців, то це просто формування БД про обсяги майбутньої закупівлі (які збираються і є технологічно нескладними в реалізації). Що ж стосується роздрібних покупців, то потреба вираховується через фіксацію і визначення розмірів попередніх покупок щодо кожного товару (що є можливим для реалізації лише в умовах застосування управління торговельними процесами).

На методичному рівні відділ маркетингу супермаркету отримує дані про реалізацію товарних позицій за минулі періоди (як товарообороту одностороннього, декади, місяця, кварталу, року):

$$\text{Односторонній } TO_i = TO_i \text{ за період} / \text{кількість днів в періоді} \quad (2.4)$$

У такій інтерпретації виникають співвідношення ефективної роботи торговельного підприємства, дотримання яких формує безпечний стан:

$$(2.5)$$

$$(2.6)$$

$$(2.7)$$

$$BK + ZK =$$

$$(2.8)$$

$$BK + CDK * DK + CCK * CK + CCK * KK =$$

де:  $PT_i$  – величина поступлення по  $i$ -ій товарній позиції;  
 $RT_i$  – величина товарообороту по  $i$ -ій товарній позиції;  
 $BK$  – власний капітал;  
 $ZK$  – запозичений капітал;  
 $CDK$  – ставка по довгостроковому кредиту;  
 $DK$  – величина довгострокового кредиту;  
 $CCK$  – ставка по середньостроковому кредиту;  
 $CK$  – величина середньострокового кредиту;  
 $CCK$  – ставка по середньостроковому кредиту;  
 $KK$  – величина короткострокового кредиту.

Це вже обумовлює необхідність не тільки відповідності кожного торговельного процесу за критерієм мінімуму витрат у процесі розподілу: поступлення → товарні ресурси → реалізація → товарні запаси ( $P \rightarrow TP \rightarrow P \rightarrow T3$ ), а, що головне, прийняття таких управлінських рішень, які б мінімізували витрати на організацію товарообороту кожної товарної позиції, тобто:

$$KK (CDK, CCK, CCK) \rightarrow \min \quad (2.9)$$

$$BK_i \rightarrow \max \quad (2.10)$$

$$PT_i \rightarrow \max \quad (2.11)$$

$$B \rightarrow \min \quad (2.12)$$

де: РГД – результати господарської діяльності;

В – витрати.

Така структуризація інформаційної моделі формування товарних ресурсів ТП дає можливість налагодити механізм, прийняття якого забезпечить ефективне управління економічною безпекою торговельного підприємства.

Формуванню механізму забезпечення економічної безпеки ТП присвячений п. 2.3 даної дисертаційної роботи.

2.3. Формування механізму забезпечення економічної безпеки торговельного підприємства

Концептуальну модель управління економічною безпекою ТП наведено на рис. 2.9.

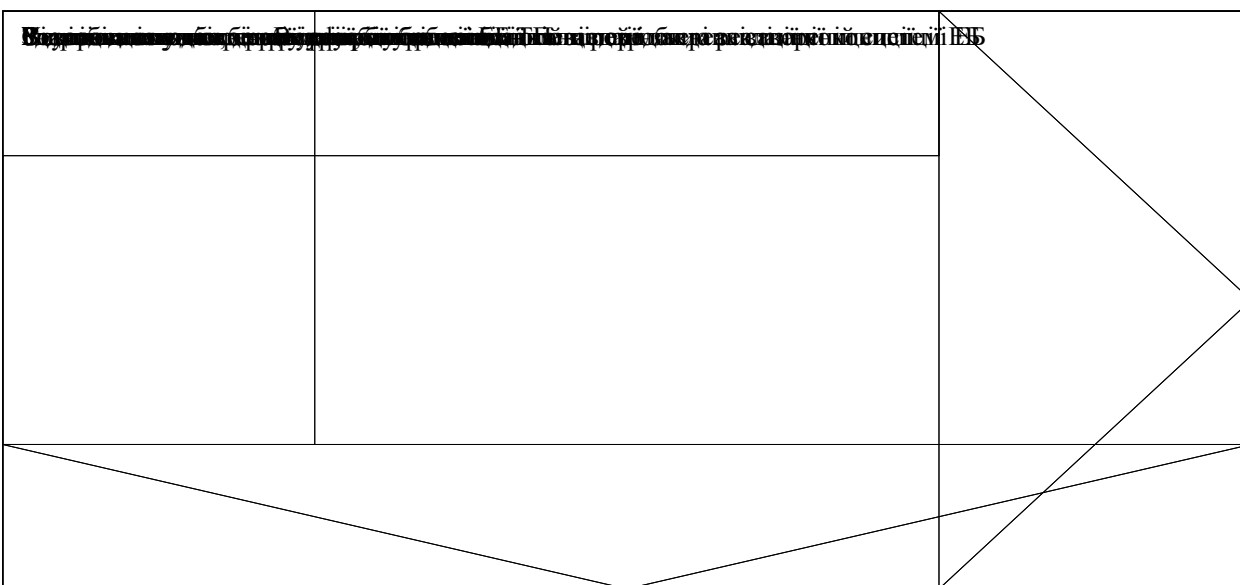


Рис. 2.9. Модель управління системою економічної безпеки ТП

Найважливішим стратегічним напрямом забезпечення ЕБ ТП є планування (як встановлення нормалізованої траєкторії розвитку). У ньому повинні бути не тільки сформульовані заходи, а й визначена послідовність і терміни їхнього виконання, зазначені виконавці та, що дуже важливо, визначені чинники і вартість виконання заходів. Будь-яке планування повинно починатися з розробки стратегічного плану забезпечення ЕБ ТП. Це найбільш загальний план, у якому задаються кількісні орієнтири забезпечення функціональних складових і загалом стану ЕБ, оптимальна схема розгляду використання цих цілях ресурсів, розробляються організаційні заходи й взаємодія структурних підрозділів.

Забезпеченню ЕБ ТП сприяють і інші плани: фінансові, виробничі, поступлення тощо, а також плани роботи окремих структурних підрозділів. При цьому для кожного об'єкта безпеки розробляється концептуальна модель (алгоритм) реалізації. Така модель дозволяє розглянути проблему у взаємозв'язку як об'єкта загрози або зазіхання, самих загроз, так і коштів, що виділяються на забезпечення безпеки. Поза сумнівом, на кожному ТП може бути свій підхід, свої загрози і їхні джерела, свої ресурси забезпечення безпеки та ін. У цьому випадку важливі сам принципівий підхід (алгоритм), що є методологічною основою деталізації конкретних заходів захисту того або іншого об'єкта безпеки.

У сучасній торговельній діяльності необхідно також володіти певними практичними й теоретичними навичками й досвідом, формуючи цілісне таким чином цілісне (комплексне) подання про весь процес розробки. Такий комплексний підхід доцільно подати у вигляді чітко формалізованої методики. Всю методика пропонується поділити на відповідні етапи. Слід зазначити, що запропонована методика буде мати циклічний характер, оскільки після кожного етапу необхідно здійснювати його «самоконтроль» на предмет аналізу оптимальності запланованих заходів і проведених заходів.

Комплексний підхід до розробки системи управління ЕБ ТП подано на рис. 2.10, де зображено основні концептуальні етапи впровадження розробленої СЕБ на підприємстві.

Сформульовані у п.п. 2.1, 2.2 даної роботи положення системного управління економічною безпекою ТП свідчать, що в умовах трансформаційної економіки надається перевага генетичним алгоритмам, які спроможні реалізувати ідею адаптивності як іманентної властивості торговельних систем [279]. Концептуальні основи управління ТП, побудованого за правилами «генетичних алгоритмів», подано на рис. 2.11. Складовою контуру модулювання є блок синтезу економіко-математичних моделей, наведених у розділі 3 даної роботи.

Контур модулювання містить процедури аналізу та верифікації моделей. На цьому етапі відбувається порівняння дослідних даних із даними, отриманими у результаті реалізації моделі. Розраховується коефіцієнт апроксимації і робляться висновки щодо того, наскільки точно моделі, запропоновані в роботі, відображають реальні процеси.

Наступним кроком є оцінка ефективності адаптивного управління розвитком ТП у системі управління економічною безпекою. Робляться висновки щодо доцільності впровадження запропонованої парадигми управління.

Результати реалізації моделей використовуються у схемі управління, що містить блоки аналізу адаптивних стратегій і прийняття рішень. Передбачається, що економічна система ТП, у якій відбуваються процеси обміну інформації і самонавчання під впливом дестабілізуючих факторів, самостійно здатна сформулювати оптимальний стан.

Рис.2. 10. Етапи розробки системи управління економічною безпекою ТП

У блоці аналізу стратегій розглядаються можливі варіанти стратегій диверсифікації. Перевага надається тій стратегії, яка одержала найвищу оцінку, що виражається значенням функцій придатності [285].

Ця інформація передається у буфер гнучкості, що як складова входить у схему моделювання.

У блоці управління знаннями агрегується досвід управління в умовах дестабілізації під впливом дії різноманітних небезпек і загроз. Це можуть бути дані про коливання пропозиції і попиту, збої у постачанні товарів і формуванні товарного забезпечення, а також дані про зміни політичного і правового поля діяльності ТП як мікроекономічної системи, що можуть призвести до змін в ефективності (результативності) її функціонування тощо.



## Рис.2. 11. Управління системою управління економічної безпеки ТП

Інформація з блоків самонавчання та блока управління знаннями є основою процесу утворення резервів, в якому відповідно до даних про можливі напрями еволюційних структурних і організаційно-технологічних змін формуються (визначаються) запаси ресурсів і капіталу. Ці резерви необхідні для того, щоб створити сприятливі умови для процесів самоорганізації системи і забезпечити ефективну реакцію системи у випадку ідентифікації зміни умов її функціонування.

У сучасних умовах господарювання пріоритетні інтереси ТП стають основою формування механізму забезпечення його економічної безпеки. При цьому механізм забезпечення ЕБ ТП розглядається як сукупність управлінських, економічних, організаційних, правових [124, 125, 126, 127] і мотиваційних способів гармонізації інтересів підприємства з інтересами суб'єктів зовнішнього середовища, за допомогою чого з урахуванням особливостей діяльності підприємства забезпечується одержання прибутку, величина якого достатня для перебування підприємства в економічній безпеці, що становить сукупність законодавчих актів, правових норм, спонукальних мотивів і стимулів, методів, мір, сил і засобів, за допомогою яких забезпечується досягнення цілей безпеки й вирішення відповідних завдань. Формування механізму економічної безпеки ТП має ґрунтуватися на відповідній концепції, яка, своєю чергою, базується на певних принципах, що відображають специфіку формування й функціонування саме механізму її забезпечення. До таких принципів віднесена необхідність наукового обґрунтування економічної безпеки ТП, облік розмаїтості його інтересів як наслідок особливостей його діяльності, врахування інтересів суб'єктів зовнішнього середовища, що взаємодіють з підприємством.

Формування механізму забезпечення ЕБТП забезпечується за допомогою прийняття управлінських рішень, формування інформаційних фондів, проведення аналітичних і прогнозних робіт, виконання сукупності економічних розрахунків й оцінки їхніх результатів. Загальна характеристика дій, пов'язаних із формуванням механізму ЕБТП і його подальшим функціонуванням, може бути подана у такому вигляді: пов'язана з усіма видами (бізнес-процесами) діяльності підприємства; погоджує діяльність підприємства з умовами внутрішнього і зовнішнього середовища, у якому воно функціонує; визначається поглядами й намаганнями тих, кому належить підприємство, або тих, хто керує ним; визначає довготерміновий напрям поведінки підприємства; має складну природу; здійснюється загалом у руслі двох різних взаємодоповнюючих тенденцій: розвитку технологічного забезпечення управління підприємством (нормативно-правового, методологічного, інформаційного, програмно-технічного, логічного), що є інваріантним щодо конкретного підприємства і виступає як інструментарій формування й функціонування механізму економічної безпеки, і розвитку знань і досвіду управління в конкретних комерційних утвореннях (форматах організації торговельної діяльності).

Таким чином, за своїм призначенням система управління економічною безпекою ТП повинна охоплювати всі галузі господарської, фінансової й комерційної діяльності та вирішувати основні завдання: забезпечення відповідності місії підприємства; визначення й оперативне коректування пріоритетів у діяльності підприємства та створення умов для їхньої реалізації; забезпечення відповідності обсягу реалізації (товарообороту) його ресурсному потенціалу й місткості ринку; забезпечення внутрішньої збалансованості в діяльності підприємства; зниження ризику у діяльності підприємства; забезпечення зацікавленості персоналу в ефективній діяльності підприємства; створення гнучкої системи резервування ресурсів.

Формування механізму забезпечення ЕБ ТП розпочинається із визначення системи пріоритетних інтересів підприємства і їх гармонізації з інтересами суб'єктів зовнішнього середовища.

Очевидно, що у найзагальнішому випадку результати формувань інтересів ТП й взаємодіючих з ним суб'єктів зовнішнього середовища зводяться до того, що частина

інтересів підприємства збігається з інтересами суб'єктів зовнішнього середовища, частина – не збігається, а ще частина – суперечить. Таке структурування співвідношень інтересів підприємства й взаємодіючих з ним суб'єктів зовнішнього середовища дає змогу зробити попередні висновки про економічну безпеку ТП, слугує основою вибору форм гармонізації інтересів підприємства з інтересами суб'єктів зовнішнього середовища й формування механізму забезпечення економічної безпеки підприємства. Виходячи із запропонованого розуміння ЕБ ТП (див. п. 1.2 даної роботи), можна стверджувати, що підприємство перебуває в економічній безпеці лише за умови, коли більшість його пріоритетних інтересів збігається з інтересами суб'єктів зовнішнього середовища, у результаті чого при взаємодії підприємства із цими суб'єктами зовнішнього середовища воно дістає прибуток. Ситуація, коли всі пріоритетні інтереси підприємства збігаються з інтересами суб'єктів зовнішнього середовища, навряд чи можлива, але її можна вважати ідеальним станом співвідношення інтересів, до якого потрібно прагнути (на практиці зустрічається досить рідко). Ситуацію, коли пріоритетні інтереси ТП в основній своїй більшості не збігаються з інтересами суб'єктів зовнішнього середовища, а діяльність підприємства є прибутковою, швидше за все, варто розглядати як результат значних неточностей у формуванні інтересів підприємства й взаємодіючих з ним суб'єктів зовнішнього середовища й помилкових висновків когнітивного аналізу. Зниження ефективності діяльності ТП пропорційно пов'язано із проблемами управління, серед яких слід виокремити відсутність стратегій розвитку підприємства, орієнтацію їх на короткострокові результати, недостатнє знання кон'юнктури ринку та недостатній рівень кваліфікації і мотивації управлінського персоналу. Базовою умовою забезпечення стійкого розвитку ТП є наявність ефективної системи фінансової безпеки, яка забезпечує розробку і реалізацію комплексу заходів щодо захисту фінансових інтересів від впливу внутрішніх та зовнішніх загроз. Підприємство, вступаючи у відносини, пов'язані з рухом грошових потоків, стає суб'єктом фінансових відносин, що формуються не тільки на мікро-, а й на мезо- і макрорівнях.

Структура механізму забезпечення ЕБ ТП складається з декількох блоків, одночасна дія яких покликана забезпечити достатній для розширеного відтворення капіталу підприємства прибуток, одержаний у результаті дотримання інтересів підприємства, тобто в результаті взаємодії підприємства із суб'єктами зовнішнього середовища. При цьому сам механізм забезпечення ЕБ ТП може мати різний ступінь структуризації й формалізації.

Дія механізму спрямована на забезпечення ЕБ в діяльності ТП як у поточний час, так і на перспективу. Якщо у першому випадку домінують такі умови забезпечення ЕБ, як мінімізація витрат і розширення сфери надання послуг зони обслуговування, то у другому – це адаптація до нововведень, розширення і диверсифікованість товарообороту.

Дотримання інтересів підприємства вимагає постійного розвитку його ресурсного потенціалу за допомогою реалізації нововведень технічного, наукового і організаційного характеру. Відомо, що нововведення вже давно розглядаються як рушійна сила у розвитку підприємства, а механізм управління ЕБ ТП має бути спрямований не стільки на застосування нововведень, скільки на використання вже наявних розробок, призначених для реалізації [1, 9, 12, 27].

В умовах трансформаційних перетворень і кризового розвитку економічних відносин на українському товарному ринку доцільним стає проведення аналізу взаємозв'язків ТП як суб'єкта економічних відносин на усіх рівнях, які за певних обставин можуть бути джерелом виникнення загроз його економічним інтересам. Запобігати ситуаціям щодо їх появи та адекватно реагувати на них має система управління ЕБ ТП через механізм функціонування.

Прийняття низки управлінських рішень в галузі ідентифікації та прогнозування загроз економічним інтересам ТП, вибору найбільш ефективних напрямів та механізмів їх нейтралізації є основою діяльності системи управління ЕБ ТП.

З огляду на зазначене, вважаємо за доцільне (у загальних термінах теорії управління та на базі системного підходу) визначити відношення між складовими системи управління

безпекою ТП як суб'єкта економічних відносин (рис. 2.12).

Аналіз стану економічної безпеки ТП, частиною якого є комплексне її оцінювання (з урахуванням впливу макrorівня), з одного боку, є відгуком на рівень економічної безпеки, а з іншого – викликає як відгук реалізації функцій управління (планування, організації, стимулювання, аналізу, контролю, регулювання) [268].

Кінцевим результатом і метою функціонування системи управління ЕБ ТП є підтримка належного стійкого рівня функціонування підприємства в ринковому середовищі. Як видно з рис. 2.12, на макrorівні економічна та національна безпека співвідносяться як «ціле-частина», тобто усі зазначені рівні здійснюють взаємний вплив.

Торговельне підприємство, як суб'єкт економічних відносин, у своїй системі управління включає підсистему управління ЕБ, яка у ланці «система – процес» планує, організовує та контролює управлінські рішення, результатом чого є визначений рівень ефективності функціонування ТП.

З урахуванням структури відносин системи управління економічною безпекою ТП, можна запропонувати структурно-функціональний склад механізму управління ЕБ ТП (рис. 2.13).

За допомогою цього механізму відбувається вплив на діяльність ТП, як суб'єкта економічної безпеки, на економічні відносини і його пропорції, що і становить вплив на рівень його економічної безпеки. Топ-менеджмент ТП (або власники) встановлює цілі, з урахуванням яких формуються завдання та критерії (цілі виражені у кількісному вимірі) для функціональних менеджерів, які на підставі відомих принципів управління виконують функції планування, організації, стимулювання, аналізу і контролю [10, 14, 54, 63,93].

Рис. 2.12. Структура відносин і функціональних рішень у системі управління економічною безпекою ТП

Рис. 2.13. Структурні складові механізму управління економічною безпекою ТП

До структури механізму управління економічною безпекою ТП, серед інших, мають входити управління імперативними цілями підприємства, діагностика стану господарської діяльності, методи оцінки і прогнозування фінансової складової економічної безпеки, які здатні достатньою мірою сформулювати рішення щодо рівня ЕБ ТП загалом і напрямів ефективного розвитку ТП у постійно мінливому зовнішньому оточенні.

#### Висновки до розділу 2

1. В основу проектування функціональних складових системи управління економічною безпекою ТП покладено принципи системного підходу. Основною метою впровадження є: виключення або зведення до мінімуму втрат (збитків) або упущеної вигоди та сприяння функціям розвитку за рахунок забезпечення цілісності системи ТП у тривалій перспективі. При формуванні системи необхідно дотримуватися концептуальних вимог і визначених методичних підходів, виходячи із двох рівнів: 1) окремої

функціональної складової; 2) підприємства загалом.

2. Сформульовано завдання системного управління економічною безпекою ТП, зміст яких зведено до трьох положень: 1) визначення, попередження та ліквідація загроз; 2) протидія факторам і умовам, що можуть перешкоджати реалізації власних економічних інтересів; 3) протидія факторам, що можуть перешкоджати реалізації пов'язаних інтересів підприємства.

3. Визначено, що в рамках системного підходу економічна безпека ТП визначається таким станом, який гарантує його стабільне функціонування та розвиток в умовах виникнення різноманітних видів загроз зовнішнього і внутрішнього середовища. При цьому значна кількість факторів впливу і структурна складність ТП як об'єкта управління потребує застосування кібернетичного підходу до визначення і опису параметрів «входу», «стану», «виходу» системи і її взаємозв'язків у внутрішньому і зовнішньому середовищі.

4. Встановлено, що проблема проектування системи управління економічною безпекою ТП може бути вирішена у два етапи: 1) проектування множини безпечних станів, їх економічної оцінки і визначення кінцевого стану; 2) синтезу управлінських дій, здатних привести систему до відповідного стану. В цьому випадку існує два варіанти управління: 1) повернення фактора до еталонного (передбаченого планом) стану; 2) впровадження елементів програмного управління, здатного у визначеному інтервалі часу привести систему ТП у безпечний стан.

5. Визначено і сформульовано послідовність дій корекції стану ТП за критерієм економічної безпеки, яка містить шість етапів: 1) виділення множини факторів; 2) оцінка впливу кожного фактора; 3) визначення особливостей впливу динаміки фактора на рівень економічної безпеки; 4) ранжування факторів за ступенем їх впливу; 5) встановлення порогових значень; 6) розрахунок інтегральної оцінки економічної безпеки.

6. Сформульовано такі принципи системної організації управління економічною безпекою ТП: 1) економічність; 2) компромісність; 3) горизонтальна і вертикальна інтегрованість; 4) координація; 5) поглиблена аналітичність.

7. Система управління економічною безпекою ТП забезпечує стійке функціонування у ринкових умовах і займає в економічному механізмі господарювання основоположну (критеріальну) роль. Основною складовою ЕБ ТП, забезпеченню якої повинна приділятися особлива увага, є фінансова складова. Головне функціональне навантаження фінансової складової ЕБ ТП полягає в тому, щоб гарантувати його стабільне та максимально ефективне функціонування на даний час і високий потенціал розвитку в майбутньому, що досягається за рахунок забезпечення високої фінансової ефективності роботи, фінансової стійкості та незалежності підприємства.

8. Фінансова складова характеризується за допомогою системи кількісних і якісних показників, зокрема таких, як показники фінансової стійкості, ліквідності, ділової активності і рентабельності підприємства тощо. При цьому важливо проводити інтегральне оцінювання рівня економічної безпеки, оскільки саме цей метод дає більш чітку характеристику стану ТП.

9. Оцінка поточного рівня забезпечення ЕБТП здійснюється за декількома основними напрямками аналізу, серед яких необхідно виділити аналіз фінансової звітності підприємства за результатами його фінансово-господарської діяльності, що передбачає проведення аналізу структури капіталу підприємства, його платоспроможності і фінансової стійкості, структури витрат, прибутків і рентабельності, заборгованості. Підсумковим етапом оцінки поточного рівня економічної безпеки підприємства щодо її фінансової складової є етап оцінки ефективності діяльності ТП і його відповідних підрозділів із запобігання можливих негативних впливів на фінансову складову ЕБ даного ТП.

10. Конкретними кроками на шляху зміцнення економічної безпеки вітчизняних ТП у рамках фінансової складової повинні стати:

- застосовування принципу дотримання критичних строків кредитування;

– створення спеціалізованої інформаційної системи управління ЕБ, щоб постійно мати відомості про борги підприємства і перекрити канали втрати інформації, критичної для прийняття управлінських рішень;

– створення у структурі ІС спеціального блоку «економічна безпека», де б здійснювалася перевірка податкових та інших обов'язкових платежів для виявлення відхилень і їх аналізу в процесі функціонування ТП.

11. Система управління ЕБ ТП визначає стан найбільш ефективного використання ресурсів підприємства, виражений у найвищих фінансових показниках прибутковості і рентабельності бізнесу, якості управління і його вартості як системного індикатора поточного фінансово-господарського стану підприємства і перспектив його технологічного і економічного розвитку. Механізм забезпечення ЕБ ТП характеризує сукупність робіт для досягнення максимально високого рівня платоспроможності і ліквідності його оборотних коштів, моделювання найбільш ефективної структури капіталу підприємства, підвищення якості планування та здійснення фінансово-господарської діяльності в усіх напрямках управління технологічним, інтелектуальним і кадровим потенціалом підприємства, його основними та обіговими активами з метою максимізації прибутку і підвищення рівня рентабельності бізнесу.

12. Здійснено моніторинг основних принципів системного підходу до дослідження економічної безпеки ТП, застосування яких дозволило сформулювати як мету його «безпечного» функціонування – вартісну оцінку підприємства, як різницю між усіма одержаними і витраченими ним грошовими засобами за визначений період часу.

13. Встановлено, що планова ефективність ТП кількісно визначається його інвестиційною вартістю. Для коректності оцінки «безпечного» функціонування ТП слід враховувати динаміку значень його вартості, яка в кінцевому результаті інтерпретується як імовірність досягнення підприємством області цілі функціонування – максимальної вартості за найменших витрат.

14. Проілюстровано, що на динаміку торговельного підприємства впливають випадкові внутрішні і зовнішні збурювальні дії, що призводять до відхилення запланованої динаміки розвитку підприємства (грошового потоку) від фактично згенерованого. Рух зовнішнього і внутрішнього середовищ ТП безпосередньо відображається на економічній безпеці його функціонування і розвитку. При цьому доведено, що для аналізу динаміки рівня економічної безпеки ТП треба мати не тільки чітку класифікацію збурювань (за причинами їх виникнення та характером дії), а й розробити їх модельне уявлення для подальшого економіко-математичного опису.

15. Виділено і досліджено чотири типи збурюючих факторів: 1) зовнішні фактори макrorівня; 2) зовнішні фактори мезорівня; 3) зовнішні фактори мінірівня; 4) внутрішні дестабілізуючі фактори. При цьому зазначено, що економічна безпека українських ТП (особливо розміщених у сільській місцевості) практично стовідсотково визначається дією перших трьох типів збурюючих факторів і майже не залежить від дії внутрішніх. Встановлено, що проблема полягає в тому, що більшість зовнішніх збурюючих факторів макро- і мезорівнів не піддається чіткому кількісному економіко-математичному опису і можуть бути врахованими лише експертними методами. Для задач аналізу системи управління ТП в компонентах зовнішнього середовища (перших трьох типів збурюючих факторів) і розробки сценаріїв управління взаємодією між ними необхідно використовувати суб'єктивний підхід, який акцентує увагу на активній ролі суб'єкта (менеджера) і його оточення у прийнятті рішень щодо розвитку своєї діяльності та реалізуються за допомогою спроектованих функцій управління.

16. Доведено, що управління взаємодією складових компонентів системи ТП з метою постійного перебування у «безпечному коридорі ведення господарського процесу» потрібно здійснювати на основі сценарного програмування – переведення ситуацій з поточного до цільового стану, досліджуючи сформовану в даний момент ситуацію у

взаємодії і взаємозалежності. Розробка сценаріїв має бути спрямована на вирішенні двох основних проблем: 1) виділення й аналізу ключових факторів, які впливають на безпеку функціонування конкретного ТП; 2) розробки на цій основі конкретних планів і програм динаміки розвитку ТП.

17. Зазначено, що класифікація внутрішніх збурюючих дій на формування траєкторії «безпечного функціонування» є унікальною для кожного підприємства. При створенні класифікатора внутрішніх збурюючих факторів необхідно розрізняти не тільки види і формати діяльності ТП, а й оцінювати функціональні можливості і внутрішньопідприємницькі процеси. Крім класифікації збурюючих дій, заснованої на ресурсно-потоківому і процесно-орієнтованому функціональному аналізі, а також на дослідженні параметрів, що характеризують економічні параметри макро-, мезо- і мінісередовищ, запропоновано класифікувати фактори економічної безпеки за характером дії на мініекономічну систему ТП загалом. Точна ідентифікація зовнішніх і внутрішніх факторів економічної безпеки багатоаспектних зв'язків, в межах встановлених типів збурювань ТП, правильний вибір вимірювань (параметрів) їх прояву визначають ступінь адекватності оцінки економічної безпеки існуючої реальності і дозволяють вчасно формувати комплекси необхідних заходів із попередження, запобігання і прогнозування рівня небезпек відповідно до їх масштабу і характеристик прояву.

18. Визначено, що забезпечення економічної безпеки торговельного підприємства має базуватися на загальносистемних принципах, що дозволяють враховувати особливості як міжсистемної, так і внутрішньої взаємодії і принципів управління, що характеризують функціональну і предметну спрямованість забезпечення його економічної безпеки. Ця система принципів дозволяє синтезувати методи, моделі й інструменти оцінки рівня економічної безпеки функціонування ТП. В рамках основного методологічного підходу до забезпечення економічної безпеки ТП запропоновані такі підходи: 1) функціонально-вартісний аналіз; 2) аналіз ресурсного потенціалу.

19. Для дослідження економічної безпеки запропоновано системну інтерпретацію «постійної зміни станів траєкторії розвитку торговельного підприємства у визначеному фазовому просторі», де перетин областей структурно-ефективного функціонування і сформульованої області цілі становить область фазового простору результатів діяльності, в якому воно досягло поставленої цілі, і водночас, характеризується визначеним рівнем економічної безпеки. У такій постановці задача знаходження показника «рівень економічної безпеки» функціонування системи ТП зводиться до побудови динамічної моделі стохастичного програмування за 6-ма етапами: 1) встановлення функціоналу досліджуваного підприємства; 2) аналіз каналів взаємозв'язків системи ТП із зовнішнім середовищем і джерелом збурюючих дій на механізм її функціонування; 3) цілевстановлення (побудова інформаційно-математичної моделі функціонування системи ТП); 4) визначення області цілі (перетворення параметрів функціонування системи ТП у фазові координати цілі); 5) завдання закону розподілу параметрів збурювань (які неоднозначно визначаються); 6) розрахунок імовірності досягнення цілі.

20. Уточнено, що під економічною безпекою торговельного підприємства слід розуміти його властивість за визначений час досягати цілі свого функціонування (розвитку). У цьому контексті відзначено, що категорія економічної безпеки ТП щодо цілі являється є інформативнішою, ніж категорія стабільності або її похідні.

21. Запропоновано оцінку рівня економічної безпеки проводити на основі згенерованого підприємством грошового потоку, розрахунків впливу внутрішніх і зовнішніх збурюючих факторів (їх корекції) і заданих граничних параметрів траєкторії розвитку (або області цілі).

22. Розроблено схему процесу планування (прогнозування) рівня економічної безпеки торговельного підприємства і відзначено, що його слід визначати вже на етапі розробки і формування бізнес-плану індикативний ключовий показник, який у подальшому

допоможе уникнути невиправданих затрат.

Основні результати дослідження цього розділу опубліковано в роботах автора [15, с. 145–156], [82, с. 282–287], [85, с. 380–390].



### РОЗДІЛ 3

## МОДЕЛЮВАННЯ ПОКАЗНИКІВ ТА ІНДИКАТОРІВ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

#### 3.1. Вибір кількісних показників та індикаторів економічної безпеки торговельного підприємства

Із положень, наведених у розділі 1 нашого дослідження, економічна безпека ТП – це здатність підприємств до ефективного функціонування в ситуації ризику і виникнення загроз у вигляді незапланованих дій (проявів) на хід господарських процесів. Показник економічної безпеки ТП можна визначити як рівень захищеності всіх підсистем підприємства при здійсненні господарської діяльності в ситуації ризику. В цьому контексті зазначимо, що ситуація – це сукупність факторів, що створюють умови для ухвалення рішення й здійснення конкретного бізнес-процесу (як виду господарської діяльності) в конкретний момент часу.

Забезпечення економічної безпеки ТП стосується таких основних моментів його функціонування: менеджменту й кадрів; інформації й прийняття рішень; організації торговельного процесу; фінансової безпеки; правової безпеки; безпеки менеджменту і господарювання; безпеки, пов'язаної із збереженням комерційної таємниці [17].

Багатогранність поняття економічної безпеки підприємства обумовлює необхідність розгляду багатьох підходів до управління, що вимагають використання притаманних їм показників оцінки економічної безпеки [35, 39, 40]. Перспективи подальших досліджень за даним напрямом можуть мати доволі розгалужену мережу напрямів, які зводяться принципово до одного – визначення величини витрат на реалізацію превентивних, пріоритетних та оперативних заходів із забезпечення соціально-економічної безпеки ТП на різних стадіях його життєвого циклу; формування єдиного узагальнюючого показника економічної безпеки з використанням показників затрат; розрахунку необхідних затрат підприємства та напрямів їхнього використання з метою забезпечення його безпечного функціонування.

Аналіз літератури [1, 6, 10, 12, 24, 27, 31, 115] свідчить, що найбільшого застосування для оцінки економічної безпеки підприємства набув підхід, що відображає принципи й умови програмно-цільового управління й розвитку з елементами SWOT-аналізу [30].

Відповідно до цього підходу оцінка економічної безпеки підприємства ґрунтується на поєднанні (інтегруванні) сукупності показників, що визначають економічну безпеку. При цьому використовуються декілька рівнів інтеграції показників і такі методи їхнього аналізу, як кластерний і багатомірний аналіз [17, 44, 47, 69]. Одразу слід зауважити, що зазначений підхід вирізняється надто високим ступенем складності проведення аналізу з використанням методів математичного аналізу і потребує підготовки, швидше, математичної, ніж менеджерської.

Виходячи з результатів аналізу найбільш відомих підходів до оцінки рівня економічної безпеки, ми дійшли висновку, що ці підходи доволі складно використовувати для практичної оцінки рівня економічної безпеки торговельного підприємства у запропонованому трактуванні. У зв'язку з цим необхідно сформулювати інший підхід до вибору критеріїв визначення рівня їхньої економічної безпеки.

Серед сфер діяльності ТП, що забезпечують економічну безпеку його функціонування, у розділі 1 виділено: техніко-технологічну, як рівень освоєння господарського потенціалу; інноваційну політику підприємства (у своєму класі); ступінь оновлення основних фондів, технічний рівень забезпечення базових бізнес-процесів; ресурсну забезпеченість торговельного процесу основними ресурсами (фінансовими,

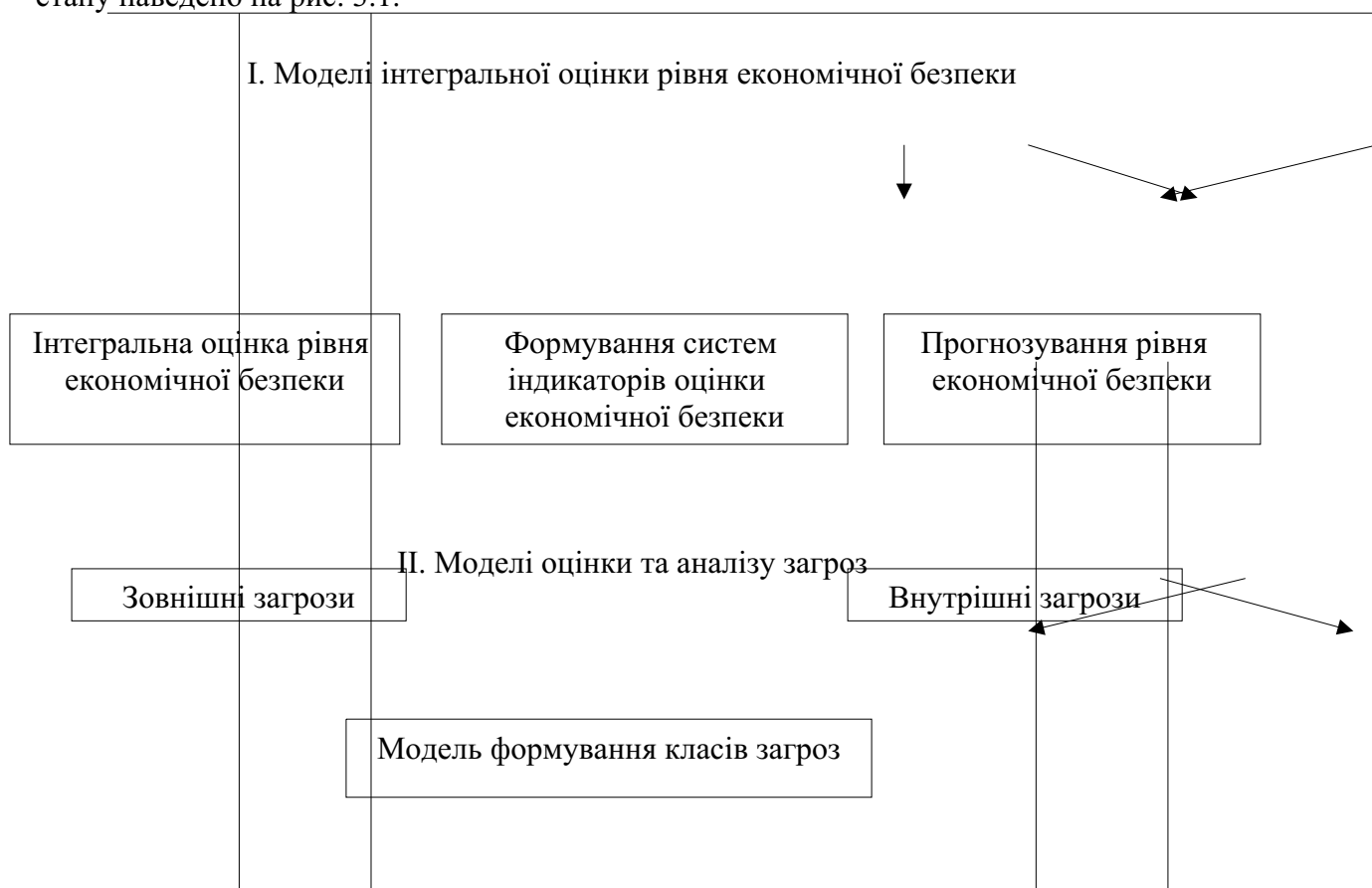
матеріальними, трудовими); фінансову – рівень рентабельності, доступ до кредитів; оптимальну структуру капіталу (особливо у його активній частині), частку ринку зони обслуговування; інтелектуальну і кадрову – інтелектуальність, потенціал персоналу, культуру; інформаційну – наявність автоматизованої інформаційної системи підтримки управлінських рішень; соціальну – наявність соціальних програм підприємства, рівень оплати праці, статус і імідж підприємства.

Кожна із сфер характеризується системою якісних та кількісних індикаторів ( параметрів), значення яких для оцінки економічної безпеки не є однозначним. Завдання полягають у тому, щоб із чималої кількості індикаторів обрати і сформулювати ключові. Як відомо з численних літературних джерел, достатньою для практики точністю розв’язуваних задач кількість ключових параметрів обмежується 5–6 (не більше) [10, 14, 25, 71, 78]. Ця кількість може бути обґрунтована через методи головних компонентів регресійного і структурного аналізів, імітаційного модулювання [81, 86, 97, 116, 174, 285]. Вхідною інформацією для розрахунку поточних і перспективних значень можуть слугувати матеріали бізнес-планів і фактичні дані про виробничо-господарську діяльність підприємства.

Так, наприклад, методом головних компонентів можуть бути сформовані фактори однієї сфери впливу – технічної, економічної, соціальної. Ключові фактори можуть бути виявлені методами ABC, SWOT, заснованих на структурному аналізі [142, 274]. Зміст метода полягає в тому, щоб у групі факторів, які формують інтегральний показник впливу в цій сфері, виявити кількість факторів, що визначають не менше 75% величини цього показника. Розрахунок значень прогнозних показників може бути виконаний методом статистичного імітаційного модулювання [68]. Він заснований на застосуванні імовірносних моделей, що дозволяють створити множину сценаріїв, які узгоджуються із заданими (бізнес-планом) умовами, законами розподілу прогнозних параметрів.

Алгоритм дій при реалізації цих методів такий: 1 – створення математичної моделі прогнозованого параметра відповідної сфери економічної безпеки підприємства; 2 – виявлення ключових параметрів одним із зазначених методів; 3 – встановлення закону розподілу ймовірностей ключових факторів всередині встановлених меж, їх порогових і максимальних значень; 4 – генерування множини випадкових сценаріїв, заснованих на заданому законі розподілу та інших обмежень.

Розробка комплексу моделей здійснюється у декілька етапів, опис завдань кожного етапу наведено на рис. 3.1.



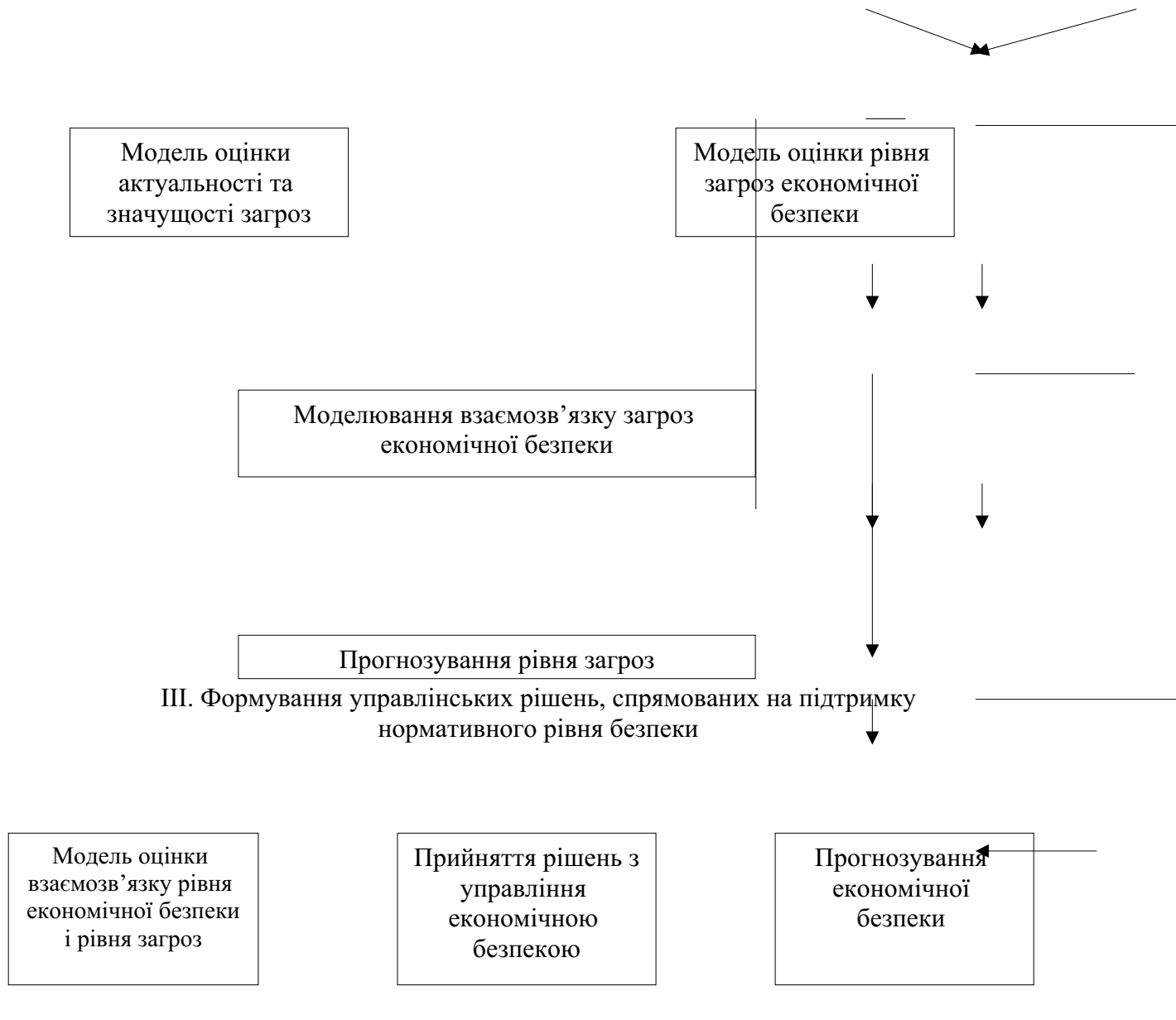


Рис. 3.1. Комплекс моделей оцінки та аналізу економічної безпеки торговельного підприємства

Для своєчасної й адекватної реакції підприємства на можливі загрози їх необхідно оцінювати і ранжувати за двома параметрами – ступенем актуальності, що характеризує інтервал часу, що відокремлює початок впливу загрози, і значущості цих наслідків для підприємства. Для оцінки й аналізу загроз розроблено модель, основні компоненти якої наведено на рис. В.1 (додаток В). Дана модель у подальшому трансформована в алгоритм управління економічною безпекою ТП, описаний у п. 3.3 даного дослідження.

Впровадження цього комплексу моделей у викладеній послідовності в практику управління діяльністю ТП дозволить:

1) визначити множину безпечних станів підприємства загалом і щодо окремих локальних складових;

2) розрахувати ефективну траєкторію поведінки системи ТП для підтримки безпечного стану або виходу на безпечну траєкторію розвитку;

3) визначити проміжні стани системи і розрахувати витрати, пов'язані з переходом у стан повної безпеки функціонування.

Наведений на рис. 3.1 комплекс моделей стає ефективним інструментом для оцінки, аналізу та прогнозування економічної безпеки ТП, оскільки дозволяє ідентифікувати і прогнозувати кризові ситуації, а також формувати комплекс превентивних заходів, спрямованих на усунення загроз, що підвищують не тільки своєчасність прийнятих рішень (що є дуже важливим), а й їх обґрунтованість в галузі розробки стратегічних програм розвитку.

Головна мета управління економічною безпекою ТП, на нашу думку, полягає у підтримці необхідної кількості й якості (ефективності) всіх підсистем і ресурсів підприємства, при яких можливо підтримувати його економічну стабільність або швидко й ефективно здійснювати реакцію на впливи, що на нього діють.

Підтримка нормалізованого за критерієм рівня економічної безпеки функціонування ТП – це основна мета, що повинна ставитися перед його системою управління, де управління економічною безпекою ТП виступає відособленою, саморегульованою підсистемою загальної системи ефективного управління підприємством, що забезпечує стан захищеності діяльності підприємства від негативного впливу зовнішнього та внутрішнього середовища, а також, що є головним, здатність своєчасно прогнозувати загрози і формувати систему ефективного управління ними.

Виходячи з цього, управління економічною безпекою торговельних підприємств потребує використання різних за формою та змістом підходів, вибір та використання яких залежить від багатьох ендогенних та екзогенних чинників, які впливають на його діяльність у визначеному просторово-часовому континуумі [12, 219, 225]. Для цього управління економічною безпекою вимагає постійного моніторингу її рівня як загалом по підприємству, так і за її функціональними складовими. Кількісна оцінка останніх зосереджена на вирішенні таких завдань, як:

- вибір системи показників оцінки сфер життєдіяльності підприємства;
- формування граничних значень показників у рамках окремих стадій життєвого циклу підприємства;
- формування комплексної оцінки рівня економічної безпеки;
- шкалування комплексної оцінки рівня економічної безпеки.

Розглядаючи економічну безпеку ТП як його здатність до ефективного функціонування протягом тривалого часу, слід виділити і проаналізувати різні рівні відтворення господарських процесів. Для цього використаємо «тримірну діагностику рівня економічної безпеки підприємства» [290], що становить комплексний методичний підхід до визначення економічної стійкості підприємства залежно від трьох основних параметрів: поточної, тактичної і стратегічної економічної безпеки. Особливість даного підходу полягає у визначенні рівня економічної безпеки залежно від певного проміжку часу, відповідно до якого вона оцінюється. Доцільність такого підходу обумовлена еволюційним характером кризових явищ: навіть рівнозначні за своєю силою загрози (симптоми кризи) по-різному впливають на результати господарської діяльності підприємства, а відтак, можуть призвести до його «загибелі» (банкрутства) у різні періоди часу.

Відповідно до визначеного підходу поточна економічна безпека передбачає відсутність загроз, здатних призвести до припинення життєдіяльності (банкрутства) підприємства у поточному періоді. Діагностика поточної безпеки полягає у визначенні рівня платоспроможності підприємства шляхом інтегральної оцінки його фінансово-економічного стану. Дотримання необхідного рівня поточної безпеки (низка авторів ототожнюють із платоспроможністю) визначається обов'язковою умовою функціонування підприємства [67, 96].

Для оцінки цієї складової запропоновано використовувати низку спеціальних фінансово-економічних показників, які характеризують:

- рівень фінансової незалежності підприємства;
- стан ліквідності його активів і можливості своєчасного виконання поточних фінансових зобов'язань;
- фінансово-економічні результати діяльності підприємства (у конкретному інтервалі часу) [111, 117, 137].

Тактична економічна безпека відображає здатність підприємства до відтворення у процесі реалізації ним господарської діяльності, що досягається на певному рівні ефективності використання ресурсів підприємства (основних засобів, матеріальних і трудових ресурсів).

У процесі діагностики рівня тактичної економічної безпеки пропонується оцінювати такі її основні складові:

- виробничо-технічну, яка відображає ефективність використання основних і оборотних засобів підприємства у процесі здійснення ним торговельної діяльності;
- інтелектуально-кадрову, що характеризує ефективність використання трудових ресурсів підприємства, тобто позитивний ефект, який досягається під час роботи торговельно-виробничого персоналу та зумовлений раціональною організацією й мотивацією трудової діяльності;
- комерційну, яка визначає маркетингову й постачальну тактику підприємства та залежить від ступеня ризику діяльності підприємства, що пов'язаний із видами організації товарообороту та закупівлею товарів.

Стратегічна економічна безпека характеризує рівень економічного потенціалу підприємства, який обумовлює здатність підприємства до подальшого успішного функціонування та водночас є підтвердженням правильності обраного напрямку розвитку, відповідності результатів роботи підприємства основним регіональним і макроекономічним тенденціям.

Якщо тактична економічна безпека відображає ефективність використання ресурсів, то стратегічна безпека характеризує наявність і якість ресурсів у розпорядженні підприємства загалом (використання новітніх технологій і техніки у торговельних процесах, можливість доступу до основних товарних ресурсів, наявність кваліфікованого персоналу тощо).

У таблиці 3.1 подано розроблену автором систему індикаторів визначення рівня наведених складових економічної безпеки ТП.

Таблиця 3.1

Система показників оцінки рівня економічної безпеки  
торговельного підприємства

№ з/п	Індикатори економічної безпеки	Рекомендоване порогове значення показника
Поточна економічна безпека		
1.	Коефіцієнт фінансування (співвідношення власних і позикових коштів)	1
2.	Коефіцієнт фінансування за рахунок стабільних джерел (частка власного капіталу й довгострокових зобов'язань у мусі активів)	0,8
3.	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2
4.	Коефіцієнт покриття	1,5–2
5.	Зростання частки запасів у сумі оборотних активів	$\leq 1$
6.	Рентабельність продажів (реалізації)	1. Середньогалузевий показник
7.	Рентабельність власного капіталу	

		2. Найвищий показник за минулі роки роботи
--	--	--

Продовження табл. 3.1

		3. Дохідність альтернативного варіанту розміщення коштів
8.	Коефіцієнт достатності грошового потоку ( співвідношення позитивного й від'ємного грошових потоків)	$\geq 1$
9.	Співвідношення чистого грошового потоку від операційної діяльності та суми всього чистого грошового потоку	$\geq 1$
10.	Коефіцієнт платоспроможності (відношення чистого прибутку й амортизації до поточних зобов'язань)	$\geq 1$
11.	Співвідношення темпу змін виручки й темпу зміни суми активів	$\geq 1$
12.	Коефіцієнт оборотності поточних активів	1. Середньогалузевий ( середній серед підприємств даного класу) показник 2. Найвищий показник за минулі роки

## Тактична безпека підприємства

Виробничо-технічна складова		
13.	Рівень завантаження торговельної потужності ( величини товарообороту на кв. м торговельного залу, величина товарообороту на кв. м торговельного приміщення, рівень завантаження торговельного обладнання)	1. Середній показник за минулі роки Середній показник серед підприємств даного класу
14.	Фондовіддача	1. Середньогалузевий показник 2. Найкращий показник за минулі роки роботи 3. Інші цільові показники
15.	Товароємність	
16.	Енергоємність (у розрахунку на одиницю товару, товарної групи )	
Інтелектуально-кадрова складова		
17.	Продуктивність праці	1. Найкраще значення за минулі роки роботи. 2. Середня серед підприємств даного класу 3. Інше цільове значення
18.	Ступінь творчості торговельно-виробничого персоналу в роботі підприємства	
19.	Рентабельність трудових ресурсів (відношення фінансового результату від	1. Найкращий показник за минулі роки

Продовження табл. 3.1

	операційної діяльності до фонду оплати праці)	2. Середній показник серед підприємств даного класу ( регіону)
20.	Співвідношення темпів зростання виручки та фонду оплати праці	$\geq 1$
Комерційна складова		
21.		

	Ступінь залежності підприємства від постачальників (частка максимального обсягу постачання з боку одного постачальника в загальному обсязі закупівель підприємства)	1. Співвідношення середнього рівня товарних запасів і обсягу товарообороту 2. Величина товарних запасів на кв. м складського приміщення
22.	Показник надійності постачальників (різниця між 1 та часткою товарів, щодо яких були порушені умови постачання, у загальному обсязі постачань, в рамках номенклатури товарів)	1
23.	Ступінь залежності підприємства від споживачів-клієнтів (частка максимального обсягу продажу одному споживачеві-клієнту у загальному обсязі реалізації (у загальному і в рамках номенклатури товарів))	Частка виручки, на суму якої можуть бути збільшені витрати або зменшений дохід від реалізації за умови забезпечення необхідного рівня прибутку
24.	Загальний показник платоспроможності споживачів-клієнтів (інтегральна оцінка платоспроможності споживачів з урахуванням визначення платоспроможності частки їх споживання в загальному обсязі продажів підприємства, в рамках асортиментних позицій і товарних груп)	
25.	Коефіцієнт своєчасності розрахунків (різниця між 1 та часткою протермінованої дебіторської заборгованості в їх загальному обсязі)	1
26.	Співвідношення темпу зростання виручки й темпу зростання дебіторської заборгованості підприємства	$\geq 1$
27.	Показник дотримання якості проданих товарів (різниця між 1 та часткою повернутих товарів у загальному обсязі товарообороту)	1

Продовження табл. 3.1

28.	Рівень конкурентоспроможності підприємства в зоні діяльності	1. Найвищий показник за минулі роки 2. Підвищення порівняно з минулими роками
<b>Стратегічна безпека підприємства</b>		
<b>Ринкова складова</b>		
29.	Співвідношення темпу зміни обсягу товарообороту на підприємстві й темпу зміни обсягів товарообороту підприємств одного класу	$\geq 1$
30.	Показник конкурентної переваги підприємства (співвідношення частки ринку зони обслуговування, що належить підприємству, та частки ринку, що належить головному (им) конкуренту (ам))	1
31.	Темп зміни частки ринку підприємства	$\geq 1$
<b>Соціальна складова</b>		
32.	Показник досвіду роботи персоналу (відношення загальної суми років роботи всіх працівників на підприємстві й у торговельній галузі до загальної	1. Найвищий показник за минулі роки роботи 2. 3–5 років

	чисельності персоналу)	
33.	Частка співробітників із спеціалізованою вищою освітою	1. Найвищий показник за минулі роки 2. Не нижче, ніж середньогалузевий показник для даного класу підприємств
34.	Плинність кадрів	1. Середній показник за минулі роки 2. Інший цільовий показник
35.	Рівень оплати праці на підприємстві (співвідношення середньої заробітної плати на підприємстві та в галузі для такого класу підприємств)	1
Інноваційно-технологічна складова		
36.	Ступінь зношення основних фондів	1. 10% 2. 30% 3. 50%
37.	Частка пропозицій щодо поліпшення роботи підприємства у загальній кількості нововведень на даному підприємстві	1. Середній показник за минулі роки роботи 2. Середньо галузевий показник для такого класу підприємств

Продовження табл.3.1

38.	Рівень технологічного розвитку підприємства (частка впровадження новітніх технологій у загальній кількості технологічних рішень підприємства)	1. Середня величина показника на передових підприємствах даного класу;
Товарна, енергетична та екологічна складова		
39.	Рівень забезпеченості надходження товарів з власних ресурсів (частка товарів, вироблених на підприємствах, що входять до єдиного господарського комплексу (єдиний власник) у загальному обсязі поступлення товарів	Збільшення показників порівняно з минулими періодами
40.	Рівень забезпеченості надходження товарів на підприємство за рахунок прямих договорів	1. Середній показник за попередні роки роботи 2. Інший цільовий показник
41.	Коефіцієнт товарної безпеки (добуток темпу зміни величини товарообороту по окремих товарних позиціях загалом та індексу цін на товари народного споживання)	1. Середній показник для одного класу підприємств
42.	Коефіцієнт енергетичної безпеки (добуток темпу зміни енергетичності на підприємстві та індексу ринкових цін на енергоресурси)	Не вищий, ніж на передових підприємствах галузі
43.	Показник екологічної діяльності (частка коштів, спрямованих на реалізацію заходів із підвищення екологічності господарської діяльності підприємства у загальному обсязі інвестицій техніко-технологічної бази)	1. Середній показник для підприємств даного типу галузі

\* графа заповнена на основі власних розробок і опрацювання робіт [14, 19, 56]



Згідно із прийнятим методичним підходом чисельний показник окремих складових економічної безпеки ТП визначається як середньозважений ступінь відповідності фактичних значень оціночних показників їх рекомендованим (або запланованим) значенням [15].

Виходячи з цього, рівень поточної економічної безпеки визначається за формулою:

$$\text{РЕБп} = \frac{\sum_{j=1}^m A_j \cdot \text{ФЗ}_j}{\sum_{j=1}^m \text{НЗ}_j} \quad (3.1)$$

де РЕБп – рівень поточної економічної безпеки ТП;  
 $A_j$  – коефіцієнт значущості  $j$ -го показника, що визначається експертним шляхом;  
 ФЗ $_j$  – фактичне значення  $j$ -го показника;  
 НЗ $_j$  – нормативне (рекомендоване) значення  $j$ -го показника;  
 $m$  – кількість використовуваних для оцінки даної складової показників.  
 Рівень тактичної або стратегічної безпеки визначається за формулою:

$$\text{РЕБт} = \frac{\sum_{i=1}^n \text{КЗі} \cdot \text{Оі}}{\sum_{i=1}^n \text{РЕБс}} \quad (3.2)$$

де РЕБт – рівень тактичної безпеки ТП;  
 РЕБс – рівень стратегічної безпеки ТП;  
 КЗі – коефіцієнт значущості  $i$ -тої складової тактичної (стратегічної) безпеки підприємства.  
 Оі – оцінка  $i$ -тої складової тактичної (стратегічної) безпеки.  
 $n$  – кількість складових тактичної (стратегічної) безпеки.  
 Оцінка окремих складових тактичної та стратегічної безпеки підприємства визначається за формулою:

$$\text{Оі} = \begin{cases} j & \text{якщо } j \geq 1 \\ 1 - j & \text{якщо } j < 1 \end{cases} \quad (3.3)$$

де  $j$  – ступінь, що приймає значення 1, якщо зростання значення показника свідчить про підвищення рівня економічної безпеки,  $(1 - j)$ , якщо зростання значення показника негативно впливає на безпеку підприємства.  
 Запропонований підхід передбачає також визначення загального інтегрованого рівня економічної безпеки ТП, який розраховується як середньозважене значення рівня поточної, тактичної і стратегічної безпеки, тобто:

$$\text{РЕБтп} = \frac{\text{РЕБп} + \text{РЕБт} + \text{РЕБс}}{3} \quad (3.4)$$

де РЕБтп – інтегрований рівень економічної безпеки ТП;  
 (1), (КЗПБ), (КЗПБ·КЗТсБ) – коефіцієнти значущості поточної, тактичної і стратегічної безпеки відповідно для конкретного ТП.

Окремим науковим питанням, коректність вирішення якого істотно впливає на достовірність інтегральної оцінки рівня економічної безпеки, є встановлення коефіцієнтів значущості її окремих складових. Для належного функціонування ТП повинно, передусім, забезпечити свою платоспроможність (тобто необхідний рівень поточної безпеки), адже відсутність платоспроможності є підставою для впровадження справи про банкрутство і

згодом – ліквідації підприємства. А це означає, що економічна безпека ТП безпосередньо залежить від рівня його поточної безпеки, тобто значущість показника повинна дорівнювати 1.

Водночас треба зазначити, що головним фактором задовільного рівня фінансово-економічної безпеки є високий рівень прибутковості основної діяльності, тому для ТП, як виокремленого суб'єкта господарювання, важливо досягти максимально можливого (високого) рівня ефективності використання ресурсів у процесі господарської діяльності (необхідного рівня тактичної безпеки). Але відволікання оборотних коштів на подальше освоєння виробничих потужностей і вдосконалення організації господарської діяльності ТП як системи доцільно, якщо забезпечений необхідний рівень його платоспроможності. Отже, значущість рівня тактичної безпеки для загальної економічної стійкості підприємства визначається станом його поточної безпеки та дорівнює значенню КЗПБ (РЕБп). Потенційний розвиток підприємства можливий лише за умови, що воно зможе забезпечити своє виживання у даному часі, ефективно використовуючи власні ресурси. Тому значущість стратегічної безпеки залежить від досягнутого рівня поточної і тактичної стійкості та дорівнює величині КЗПБ·КЗТсБ (РЕБс).

За сучасних мінливих та висококонкурентних умов розвитку торговельної сфери надзвичайно актуальними постають питання стабільного безкризового розвитку торговельних підприємств, особливо середніх і великих форматів, що нерозривно пов'язано зі створенням ефективних систем управління в них економічною безпекою.

Тому визначення наведених показників і формування індикаторів економічної безпеки ТП слід пов'язати з аналізом основних напрямів, які виділяються сьогодні при вивченні структури економічної безпеки підприємництва загалом:

- розбудови ринкових регуляторів економіки як засобу забезпечення економічної безпеки: грошово-кредитної системи підприємства, фондів нагромадження та інвестування, ринкової інфраструктури, законодавчого забезпечення ринкових відносин;
- ефективності системи управління економікою як базової умови забезпечення економічної безпеки: державних економічних програм, інструментів та методології забезпечення економічної стабільності та сталого розвитку, системи забезпечення економічної безпеки та її інституційної позиції (економічного аспекту);
- регіональної економічної політики у контексті впливу на економічну безпеку: стійкості та цілісності регіонального господарського механізму, регіональних програм економічного розвитку [66].

У рамках цих напрямів безпеки менеджменту ТП слід концентрувати свої зусилля на таких окремих сферах та аспектах економічної безпеки:

- фінансова безпека та вплив на неї чинників грошово-кредитної політики, політики запозичень, фіскальної сфери та податкової політики, інфляційних процесів, державного регулювання цін, динаміки платіжного балансу;
- соціальні аспекти економічної безпеки: політика доходів, реформування заробітної плати, зменшення диференціації грошових доходів, відтворення та розвиток соціальної сфери;
- стан та проблеми забезпечення ресурсної безпеки: енергетична безпека, продовольча безпека, екологічні аспекти економічної безпеки;
- трудові ресурсні аспекти економічної безпеки: демографічні чинники, внутрішня та зовнішня трудова міграція, розподіл активного населення між галузями, якість робочої сили, продуктивність праці, інфраструктурні особливості районів обслуговування;
- стан інфраструктури, міжгалузеві пропорції, відтворення основного капіталу, замкнутість технологічних циклів і їхній вплив на економічну безпеку.

Результатом руху за цими напрямками стануть інформаційні поля, як сукупності показників і індикаторів (заново утворених або сформованих на базі існуючих), що будуть відображати стан економічної стійкості суб'єктів господарювання різних сфер діяльності і, зокрема, торговельної, тренд розвитку якої свідчить про кардинальні зміни в її організації

та функціонуванні вже в найближчій перспективі [199]. А це, своєю чергою, потребує формулювання принципів і завдань моделювання економічної безпеки ТП, розгляду якого присвячений п. 3.2 даної роботи.

### 3.2. Моделювання рівня економічної безпеки в системі управління торговельного підприємства

Система управління економічною безпекою ТП призначена для внутрішньогосподарського контролю за джерелами витрат і правильністю їх обліку, діагностування фінансово стану підприємства і надання (вироблення) рекомендацій щодо поліпшення показників господарської діяльності, насамперед фінансових [15, 59].

Виходячи із результатів проведеного дослідження управлінської складової торговельних підприємств, підтверджується можливість розробки уніфікованої системи комп'ютеризації функціонального управління торговельним підприємством за критерієм рівня економічної безпеки [85]. Для менеджерів ТП специфічними (індивідуальними) особливостями є: 1) головна та підлеглі цілі конкретного просторово-часового континууму, що їх переслідують (або повинні переслідувати) в процесі виконання своїх функцій; 2) оціночні показники, які визначають аналіз реального (фактичного) стану, а також оцінку довіри до них; 3) процедури формування напрямів виходу з ситуацій, що наявні у кожний конкретний проміжок часу, і оцінка довіри до одержаних можливих варіантів прийняття рішень.

Виходячи з цього, визначаються блоки, з яких повинна складатися система управління економічною безпекою ТП (СУЕБ ТП).

СУЕБ передбачає п'ять основних блоків (різного обсягу наповнення):

- 1) діагнозу фінансового стану підприємства;
- 2) вироблення загальних рекомендацій;
- 3) вироблення кількісних рекомендацій;
- 4) виконання розрахунків;
- 5) ведення бази даних і бази правил.

Склад блоків СУЕБ ТП наведено на рис. 3.2.

Рис. 3.2. Схема взаємозв'язків основних блоків СУЕБ ТП



Детально розглянемо призначення кожного з блоків. Стрілками показано напрямки інформаційних потоків. Як видно зі схеми (рис. 3.2), база правил (БП) і база даних (БД) організуються окремо, оскільки створюються, коректуються, обробляються за різними схемами [105, 109].

Базу правил пропонується скласти з набору конструкцій типу «якщо так, то», що дозволяє одночасно ідентифікувати (визначити) діагноз. У цьому контексті база даних слугує цифровим аналітичним матеріалом, що дозволяє за встановленими правилами сформулювати управлінське рішення.

Блок діагнозу містить процедури маніпулювання базою правил і базою даних. Ці процедури виконуються за допомогою спеціальних, так званих «індикаторних» таблиць, таблиць формування діагнозу (додаток В, табл. В.1), таблиць формування тексту рекомендацій.

Блок вироблення рекомендацій функціонує на основі інформації, що поступає від блоку діагнозу. Його призначення полягає у видачі (

формуванні) векторно-якісних характеристик стану торговельного підприємства (як правило, АВС-аналізу, SWOT-аналізу) і напрямів виходу із ситуації, що розглядалася (або замовлялася відповідним менеджером).

Блок вироблення кількісних рекомендацій передбачає формування та видачу діагнозу з конкретними числовими значеннями показників, які потрібно досягти у плановий період. Для цього використовується блок розрахунків, в якому знаходяться формалізовані описи знаходження показників. Цей блок постійно (або періодично) поповнюється новими формулами або умовами, що потрібно для кращої адаптації до змін в механізмі господарювання ведення торговельного бізнесу.

Блоки коректування правил, вводу і коректування даних побудовані на відомих стандартних принципах [16, 59, 60, 61].

Коротко розглянемо функціонування СУЕБ торговельного підприємства, використовуючи принципову схему (на прикладі ТП середнього формату, розміщеного в районному центрі – м. Городок, Львівської обл.) (рис. 3.3).

Ініціалізація блоку діагнозу дозволяє активізувати роботу правил виводу, початкова інформація для яких знаходиться у вхідних формах (додатки Д, Е, Ж, З). При цьому стан, в якому знаходиться торговельне підприємство в даний проміжок часу, ідентифікується з одним із правил на основі порівняння (або наближення) відповідних умов.

Рис. 3.3. Схема визначення рівня економічної безпеки в СУЕБ ТП

У результаті формується і видається діагноз (аналітична таблиця) торговельного підприємства. Крім цього, за номером діагнозу за допомогою спеціальних таблиць ідентифікується (а якщо немає – формується) текст діагнозу і управлінська дія передається процедурі оформлення рецепту (рішення). У ньому вказуються планові (встановлені) і реальні (фактичні) значення показників фінансового стану, які контролюються менеджером. Різниця між поточними значеннями показників і плановими слугує початковою інформацією для пошуку у графі взаємозв'язків формування ключових

показників тієї вершини, яка має найбільше відхилення. Визначення першої вершини у графі показників (підграфі взаємозв'язку показників) здійснюється послідовно і в залежності від величини попередніх. Після визначення першого показника, що підлягає аналізу, здійснюється перехід до наступної змістовної для даного показника вершини основного графу. Нове значення показника цієї вершини розраховується на основі формули його залежності від показника попередньої вершини графу в послідовності, наведеній на схемі (рис. 3.3).

Після цього всі показники, від яких ця вершина залежить, перераховуються за новими значеннями. Процес вважається завершеним, якщо значення усіх вершин основного графу і підграфу перелічені. У результаті формуються контрольні-аналітичні значення як проміжкових, так і кінцевих показників, які використовуються для прийняття рішень залежно від величини впливу ідентифікованої небезпеки.

Таким чином, СУЕБ, що проектується під конкретні цілі і вимоги залежно від ситуації небезпек, які вимагають прийняття рішень, та стану менеджменту конкретного торговельного підприємства, забезпечує відповідну платформу обґрунтування рішень. При цьому ідентифікована специфіка просторово-часового континууму і реєстрації відхилень функціонування бізнес-процесів у порівнянні з оціночними (пороговими) показниками бази даних ТП слугує не тільки початковою інформацією, а і формує послідовність виконання процедур прийняття рішення.

Запропонована концепція побудови СУЕБ відповідає головній меті менеджменту ТП – забезпеченню ефективної (безпечної) господарської діяльності у всіх його компонентах.

Досягнення проміжкових цілей здійснюється за допомогою різних технологічних прийомів передбачених в СУЕБ ТП різних форматів: від ТП загалом до його бізнес-процесів, які залежать від того, що покладено в основу визначення фінансової стабільності і факторів її формування у конкретний момент часу.

Пропонується технологічний варіант реалізації управлінських рішень на принципах входження у вигляді графу, що наведений на рис. 3.4, за правилами формалізації послідовності (дерева) показників (табл. 3.2).

де: ФС – фінансовий стан, ВЗ – власні запаси, ІК – інвестиційний клімат, ВЛ – власні ліквіди, ЗОПА – час обороту поточних активів, КФ – коефіцієнт фінансування, КА – коефіцієнт автономії, КЗ – коефіцієнт заборгованості,

КП – коефіцієнт покриття, КЛ – коефіцієнт ліквідності, КТл – коефіцієнт термінової ліквідності

Рис. 3.4. Схема прийняття управлінських рішень в СУЕБ ТП

Але для цілей формування ефективного управління ЕБ ТП одного основного дерева цілей прийняття рішень недостатньо: необхідна деталізація і фіксація розгорнутих кількісних характеристик господарських станів і процесів, що аналізуються. Для цього узагальнене дерево формування

показників поділяється (розбивається) до відповідної (необхідної) кількості показників і визначається напрям та інтенсивність їх змін (збільшення (+), зменшення (-), рівень (%)).

Таблиця 3.2.

## Правила формалізації дерева цілей СУЕБ ТП

Номер рівня	Код цілі (підцілі)	Найменування цілі (підцілі)	Номер рівня	Код цілі (підцілі)	Найменування цілі (підцілі)
1	ФС	Високий рівень	2 2 2	ВЗ ІК ВЛ	Ефективне використання власних засобів Сприятливий інвестиційний клімат Висока ліквідність
2	ВЗ	Ефективне використання власних засобів	3 3 3 3	ЗОПА КФ КА КЗ КП	Зменшення часу обігу поточних активів Стабілізація коефіцієнта фінансування Збільшення коефіцієнта автономії Зменшення коефіцієнта заборгованості Збільшення коефіцієнта покриття
2	ВЛ	Висока ліквідність	3 3	КЛ КТл	Збільшення коефіцієнта ліквідності Збільшення коефіцієнта термінової ліквідності

Оскільки кожна підціль, виражена через кількісний показник, по-різному впливає на досягнення головної цілі, ступінь її впливу контролюється менеджером підприємства шляхом введенням коефіцієнту значущості (формула 3.1). Формальною умовою його встановлення для ТП слугує визначення його величини в частинах, коли сума кожної конкретної цілі дорівнює одиниці.

Суміщення графу цілей і показників, що використовуються для їх досягнення, спричиняє побудову графу «ціль-показник», де цільові установки менеджменту конкретного супермаркету виражаються через показники, що в подальшому обробляються відповідними алгоритмами.

У цьому контексті дерево цілей визначає базову множину показників, що використовується в СУЕБ ТП. Загалом пропонується використовувати показники (індикатори), наведені у табл. 3.3.

Таблиця 3.3.

## Показники (індикатори) економічної безпеки ТП

№ п/п	Назва показника	Ідентифікаційне позначення
1	час обороту поточних активів	ЗОПА (тп)
2	коефіцієнт фінансування	КФ (КФ)
3	коефіцієнт автономії	КА (КА)
4	коефіцієнт заборгованості	КЗ (КЗ)
5	коефіцієнт інвестування	ІК (КІ)
6	коефіцієнт покриття	КП (КП)
7	коефіцієнт ліквідності	КЛ (КЛ)
8	коефіцієнт термінової ліквідності	КТЛ (КТЛ)

Далі розглянуто особливості розрахунку показників, початкові дані для яких відображено у формах вхідних повідомлень (додатки Д, Е, Ж, З).

Швидкість обороту поточних активів торговельного підприємства розраховується за формулою (правилом):

(3.5)

де  $\text{КФ}$  – коефіцієнт обороту поточних активів за період  $p$ ;  
 $\text{В}$  – виручка від реалізації за період  $p$ ;  
 $\text{С}$  – середня величина поточних активів за період  $p$ .

Середня величина поточних активів розраховується за формулою:

(3.6)

де  $\text{С}_1$ ,  $\text{С}_2$  – величина поточних активів на початок і кінець періоду  $p$ .

Спільно із коефіцієнтом обороту поточних засобів використовується час одного обороту в днях, який визначається за формулою:

(3.7)

де  $m$  – час обороту поточних активів (у днях) за період  $p$ ;  
 $n$  – період (у днях), за який визначається час обороту.

При цьому, цей показник при прийнятті управлінських рішень використовується за двома сценаріями.

При зменшенні часу обороту поточних активів з'являється можливість виключити з обороту деяку частину засобів, величина яких визначається за формулою:

(3.8)

де  $\text{В}$  – величина вилучених з обороту засобів за період  $p$ .

При збільшенні часу обороту з'являється необхідність у включенні (залученні) додаткових засобів, величина яких визначається за формулою:

(3.9)

де – величина оборотних засобів, які додатково повинні залучатись в оборот.

Коефіцієнт фінансування (Кф) використовується для аналізу співвідношення джерел формування (надання) засобів. Він розраховується за формулою

(3.10)

де КФ – коефіцієнт фінансування, зарахований за період n;

ВЗn – величина власних засобів, використаних за період n;

ЗЗn – величина запозичених засобів, використаних за період n.

Коефіцієнт автономії виражається таким співвідношенням:

(3.11)

де – коефіцієнт автономії, розрахований за період n;

ВЗn – власні засоби підприємства за період n;

QЗn – всі засоби підприємства за період n.

Коефіцієнт заборгованості розраховується за формулою:

(3.12)

де – коефіцієнт заборгованості підприємства за період n;

ЗЗn – запозичені засоби підприємства за період n;

ВЗn – власні засоби підприємства за період n.

Даний коефіцієнт є зворотнім по відношенню до коефіцієнта фінансування, який визначається за формулою:

(3.13)

Коефіцієнт заборгованості дозволяє виявити критичний обсяг запозичених засобів, що припадає на одиницю власних засобів, а його оптимальне значення повинно встановлюватися відповідно в межах 0,3–0,5 [124].

За допомогою коефіцієнта інвестування визначається рівень залучення стороннього капіталу (фінансування у власні засоби):

(3.14)

де – коефіцієнт інвестування, розрахований за період часу n;



$Q_n$  – основний капітал підприємства за період  $n$ .

Коефіцієнт покриття характеризує здатність підприємства виконувати свої завдання:

$$(3.15)$$

де  $K_n$  – коефіцієнт покриття, розрахований за період  $n$ ;

$OB_n$  – оборотний капітал підприємства за період  $n$ ;

$KЗ_n$  – короткострокові зобов'язання підприємства за період  $n$ .

Величина оборотного капіталу визначається за формулою:

$$(3.16)$$

де  $ПА_n$  – поточні активи за період  $n$ ;

Коефіцієнт ліквідності вказує на здатність підприємства перетворювати оборотні засоби у грошові засоби за формулою:

$$(3.17)$$

де  $L_n$  – коефіцієнт ліквідності, розрахований для підприємства за період  $n$ ;

$ПА_n$  – поточні активи підприємства за період  $n$ ;

$KЗ_n$  – короткострокова заборгованість підприємства за період  $n$ .

Вважається, що при значенні, меншому за одиницю, короткострокову заборгованість неможливо оплатити, при рівній одиниці – немає вільного вибору, при більшому за одиницю – є вільні засоби. Дослідження свідчать про раціональність варіанту формування співвідношення довгострокових заощаджень до короткострокових на рівні від 1 до 3 [23]. Раціональним слід вважати такий варіант їх формування, де основні засоби купуються за власні кошти, оборотні – на 25% за рахунок довгострокових запозичень і 75% – за рахунок короткострокових позик [32].

$I$ , нарешті, коефіцієнт термінової ліквідності передбачає оцінку ліквідності за надзвичайних обставин. Він визначається за формулою:

$$(3.18)$$

де  $L_n$  – коефіцієнт термінової ліквідності;

$OA_n$  – активи підприємства, що можуть бути легко реалізовані за період  $n$ ;

$KЗ_n$  – короткострокова заборгованість підприємства за період  $n$ .

Кожний із розглянутих показників окремо характеризує не тільки той чи інший бік діяльності ТП, а що є головним для нас, напрям і можливість формалізованого прийняття рішень. Щоб оцінювати стан економічної безпеки слід формалізувати відповідні правила діагностування і здійснювати

динамічний аналіз значень індикативних показників (див. п. 3.1 роботи) у конкретних умовах прийняття управлінських рішень.

У зв'язку з тим, що запропонована модельна конструкція СУЕБ ТП орієнтована суто на прийняття ефективних за критерієм «рівень економічної безпеки» рішень, основна увага повинна приділятися встановленню реального (фактичного) фінансового стану підприємства і його динамічній фактографії.

Фінансовий же стан пропонується визначати за допомогою формалізованих правил діагностування, які розміщені у базі знань СУЕБ ТП (Додаток В, табл. В.2) за структурною формулою «якщо-то». При цьому, вибір безпечного стану функціонування ТП здійснюється автоматично на основі розрахунків порівняння кількісних параметрів господарських процесів.

Не вдаючись у деталі, зауважимо, що діагноз про фінансовий стан торговельного підприємства можна поставити тільки тоді, коли в наявності є відповідна розрахункова інформаційна база. Для її побудови використовуємо індикативну матрицю виду:

$$(3.19)$$

де

– індикатор зміни показника, що аналізується ( $j$  – показник,  $p$  – період);

, – значення показника, що аналізується за поточний  $p$  і попередній  $p-1$  періоди.

При цьому індикатор набуває значення 1, якщо показник збільшився або зменшився порівняно з попереднім періодом, але не досягнув свого (планово) оптимального значення, а індикатор дорівнює -1, якщо відхилився від свого оптимального значення (збільшився або зменшився).

Індикативна матриця фінансового стану підприємства, якщо використовувати раніше прийняті показники (табл. 3.3) має вид:

$$(3.20)$$

Ця матриця дозволяє встановити як планову, так і фактичну траєкторію функціонування ТП. При цьому показник «індикатор зміни», який дозволяє встановити тенденцію розвитку, розраховується за формулою:

$$(3.21)$$

де – індикатор зміни показника  $X_{2j}$  за період  $n$ ;

$n$  – кількість показників, що аналізуються.

Інтерпретується він таким чином: при  $< 0$  означає, що більша частина показників відхилилась в періоді  $n$  від своїх оптимальних (планових) значень під впливом відповідних загроз; якщо  $> 0$  – фінансовий стан стабільний, оскільки більша частина показників покращилася (відхилилась в оптимальний бік).

Для встановлених восьми показників (табл. 3.4) оцінка загального стану ТП встановлюється за формулою:

$$(3.22)$$

Як приклад розглянемо формування індикативної матриці і розрахунок оцінки загального стану ТП «ЛеОКС» (м. Городок, Львівська обл.) (табл. 3.4).  
Таблиця 3.4.

Початкові дані для побудови індикативної матриці  
ТП «ЛеОКС» (м. Городок, Львівська обл.)

№ п/п	Найменування показника	Умовне позначення	Період	
			n-1	n
1.	Час обороту поточних активів, днів	ЗОПА	428	321
2.	Коефіцієнт фінансування, %	КФ	0,97	0,87
3.	Коефіцієнт автономії, %	КА	0,45	0,43
4.	Коефіцієнт заборгованості, %	КЗ	1	1,14
5.	Коефіцієнт інвестування, %	ІК	1,83	3,22
6.	Коефіцієнт покриття, %	КП	0,59	0,72
7.	Коефіцієнт ліквідності, %	КЛ	1,59	1,72
8.	Коефіцієнт термінової ліквідності, %	КТЛ	1,04	1,09

Будуємо індикативну матрицю:

$$(3.23)$$

Загальний стан підприємства дорівнює:

$$(3.24)$$

Для спрощення викладення матеріалу використовуватимемо у матриці лише її першу стрічку  $X_1$ . Тоді проведений розрахунок вектору  $X_1$  буде мати вигляд:

$$X_1 \quad (3.25)$$

Звідси випливає, що теоретично різних станів, що відображаються вектором  $X_1$ , може бути 256 (28), а значить теоретично може бути 256 правил формування діагнозу стану торговельного підприємства [212]. Але з впевненістю можна стверджувати, що існують такі показники, зміна яких обов'язково позначиться на інтегрованому показнику економічної безпеки.

Виходячи з графу цілей (рис. 3.4), всі показники, що використані в наведеному розрахунку можна групувати таким чином:

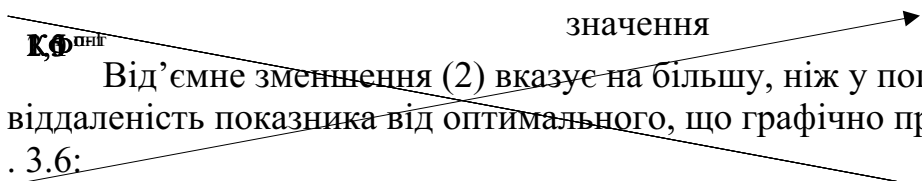
- 1) показники, які характеризують ефективність використання власних засобів (ЗОПА, КФ, КА, КЗ);
- 2) показник, який характеризує ефективність вкладання власних засобів в основний капітал (ІК);
- 3) показники, які характеризують ліквідність зобов'язань (КП, КЛ, КТЛ).

У результаті групування кількість станів, які підлягають аналізу, буде дорівнювати 8 (23). Але насправді станів буде вдвічі більше – 16 (2\*23), що пояснюється введенням ще чотирьох роз'яснюючих понять:

- 1) позитивного зменшення показника;
- 2) від'ємного зменшення показника;
- 3) позитивного збільшення показника;
- 4) від'ємного збільшення показника.

Позитивне зменшення (1) наявне у тому випадку, якщо показник зменшився в оптимальний бік, що зображується на рис. 3.5:

Рис. 3.5. Позитивне зменшення показника і наближення до оптимального значення



Від'ємне зменшення (2) вказує на більшу, ніж у попередній період, віддаленість показника від оптимального, що графічно проілюстровано на рис. 3.6:

Рис. 3.6. Від'ємне зменшення показника і відхилення від оптимального значення

Позитивне збільшення свідчить про наближення показника, що аналізується, до оптимального значення (рис. 3.7):

Рис. 3.7. Позитивне збільшення показника і наближення до оптимального значення

А від'ємне збільшення показника вказує на його відхилення від оптимального значення (рис. 3.8):

Рис. 3.8. Від'ємне збільшення показника і наближення до оптимального значення

Наведені поняття дозволяють для кожної групи показників, що аналізуються, визначити варіанти їх динаміки за допомогою їх ідентифікації, (табл. 3.5).

Таблиця 3.5.

## Динаміка показників

Група показників	Номер варіанту							
	1	2	3	4	5	6	7	8
1	1	1	1	-1	-1	-1	-1	-1
2	1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1
3	1	-1	1	1	1	-1	-1	-1

Із табл. 3.5 видно, що група 1 набуває позитивного значення (1), якщо показники ЗОПА, КФ, КА позитивно збільшилися, а КЗ – позитивно зменшився. Група 2 набуває значення 1 при позитивному збільшенні або зменшенні цього показника. Група 3 набуває значення 1 при позитивному збільшенні або зменшенні показників КП, КЛ, КТЛ і значення -1 – при позитивному збільшенні або зменшенні. Ілюстрація варіанту «першого» динаміки показників наведено у табл. 3.6.

Таблиця 3.6.

## Ілюстрація варіанту 1 динаміки показників

Група показників	Показник	Індикатор динаміки	Номер варіанту
1	ЗОПА	1	1
	КФ	1	
	КА	1	
	КЗ	-1	
2	ІК	1	1
3	КП	1	1
	КЛ	1	
	КТЛ	1	

Для ідентифікації динаміки наведених показників порівнюються поточні і оптимальні (планові) значення цих показників (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

## Ідентифікація фінансового стану торговельного підприємства

Група показників	Показник	Індикатор динаміки	Правило порівняння	Результат порівняння
1	КА	1	$0,5 \geq КА_{п} \geq КА_{п-1}$ $471 \geq ЗОПА_{п} \geq ЗОПА_{п-1}$ $2,5 \geq КФ_{п} \geq КФ_{п-1}$ $0,5 \leq КЗ_{п} \leq КЗ_{п-1}$	Позитивне збільшення
	ЗОПА	1		Позитивне збільшення
	КФ	1		Позитивне збільшення
	КЗ	-1		Позитивне зменшення
2	ІК	1	$3 \geq ІК_{п} \geq ІК_{п-1}$	Позитивне зменшення

				Позитивне збільшення
3	КП КЛ КТЛ	1 1 1	$2,3 \leq \text{КПп} \leq \text{КПп-1}$ $2 \leq \text{КЛп} \leq \text{КЛп-1}$ $1,2 \leq \text{КТЛп} \leq \text{КТЛ}$	Позитивне зменшення Позитивне зменшення Позитивне зменшення

При цьому в СУЕБ ТП висновок робитися на основі двох груп правил.

Перша. Якщо група показників має позитивну загальну характеристику (1), то показники в групах також набувають позитивних значень; якщо від'ємну (-1) – показники набувають від'ємних значень. Це виправдано для груп 2 і 3.

Друга. Якщо група має позитивну або від'ємну характеристику, то показники групи 1 набувають значення: ЗОПА, КА, КФ – позитивного зменшення або збільшення, а КЗ – позитивного збільшення або зменшення. Відповідно ЗОПА, КА, КФ набувають від'ємного зменшення або збільшення, а КЗ – від'ємного збільшення або зменшення для негативного значення групи 1.

Така класифікація показників дає змогу сформулювати правила не тільки аналізу безпечності стану торговельного підприємства, а й запропонувати рішення щодо його майбутньої поведінки. Для цього звернемося до табл. 3.4. Остання графа таблиці свідчить, що всі показники у звітному році (n), порівняно з попереднім (n-1), покращились (або позитивно збільшилися, або позитивно зменшилися). Це і стає основою відображення у формалізованих правилах (алгоритмах) пошуку діагнозу безпечного стану функціонування ТП з такими умовами: якщо коефіцієнт автономії (КА) позитивно збільшився, то коефіцієнт заборгованості (КЗ) позитивно зменшився, коефіцієнт фінансування (КФ) і час обороту поточних активів (ЗОПА) позитивно збільшилися, а коефіцієнти покриття (КП), ліквідності (КЛ), коефіцієнт термінової ліквідності (КТЛ) й інвестування (ІК) позитивно збільшилися. Відтак формується діагноз про вплив чинників небезпек (див. п. 1.3 роботи). За інших умов будуть формуватися інші діагнози.

У табл. 3.8 наведено початкову інформацію для формування інтегрального показника економічної безпеки розвитку ТП на прикладі торговельних підприємств у 2010 році.

Таблиця 3.8

Початкова інформація для формування інтегрального показника економічної безпеки розвитку ТП у 2010 р.

Частковий блок оцінки	Ключові показники	Фактичні значення		Порогові значення	Середньогалузеві показники
		ТП 1 групи	ТП 2 групи		
Оцінка фінансової складової					
		0	0,41	0,70	0,03

Платоспроможність	Коефіцієнт ліквідності				
	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,61	0,35	0,70	0,49

Продовження таблиці 3.8

	Коефіцієнт інкасо-ліквідності	0,75	0,61	1,00	0,51
	Коефіцієнт ліквідності обороту	5,75	4,70	1,00	3,23
Фінансова стабільність	Структура фінансових ресурсів	0,09	0,60	0,70	3,07
	Забезпечення активів джерелами фінансування	0,42	0,78	0,50	0,24
	Структура активів	0,89	0,93	0,10	0,36
Здатність до самофінансування	Рентабельність активів	0,02	0,04	0,17	0,02
	Ефективність використання активів	0,45	0,29	0,85	0,33
	Рівень економічного потенціалу	0,05	0,16	0,15	0,04
Оцінка ефективності фінансово-економічної діяльності					
Ефективність фінансової діяльності	Коефіцієнт резерву довгострокових можливостей	0,91	0,61	0,97	0,50
	Рентабельність власного капіталу	0,04	0,05	0,06	0,09
	Економічна рентабельність	0,10	0,10	0,11	0,18
	Ефект фінансового важеля	0,03	0,03	0	0,07
	Ресурсвіддача: коефіцієнт ефективності використання фінансових ресурсів	0,25	0,37	0,22	0,31
Ефективність операційної діяльності	Фондовіддача	1,05	1,07	0,95	0,89
	Рентабельність товарообороту	0,27	0,23	0,30	0,21
	Оборотність оборотних активів	0,89	1,21	1,10	0,78
	Продуктивність праці	1,85	1,39	2,95	2,01

Наведене свідчить, що діяльність ТП першого формату є більш ефективною, ніж підприємств середнього формату. Водночас відхилення фактичних показників від порогових і середньогалузевих свідчить про наявність значних внутрішніх резервів росту ступеня економічної безпеки двох досліджуваних груп підприємств.

Ці висновки підтверджуються графічним виглядом зовнішніх і внутрішніх інтерпретованих характеристик розвитку ТП першої групи на прикладі ТП «Вам-Сільпо» (рис. 3.9). Як видно з рисунку, індекси фінансової рівноваги досліджуваного підприємства знаходяться на рівні, нижчому від порогових значень, що свідчить про невикористаність резервів економічного зростання підприємства і показує, що при досягненні оптимального значення вектора фінансово-економічної безпеки (1.0) фінансові показники будуть відповідати пороговим значенням. Наведені висновки вказують на доцільність комплексної діагностики економічної безпеки на етапі вибору фінансової стратегії та її прогнозування.

Вибір варіантів стратегічного розвитку ТП за критерієм рівня економічної безпеки здійснюється на основі сценарного підходу (рис. 3.10).

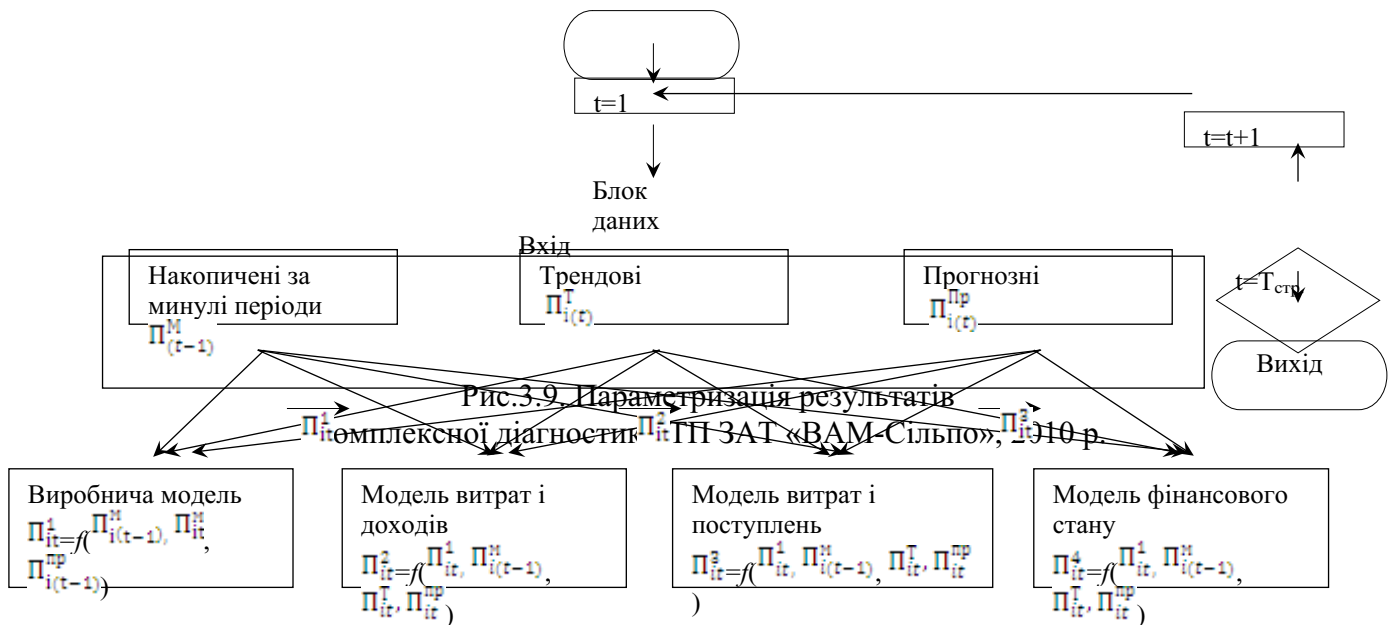


Рис.3.10. Послідовність моделювання сценаріїв безпечного розвитку ТП  
 Побудова прогнозованих моделей передбачає три блоки: 1) накопичення даних попередніх періодів ( $\Pi_{i(t-1)}^M$ ); 2) розрахунок трендових показників, які враховують динаміку параметрів моделі ( $\Pi_{i(t)}^T$ ); 3) розрахунок прогнозних показників ( $\Pi_{i(t)}^{PP}$ ).  
 Розглянуті методичні положення функціонування СУЕБ дають змогу формувати процедури встановлення діагнозу рівня економічної безпеки.



Правила, сформовані для восьми базових показників стану ТП, наведено у табл. В.3 (додаток В). У ній використано такі скорочення: ПЗ<sub>м</sub> – позитивне зменшення, ПЗ<sub>б</sub> – позитивне збільшення, ВЗ<sub>м</sub> – від’ємне зменшення, ВЗ<sub>б</sub> – від’ємне збільшення. При цьому дії мають виконуватися у такій послідовності.

Насамперед встановлюється поточний стан ТП шляхом визначення величини за періоди  $n$ ,  $n-1$ ,  $n-2$ . Порівняння загальної оцінки за декілька періодів дає змогу встановити не тільки сам стан, а, головне, тенденцію розвитку торговельного підприємства за критерієм рівня економічної безпеки в цілому. Загальний стан і тенденція розвитку ТП визначається за допомогою табл. В.4 (додаток В).

Для підприємства середнього формату (на прикладі ТП «ЛеОКС» (м. Городок)) розраховані дані матриці з такими значеннями: період ( $n-2$ ):

(3.26)

період ( $n-1$ ):

(3.27)

період  $n$ :

(3.28)

Загальний стан по періодах:

(3.29)

Індикатори стану підприємства за поточний період відповідають заштрихованій стрічці таблиці В.2 (додаток В), що свідчить про стале погіршення показників інвестоспроможності підприємства. Період ( $n-1$ ) характеризується відсутністю заборгованості, а період ( $n-2$ ) – неліквідності.

Діагнози для формування карти прийняття рішень наведено у табл. В.5 додатку В роботи.

Технологічно розв’язанню комплексу задач розрахунку інтегрованого показника економічної безпеки передуює введення початкових даних (табл. В.6, додаток В). Для цього в основному меню клієнтського інтерфейсу передбачена відповідна позиція. Введення здійснюється за допомогою правил діагностування, наведених у табл. В.7 (додаток В). Формування результатів виконується у вигляді таблиць В.8, В.9 (додаток В), де використовується як база правил, так і таблиця для формування текстових повідомлень. Крім цього, для формування конкретного діагнозу використовуються результати, одержані (розраховані) у попередньому періоді.

Програмна реалізація викладеної технології в СУЕБ потребує інтеграції різноманітних програмних середовищ: для обчислень можна запропонувати TurboPascal і MS Excel, а для логічних висновків – TurboProlog.

Реалізацію оцінки і прогнозування рівня економічної безпеки ТП з використанням статистичних методів наведено у п. 3.3 роботи.

### 3.3. Оцінка і прогнозування рівня економічної безпеки торговельного підприємства

Оцінку і прогнозування економічної безпеки із використанням статистичних методів, включених до складу методичного забезпечення, проведено для ТП великого формату ЗАТ «Львівхолод», «ВАМ-Сільпо».

Для цього визначено:

- потенційно можливі обсяги залучених засобів на момент часу  $t$ ;
- прогнозовану інтенсивність обсягів реалізації (товарообороту) в момент часу  $t$ ;
- прогнозовану інтенсивність надходження (закупівлі) товарних ресурсів в момент часу  $t$ ;
- прогноз надходження в систему замовлень на товари оптовими споживачами, тобто визначення потенційно-можливого обсягу оптової реалізації.

Відомо, що точний розв'язок таких задач є достатньо складним і громіздким [268].

Для спрощення ми використали метод декомпозиції складної задачі на більш прості локальні задачі на основі імітаційно-оптимізаційного підходу [69].

Схему декомпозиційного способу наближеного рішення задачі з використанням імітаційно-оптимізаційного підходу наведено на рисунку В.1 (додаток В).

Для кожного моменту часу  $t$  розглядається такий цикл задач:

- на основі прогнозу дохідності альтернативних вкладень, конкурентного положення підприємства в зоні обслуговування, очікуваного рівня інфляції і фінансового стану підприємства у блоці імітації динаміки залучення інвестиційних ресурсів встановлюються найбільш ймовірні верхні границі можливих ресурсів, тобто кредитний потенціал ТП;
- рішення про інтенсивність торговельного процесу залежить від стану блоку товарних запасів, між якими існує від'ємний зворотний зв'язок;
- рішення про закупівлю товарних ресурсів у момент часу  $t$  визначається їх залишком в момент часу  $(t - 1)$ . Тобто існує точка замовлення, яка визначається, виходячи з оборотності товарів і розміру їх знаходження у торговельному залі. Якщо обсяг товарних запасів менший від точки замовлення, то здійснюється поповнення товарних запасів до визначеного обсягу. Таким чином, блок запасів становить систему з двома фіксованими рівнями запасів;
- у систему надходять товари (поповнення товарних запасів) двох видів (із відтермінуванням оплати і без);
- на наступному кроці на основі прогнозів (планів) реалізації, з урахуванням обмежень щодо залучених ресурсів розраховується оптимальна структура балансу і відповідні їй показники – індикатори, які вже є початковими даними для розв'язання задач першої групи для проміжку часу  $(t + 1)$ .

Цикл розрахунків замикається і повторюється далі для кожного часового кроку.

Таким чином, на виході задачі оптимізації структури активів і пасивів ТП (блок 6, рис. 3.1) отримуємо не тільки їх оптимальне у даних умовах співвідношення, а й визначену величину, яка кількісно характеризує стан підприємства на цій стадії (цільова функція блоку 6).

Визначаючи для кожного стану на кожному проміжку часу  $(t)$  інтегральний критерій оптимальності і, згодом, рухаючись у зворотному напрямку, отримуємо оптимальну стратегію розвитку підприємства на заданий період часу.

Величину грошового потоку підприємства від основної діяльності у нашому випадку можна подати у вигляді:

(3.30)

де ГП – величина грошового потоку;  
 Q – обсяг реалізованої продукції (шт.);  
 P – її роздрібна ціна (грн.);  
 C – обсяг реалізації комплектуючих для холодильного обладнання (грн.);  
 СПі – собівартість послуг (грн.);  
 ТН<sub>j</sub> – торговельна націнка (%);  
 ПВ – щомісячні постійні витрати (грн.);  
 ПП – сума щомісячних податкових відрахувань (грн.);  
 П – плановий прибуток.

Як об'єкти дослідження з використанням розробленого механізму (п. 2.2 і 2.3 роботи) обрано дві групи підприємств роздрібною торгівлі (юридичних осіб): перша – середні – мінімаркети і магазини з універсальним асортиментом з товарооборотом до 500 тис. грн. в квартал (такі, як ТП ЛЕОКС); друга – великі з товарооборотом 1,5 млн. грн. в квартал (ТП «Рукавичка», ЗАТ «Львівхолод», ТП «ВАМ-Сільпо»). Інформаційний матеріал і розрахунки для першої групи ТП наведено в таблицях В.10–В.17 (додаток В); а в тексті проілюстровано технологію оцінки і прогнозування рівня економічної безпеки підприємств другої групи.

Коливання обсягів реалізації товарів і послуг, за даними ретроспективи на 2009–2010 рр., наведено на рисунках В.3, В.4 (додаток В).

Виходимо з того, що для ТП великого формату встановлений коридор грошового потоку у розмірі 5 млн. грн., а маржинального доходу – 10 млн. грн.\*

Динаміку зміни величини запланованого грошового потоку (розділ «Фінансовий план» «Бізнес-плану») ЗАТ «Львівхолод» наведено на рис. 3.9.

Під час аналізу початкових даних про діяльність підприємства слід відзначити, що функція грошового потоку ЗАТ «Львівхолод» доволі просто формалізується (формула 3.30), але аналіз і прогнозування рівня економічної безпеки підприємства викликає певні складності, пов'язані із стохастичним характером збурюючих дій факторів мікро- і мезорівнів.

Як показано на рисунках В.3, В.4 (додаток В), існують суттєві коливання обсягів продажів товарів і реалізації продукції підприємства у 2009-2010 рр. Причому, при подальшому їх розгляді автором виділено дві складові:

- сезонну, викликану сезонними коливаннями кон'юнктури ринку;
- стохастичну, викликану набором випадкових обставин.

Аналіз і прогнозування величини грошового потоку і економічної безпеки ускладнюється і тим, що ціни на основні види продукції і послуги, які надаються підприємством, також не є попередньо визначеними (сталими) величинами, а мають деякий ймовірносний розподіл. Саме ймовірносний характер факторів зовнішнього середовища підприємства суттєво позначається на його економічній безпеці.

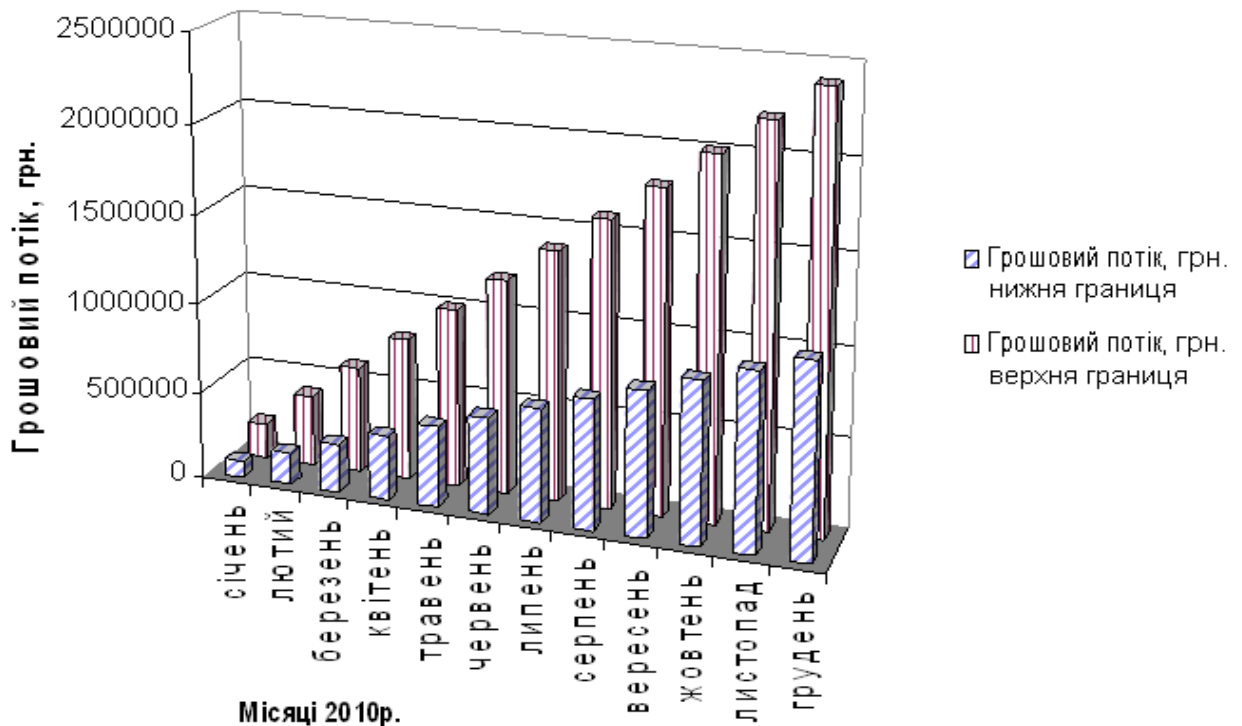


Рис.3.9. Запланований грошовий потік ЗАТ «Львівхолод» на 2011 р. без урахування впливу факторів збурювань

Стохастичні властивості зовнішніх збурюючих дій і внутрішньої стабільної роботи підприємства відображаються у характері грошового потоку підприємства за деякий період часу.

Згідно із дослідженнями, що проводилися в умовах реальної роботи підприємства, грошовий потік підприємства і окремих його підрозділів змінюється щоденно (також від місяця до місяця, а у підсумку – від року до року). Причому змінюється випадковим чином. Зміни залежать від низки показників підприємства (наявність ресурсів, попит на продукцію, попит на товари і т.ін.).

Для оцінки економічної безпеки рівня фінансової складової використовуємо запропоновану у другому розділі методику з використанням функцій розподілу випадкових величин факторів зовнішнього середовища.

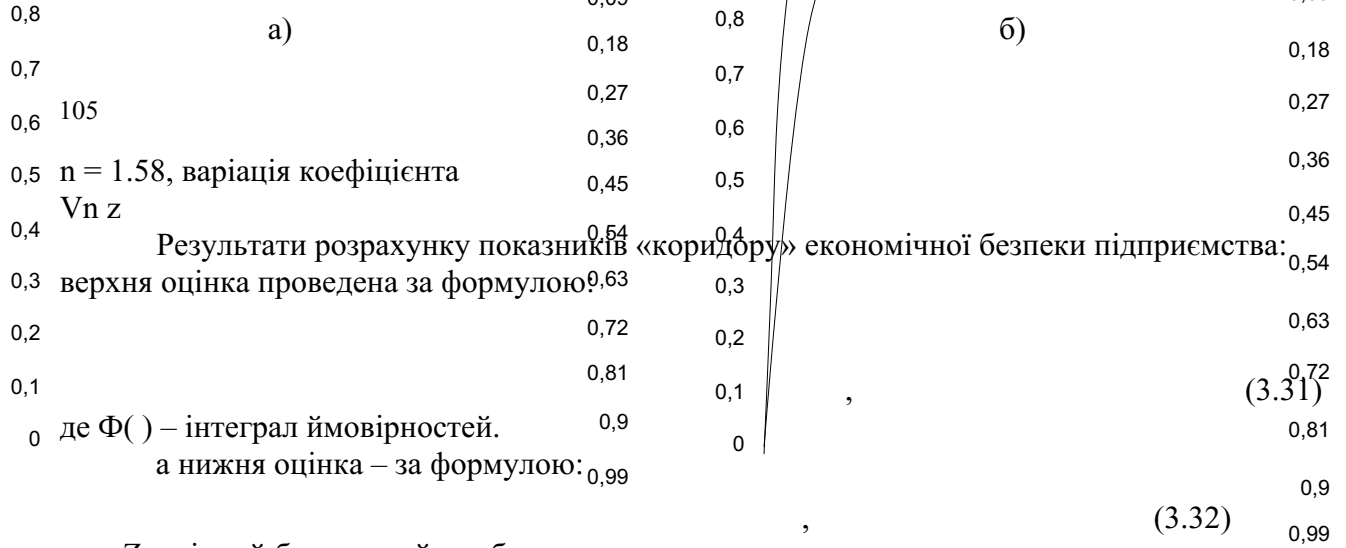
Враховуючи однорідність дисперсії різних підрозділів, визначаємо математичне очікування грошового потоку, що припадає на період часу (один день), яке дорівнює 90000 грн., середньоквадратичне відхилення грошового потоку дорівнює  $S(z)=12000$  грн., варіація грошового потоку дорівнює  $Vz$

Як свідчать розрахунки, проведені нами за результатами господарської діяльності ЗАТ «Львівхолод», на ймовірність економічно безпечного функціонування підприємства найбільш суттєвий вплив здійснюють варіації реалізації холодильного обладнання і оптово-роздрібною торгівлі (через власну торговельну мережу супермаркетів).

Отже, при математичному очікуванні  $g_{xx} = 25000$  грн. можна визначити середнє значення рівня економічної безпеки роботи підприємства, який дорівнює  $n = Z/g_{xx} = 3.50$ . Варіація коефіцієнта рівня безпеки  $Vn z$

Нижня оцінка ймовірності вказаного рівня економічної безпеки підприємства дорівнює  $RH$

При зміні границі прогнозованого грошового потоку до \_\_\_\_\_ грн. оцінка математичного очікування коефіцієнта запасу економічної безпеки підприємства дорівнює \_\_\_\_\_



де  $Z$  – річний балансовий прибуток;

$x_0$  – обсяг реалізації;

$x_1$  – ціна за одиницю товару;

$x_2$  – умовно-змінні витрати;

$a_0, a_1 < 0$  – постійні коефіцієнти,

$b$  – умовно-постійні витрати.

Взаємозв'язок між середніми коефіцієнтами запасу і їх варіаціями графічно наведено на рис. 3.10.

Рис. 3.10. Зміна ймовірності генерування грошового потоку ЗАТ «Львівхолод» від середнього значення коефіцієнта запасу економічної стабільності (б) і коефіцієнта його варіації (а)

Нижня і верхня оцінки ймовірностей рівня економічної безпеки підприємства відповідно будуть дорівнювати  $R_H = 0,86$  і  $R_b = 0,916$ .

Із аналізу графіків, що на рис. 3.10, видно, що функція ймовірності формування безпечного рівня грошового потоку підприємства  $R = f(n, V_n)$  при фіксованому значенні коефіцієнта варіації має по дві чітко зазначені ділянки: перші з них характеризуються значним градієнтом грошового потоку як при нижньому, так і при верхньому оцінюванні ймовірності досягнення граничного рівня економічної безпеки підприємства; на другій ділянці навіть при значному збільшенні коефіцієнта величини грошового запасу ймовірність досягнення високого рівня економічної безпеки підприємства змінюється неістотно.

При цьому витрати на підвищення середнього коефіцієнта запасу безпеки слід вважати невиправданими. Важливим є встановлення факту, що на другій ділянці функція ймовірності економічної безпеки роботи підприємства може бути з достатньою точністю апроксимована лінійною залежністю.

З метою аналізу і прогнозування показників економічної безпеки діяльності ЗАТ «Львівхолод» на 2011 р. було проведено дослідження, результати якого наведені на рис. В. 5, В.6 (додаток В). Слід зазначити, що при дослідженні економічної безпеки функціонування підприємства оцінювалась лише нижня границя ймовірно-статистичних показників економічної безпеки підприємства. Це викликано тим, що грошовий потік підприємства [ГПп] обмежений знизу, а нас цікавить саме небезпечна нижня границя функціонування.

Дослідження проводилось з метою вивчення закономірностей зміни рівня економічної безпеки ЗАТ «Львівхолод» і ймовірності досягнення цілі функціонування (запланованих критичних показників розвитку) його як мікроекономічної системи. Крім цього, з використанням запропонованого інструментарію (п.2.2 роботи) проведено аналіз збурюючих факторів зовнішнього середовища підприємства для знаходження небезпечних факторів, стохастичні коливання яких здійснюють найбільший вплив на економічну безпеку ЗАТ «Львівхолод».

За результатами досліджень, протягом року прогноуються суттєві зміни рівня економічної безпеки і ймовірності досягнення мети під дією стохастичних коливань факторів мезо- і мінірівнів зовнішнього середовища даного підприємства.

При номінальному поєднанні факторів рівень економічної безпеки, як показано на рис. В.5 (додаток В), змінюється від 0,4 (мінімальне значення серпень-вересень) до 2,5 (максимальне значення у травні). Із січня до березня відбувається нарощування рівня економічної безпеки і ймовірності досягнення цілі відповідно (рис. В.6, додаток В), водночас швидкість зміни рівня економічної безпеки при цьому зменшується. Із березня до травня відбувається прискорення зростання рівня економічної безпеки із досягненням найвищого значення у травні місяці. Ймовірність досягнення економічної цілі функціонування підприємства має найбільше значення у квітні ( $\approx 72\%$ ), на відміну від травня. Це пов'язано зі значною величиною стохастичної варіації зовнішнього середовища ЗАТ «Львівхолод» у зазначений період.

Із червня до серпня відбувається погіршення показників економічної безпеки. У цей період рівень економічної безпеки функціонування мікроекономічної системи стає меншим від одиниці. При цьому слід звернути увагу, що ймовірність досягнення цілі підприємства дорівнює нулю (або є близької до нуля), на підприємстві в цей період відбувається зрив-падіння показників стабільності, з'являється загроза нестачі грошових засобів (порушення розмірів запланованого грошового потоку) та економічній безпеці (якщо раніше не передбачались страхувальні дії). Починаючи із серпня, спостерігається суттєве поліпшення діяльності підприємства. Із жовтня до початку січня відбувається зростання рівня економічної безпеки, виникає ймовірність досягнення економічної мети із незначним ступенем зниження.

Із листопада до січня спостерігається різке зростання рівня економічної безпеки у всіх центрах створення доданої вартості ЗАТ «Львівхолод», що пояснюється відповідним збільшенням сезонної складової попиту фактично з усіх видів товарів і послуг підприємства.

На рис. В.7 (додаток В) зображено графік цільової функції ЗАТ «Львівхолод», який дозволяє наочно оцінити динаміку зміни параметрів його економічної безпеки. При аналізі поведінки графіка можна зробити висновок, що при номінальному поєднанні факторів зовнішнього середовища і параметрів функціонування ТП великого формату в рамках рівня економічної безпеки безпечними є такі часові інтервали.

- січень-травень (п.= $1.4 \div 2.4$ ; R=50% + 80%);
- вересень-грудень (п.= $1.4 \div 2.4$ ; R=50% + 81%)

Крім дослідження динаміки зміни показників економічної безпеки, ми провели факторний аналіз з метою встановлення потенційних збурюючих дій, які здатні найбільш суттєво впливати на рівень економічної безпеки функціонування ТП «ВАМ-Сільпо», ЗАТ «Львівхолод». Результати дослідження проілюстровано штрих-пунктирними лініями на рис

. 3.11, 3.12. Відтак, найбільш суттєвими факторами для торговельної діяльності є:

- коливання цін реалізації холодильного обладнання і холодоагентів;
- коливання вартості витратних матеріалів і комплектуючих для здійснення виробничих послуг;

- коливання цін на товари народного споживання і вартості організації товарообороту через роздрібні торговельні підприємства «Рукавичка».

У процесі дослідження був також проведений аналіз рівня економічної безпеки даних груп підприємств при найгіршому й найкращому поєднанні факторів зовнішнього середовища, який засвідчив, що при визначеній ймовірності найгірше поєднання факторів зовнішнього середовища може вивести (і, як правило, виводить) мініекономічну систему підприємства із стану рівноважної економічної безпеки упродовж планового періоду.

Рис. 3.11. Залежність рівня економічної безпеки від різних варіацій збурюючих факторів зовнішнього середовища

Рис. 3.12. Залежність ймовірності економічно безпечного функціонування ЗАТ «Львівхолод» від різноманітних варіацій збурюючих факторів зовнішнього середовища

Це можна спостерігати на рис. В.8 (додаток В), де показано, що при найгіршому поєднанні факторів годограф, що описує цільову функцію діяльності ТП, впритул наблизений до області небезпечних (граничних) значень економічних параметрів.

Таким чином, можна зробити висновок, що викладений алгоритм планування (прогнозування) рівня економічної безпеки торговельно-виробничого підприємства (на прикладі ЗАТ «Львівхолод») у складі методичного забезпечення СУЕБ дає можливість встановлювати порядок оцінки і планування рівня економічної безпеки торговельного підприємства щодо його цілі розвитку (де як ціль взято заплановану (обраховану) область значень його вартості).

Крім цього, оцінка рівня економічної безпеки ТП середнього формату (на прикладі районного ТП «ЛЕОКС») свідчить, що ймовірність попадання можливих значень вартості підприємств цієї групи в допустиму область дорівнює 52%, що свідчить про значно меншу величину рівня економічної безпеки торговельних підприємств великого формату (на 15–20% у 2010–2011 рр.), чим, зрештою, і пояснюється їх бурхливий розвиток в Україні останнім часом.

### Висновки до розділу 3

1. Для розв'язання завдань ефективного управління економічною безпекою торговельного підприємства необхідно мати набір показників – ключових індикаторів у різних площинах, що дозволяють контролювати і аналізувати фактори, які на них впливають за відповідними правилами (алгоритмами).

2. Інформаційне забезпечення СУЕБ ТП містить інформаційні одиниці чотирьох компонент: 1) фінансової діяльності; 2) стосунків з клієнтами (покупцями); 3) організації внутрішніх бізнес-процесів; 4) перспективи зростання (набування нових якісних



характеристик). Його практична значущість полягає у можливості вимірювання результатів фінансово-господарської діяльності під дією різноманітних факторів збурювань зовнішнього і внутрішнього середовища.

3. Запропоновано сценарну технологію координації параметрів роботи ТП у вигляді формування траєкторії його розвитку. Для цього для кожної з чотирьох компонент розроблено власний набір ключових індикаторів і подано правила їх формування.

4. Проведена систематизація і класифікація ключових індикаторів системи управління економічною безпекою дає змогу встановити причинно-наслідкові зв'язки між базовими компонентами ІЗ і формувати автономні інформаційні поля відповідно до ланцюга створення вартості торговельного підприємства.

5. У моделі організації ІЗ СУЕБ ТП запропоновано використовувати концепцію збалансованої системи показників, в якій будь-який відхід від нормалізованого стану свідчить про вплив збурюючого фактора на ідентифіковану систему управління.

6. Виділено і сформульовано п'ять етапів управління економічною безпекою, які покладені в основу технологічного забезпечення: 1) етап ідентифікації фактора впливу (збурення); 2) етап підготовки (розробки) превентивних заходів; 3) етап нейтралізації впливу фактора (при максимумі обмеження витрат); 4) етап відновлення діяльності (при максимумі обмеження витрат); 5) навчання – перехід на більш високий рівень розуміння дії фактора впливу.

7. Запропоновано методику оцінки і планування (прогнозування) рівня економічної безпеки торговельного підприємства на основі розрахунку даних його грошового потоку і використання ймовірно-статистичних методів. Викладені методичні положення встановлюють порядок оцінки і планування рівня економічної безпеки ТП щодо його цілі, де ціллю визначено заплановану область значень його вартості.

8. Обґрунтовано можливість вирішення завдання планування (прогнозування) рівня економічної безпеки ТП на стратегічному інтервалі часу засобами спеціалізованого інструментарію блоку управління економічною безпекою у складі СУЕБ. На прикладі двох груп ТП (середнього і великого формату) проведено оцінку стратегії функціонування за критерієм «рівень економічної безпеки», під час якої встановлено, що середні ТП мають значно менший (на 15–20%) рівень економічної безпеки, що доводить критеріальну роль початкового (стартового) стану їх відкриття і форматів функціонування.

Основні результати дослідження в рамках даного розділу опубліковані в роботах автора [81, с. 262–267], [83, с. 150–157], [84, с. 202–209], [85, с. 380–390], [87, с. 229–234].

## ВИСНОВКИ

Дисертаційна робота присвячена вирішенню актуальної проблеми науково-теоретичного обґрунтування і розроблення прикладних методичних підходів до проектування управління системою економічної безпеки ТП.

1. У роботі, на основі аналізу існуючих наукових підходів та взаємозв'язку між складовими безпеки, визначено сутність економічної безпеки ТП як стану захищеності суб'єкта господарської діяльності від внутрішніх та зовнішніх загроз з метою найбільш ефективного використання наявних ресурсів та реалізації стратегічних цілей і завдань.

2. Метою ЕБ ТП у конкурентних умовах ринкової економіки є пригнічення флуктуацій, що можуть призвести до деструктивних змін, тобто протидія загрозам і викликам з боку зовнішнього і внутрішнього середовища, посилення сталості його функціонування і розвитку у довгостроковій перспективі. При цьому функціонування системи управління ЕБ ТП пов'язане з вирішенням завдань прогнозування і моніторингу рівня економічної безпеки.

3. Визначені сучасні тенденції та розкриті на їх основі протиріччя і фінансові проблеми, які перешкоджають економічно безпечному розвитку торговельного підприємства, доводять, що на вектор його фінансово-економічної безпеки впливають різні чинники, які динамічно змінюються. Тому необхідно періодично переглядати стратегічні пріоритети і цільові орієнтири економічного розвитку торговельного підприємства. Теоретично обґрунтовані передумови і необхідність формування системи управління ЕБ торговельного підприємства, здійснення якого проводиться за чотирма напрямками: 1) функціональним; 2) аналітичним; 3) інформаційним; 4) динамічним. Управління ЕБ при цьому розглядається як кібернетична система, в якій доцільно виокремити три найважливіші елементи: «вхід», «процес», «вихід». На «вході» моделюються можливі варіанти ідентифікації показників зареєстрованих відхилень, «процес» передбачає моделювання процедур порівняння декількох показників, а також констатацію наявності або відсутності відхилень щодо порогових значень, а на «виході» здійснюється моделювання оцінки і модифікація показників, а також передача результатної інформації для прийняття управлінських рішень.

4. У процесі діяльності важливо регламентувати і обґрунтувати процедуру оцінки рівня економічної безпеки за такими блоками: побудова схеми цілей; вибір системи індикативних показників; інтерпретація значень показника інтегрованої оцінки ЕБ ТП; параметризація і нормування фінансових показників.

Реалізацію методичних положень оцінки рівня економічної безпеки ТП доцільно здійснювати з використанням пакетів прикладного програмного забезпечення (Microsoft Excel, E-views, Statistica), які дозволяють проводити сценарні розрахунки і обґрунтовувати рекомендації щодо вибору альтернативних стратегій розвитку ТП за критерієм «рівень економічної безпеки».

5. Управління процесами розвитку ТП безпосередньо пов'язане з аналізом і оцінкою його економічної безпеки як здатності до досягнення запланованих результатів із заданими значеннями можливих відхилень унаслідок збурюючих факторів. Планування рівня економічної безпеки ТП повинно ґрунтуватися на визначенні ймовірності відхилень реальної фазової траєкторії його розвитку від заданої.

6. При класифікації збурюючих факторів необхідно виділити фактори макро- та мезорівня (галузеві і регіональні), а також внутрішні дестабілізуючі фактори мікрорівня. Розроблено класифікацію збурюючих факторів за характером дії на систему «торговельне підприємство».

7. Завдання системи економічної безпеки ТП зводиться до кількісного визначення можливості досягнення запланованих цільових орієнтирів. Кількісну оцінку економічної безпеки функціонування торговельного підприємства можна здійснювати з використанням

інтегрального показника рівня економічної безпеки, розрахованого на основі використання даних про його вартість у планово-прогнозному періоді.

8. Розроблені методичні підходи до аналізу, оцінки і прогнозування економічної безпеки торговельних підприємств дозволяють обирати стратегію його розвитку відповідно до заходів із мінімізації ризиків (впливу збурюючих факторів) фінансово-господарської діяльності.

9. Практична апробація розроблених методів, з одного боку, підтвердила прийнятність методичного підходу до визначення рівня економічної безпеки торговельного підприємства, а з іншого – дозволила кількісно оцінити ступінь її залежності від початкових показників збурюючих факторів господарської діяльності.

10. Результати дослідження дають підстави стверджувати, що можливість встановлення рівня економічної безпеки ТП у стратегічній перспективі доцільно здійснювати засобами спеціалізованого інструментарію управління економічною безпекою у складі СУЕБ. Це доведено на прикладі двох груп торговельних підприємств (середньо- і великоформатного). Проведене оцінювання стратегії, якої дотримується ТП за критерієм «рівень економічної безпеки», дає підстави стверджувати, що середні ТП характеризуються значно нижчим рівнем економічної безпеки (на 15–20%), що доводить ключову роль початкового (стартового) стану їх створення і формату діяльності.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / Девид Аакер; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
2. Авдашева С.Б. Теория организации отраслевых рынков: учебник / С.Б. Авдашева, Н.М. Розанова. – М.: ИЧП «Изд. «Магистр», 1998.–320 с.
3. Аврасимова Е.М. Адаптация промышленных предприятий к рыночным условиям / Е.М. Аврасимова, И.В. Турков // Вопросы экономики. – 1996. – № 11. – С. 145–154.
4. Автоматизированная система типовых решений и анализа. – Донецк: НИЦИТ ИЭПНАН Украины, 2004. – 20 с.
5. Адидес А. Как выбраться из ловушки молодости / А. Адидес // Эксперт. – 2002. – № 8. – С. 24–28.
6. Азовцева И.М. Адаптивный механизм как основополагающий элемент концепции управления экономико-социальными системами / И.М. Азовцева [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.ptpu.ru](http://www.ptpu.ru).
7. Акофф Р.Л. Планирование в больших экономических системах / Р.Л. Акофф. – М.: Советское радио, 1972. – 224 с.
8. Акофф Р.Л. О целеустремленных системах / Р.Л. Акофф, Ф.О. Эмерис. – М.: Сов. радио, 1974. – 272 с.
9. Акофф Р.Л. Акофф о менеджменте / Р.Л. Акофф; пер. с англ.; под ред. Л.А. Волковой. – СПб.: Питер, 2002. – 408 с.
10. Алексеев І.В. Фінансовий аналіз: техніка розрахунків та моделювання економічних ситуацій: навч. посібник / [І.В. Алексеев, А.С. Мороз, Є.М. Романів, І.Б. Хома]. – Львів: Бескид Біт, 2003. – 152 с.
11. Амитан В.Н. Экономическая безопасность: концепция и основные модели / В.Н. Амитан // Економічна кібернетика. – 2000. – № 3–4. – С. 13–20.
12. Амоша А.И. Каноны рынка и законы экономики. Кн. 8: Экономическое проектирование / [А.И. Амоша, Е.Г. Иванов, Н.Д. Прокопенко, С.Е. Иванов]; НАН Украины. Ин-т экономики пром-ти. – Донецк, 2004. – 548 с.
13. Амоша О.І. Активізація інноваційної діяльності: монографія [О.І. Амоша, В.П. Антонюк та ін.]. – Донецьк: НАН України. Інститут економіки промисловості, 2007. – 328 с.
14. Ананьев О.М. Инструментарій прийняття рішень на основі моделювання оцінки ефективності на різних рівнях управління торговельною діяльністю / О.М. Ананьев, О.І. Белей // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. – № 9 (151). – Науковий журнал, ч. 1. – Луганськ, 2010: Вид-во СНУ ім. В. Даля. – С. 120–125.
15. Ананьев О.М. Эффективный менеджмент торговельного підприємства: монографія / О.М. Ананьев, О.І. Белей, І.М. Горбан; за ред. О.М. Ананьева. – Львів.: ЛьвДУВС, 2011. – 257 с.
16. Ананьев О.М. Інформаційні системи і технології в комерційній діяльності: підручник / О.М. Ананьев, В.М. Білик, Я.А. Гончарук. – Львів: Новий світ-2000, 2006. – 584с.
17. Ананьев О.М. Теоретико-методологічні аспекти моделювання рівня економічної безпеки підприємства / О.М. Ананьев, Б.М. Мізюк // Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна. Збірник наук. праць. Вип. 1. – Львів: ЛьвДУВС, 2010. – 432 с.
18. Ананьев О.М. Теоретико-методологічні аспекти управління економічною безпекою підприємства: інформаційно-логістичний підхід / О.М. Ананьев, Б.М. Мізюк // Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія

- економічна. Збірник наук. праць. Вип. 1. – Львів: ЛьвДУВС, 2009. – 400 с. – С. 323–334.
19. Андерсен К. Менеджмент, ориентированный на потребителя / Кристин Андерсон, Кэрол Керр; пер. с англ. А. Успенского. – М.: ФАИР–ПРЕСС, 2003. – 286 с.
  20. Андрошук Г.А. Экономическая безопасность предприятия: защита коммерческой тайны / Г.А. Андрошук, П.П. Крайнев. – К.: Видавничий дім «Ін Юре», 2000. – 398 с.
  21. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / Игорь Ансофф. – СПб.: Питер, 1999. – 416 с.
  22. Ансофф И. Стратегическое управление / Игорь Ансофф; сокр. пер. с англ. – М.: Экономика, 1989. – 520 с.
  23. Антикризисный менеджмент / под ред. проф. А.Г. Грязновой. – М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем» Изд-во «Экмос», 1999. – 368 с.
  24. Ареф'єва О.В. Фактори середовища, які визначають економічну безпеку підприємства та її складові / О.В. Ареф'єва // Проблеми і перспективи управління в економіці. – 2004. – № 2. – С. 137–143.
  25. Ареф'єва О.В. Планування економічної безпеки підприємств / О.В. Ареф'єва, Т.Б. Кузенко; Європейський ун-т. – К.: Вид-во Європейського ун-ту, 2004. – 169 с.
  26. Архипов А.В. Экономическая безопасность: оценки, проблемы, способы обеспечения / А.В. Архипов, А.С. Городецкий, Б.М. Михайлов // Вопросы экономики. – 1994. – № 12. – С. 36–44.
  27. Баев И.А. Динамическая теория фирмы: монография / И.А. Баев, В.И. Ширяев, Е.В. Ширяев. – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2001. – 190 с.
  28. Базилевич Л.А. Автоматизация организационного проектирования / Л.А. Базилевич. – Л.: Машиностроение, 1989. – 176 с.
  29. Бакшт К.М. Построение отдела продаж с нуля до максимальных результатов / К.М. Бакшт. – СПб.: Питер, 2006. – 192 с.
  30. Балацкий О.Ф. Экономический потенциал административных и производственных систем: монография / О.Ф. Балацкий, Е.В. Лапин, В.Л. Акуленко; под общ. ред. О.Ф. Балацкого. – Сумы: Университетская книга, 2006. – 972 с.
  31. Барановський О.І. Визначення показників економічної безпеки / О.І. Барановський // Економіка. Фінанси. Право. – 1999. – № 8. – С. 13–18.
  32. Барановський О.І. Фінансова безпека: монографія / О.І. Барановський; Ін-т екон. прогнозування. – К.: Фенікс, 1999. – 338 с.
  33. Баринов В.А. Реинжиниринг: сущность и методология / В.А. Баринов. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.elitarium.ru](http://www.elitarium.ru).
  34. Бауэрсокс Д. Логистика. Интегрированная цепь поставок / Д. Бауэрсокс, Д. Класс. – М.: ЗАО «Олимп-бизнес», 2001. – 640 с.
  35. Белокуров В.В. Структура функциональных составляющих экономической безопасности предприятия / В.В. Белокуров. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.safetyfactor.ru](http://www.safetyfactor.ru).
  36. Белянин А.В. Томас Шеллинг, Роберт Ауман и теория интерактивных взаимодействий / А.В. Белянин // Вопросы экономики. – 2006. – № 31. – С. 4–21.
  37. Бендиков М.А. Экономическая безопасность промышленного предприятия в условиях кризисного развития / М.А. Бендиков // Менеджмент в России и за рубежом. – 2000. – № 2. – С. 17–30.
  38. Берман Б. Розничная торговля: стратегический подход / Барри Берман, Джоел Эванс; пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2003. – 1184 с.

39. Белоусова І.А. Управлінський облік – інформаційна складова системи економічної безпеки підприємства: монографія / І.А. Белоусова. – К.: Дорадо-Друк, 2010. – 432 с.
40. Бизнес и безопасность. Толковый терминологический словарь. – М.: БЕК, 1995. – 336 с.
41. Бланк И.А. Торговый менеджмент / И.А. Бланк. – 2-е изд., перераб. и доп. – К.: Эльга. НИКА-центр, 2004. – 784 с.
42. Бланк И.А. Управление финансовой безопасностью предприятия / И.А. Бланк. – К.: Ника-центр. Эльга, 2004. – 764 с.
43. Блауберг И.В. Системный подход в современной науке, проблемы методологии системного исследования / И.В. Блауберг, В.Н. Садовский, Э.Г. Юдин. – М.: Мысль, 1970. – С. 16–17.
44. Блауберг И.В. Системный подход и системный анализ / И.В. Блауберг, Э.М. Мирский, В.Н. Садовский // Системные исследования. Ежегодник. – М.: Наука, 1982. – С. 47–64.
45. Блейк Р.Р. Научные методы управления / Р.Р. Блейк, Дж.С. Мутон. – К.: Наукова думка, 1990. – 348 с.
46. Богомолов В.А. Экономическая безопасность / В.А. Богомолов. – М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2006. – 303 с.
47. Бокс Дж. Анализ временных рядов. Управление и прогнозирование Дж. Бокс, Т. Дженкинс. – М.: Финансы и статистика, 1974.
48. Боровиков В.П. STATISTICA: искусство анализа данных на компьютере. Для профессионалов / В.П. Боровиков. – СПб.: Питер, 2001. – 656 с.
49. Бочаров В.В. Финансовое моделирование / В.В. Бочаров. – СПб.: Питер, 2000. – 208 с.
50. Браверман Л. Интегральная оценка результатов деятельности предприятия / Л. Браверман, А. Саугин // Вопросы экономики. – 1998. – № 6. – С. 108–121.
51. Бранденбургер А. Правильная игра: теория игр и стратегия бизнеса / А. Бранденбургер, Б. Нейлбафф // Harvard Business Review. – М.: ЗАО «Алмаз-Пресс», 2008. – № 5. – С. 86–100.
52. Брейли Р. Принципы корпоративных финансов / Р. Брейли, С. Майерс. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [ibo0.ru](http://ibo0.ru).
53. Бригхем Ю. Финансовый менеджмент / Юджин Бригхем, Луис Ф. Ганенски [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [sites.google.com](http://sites.google.com).
54. Бурков В.Н. Механизмы функционирования организационных систем / В.Н. Бурков. – М.: Наука, 1993. – 376 с.
55. Бурова Н.В. Использование корреляционного анализа при изучении теневой экономической деятельности / Н.В. Бурова, О.А. Мельникова // Междунар. конфер. «Регионы и глобализация»: тезисы докладов (Санкт-Петербург, 20–22 июня 2002 г.). – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2002. – С. 106–107.
56. Бухвальд Е.М. Макроаспекты экономической безопасности: факторы, критерии и показатели / Е.М. Бухвальд, Н.Г. Гловацкая, С.Г. Лазоренко // Вопросы экономики. – 1994. – № 12. – С. 25–35.
57. В какие страны хотят ритейлеры? // Новый маркетинг. – 2010. – № 12.
58. Вагнер Ш.М. Управление поставщиками / Ш.М. Вагнер; пер. с нем.; под ред. А.Г. Ахметзянова. – М.: КИА-центр, 2006. – 128 с.
59. Валдайцев С.В. Оценка бизнеса / С.В. Валдайцев. – М.: Проспект, 2004. – 360 с.
60. Валевич Р.П. Экономика торгового предприятия: учеб. Пособие / Р.П. Валевич, Г.А. Давыдова. – М.: Высшая школа, 2002. – 367 с.

61. Валовый товарооборот 25 крупнейших торговых групп Украины 2007. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.retail-studio.org/stats/4310.htm> от 19.05.2008.
62. Валуев С.А. Системный анализ в экономике и организации производства / С.А. Валуев ; под ред. С.А. Валуева и В.Н. Волковой. – Л.: Политехника, 1991. – 400 с.
63. Ван Хорн Дж. Основы управления финансами / Ван Дж. Хорн; пер. с англ.; под ред. И. И. Елисеевой. – М.: Финансы и статистика, 1996. – 234 с.
64. Василенко В.А. Ситуаційний менеджмент: навч. посібник / В.А. Василенко, В.І. Шостка. – К.: ЦУЛ, 2003. – 288 с.
65. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: навч. посібник / В.О. Василенко. – К.: ЦУЛ, 2003. – 504 с.
66. Васильців Т.Г. Економічна безпека підприємництва України: стратегія та механізми зміцнення: монографія / Т.Г. Васильців. – Львів: Арал, 2008. – 386 с.
67. Васильченко Н.Г. Современная система управления предприятием: учеб.-практ. пособие / Н.Г. Васильченко. – М.: ЗАО «Бизнес-школа. «Интел-синтез», ООО «Журнал управление персоналом», 2003. – 320 с.
68. Венцель Е.С. Исследование операций / Е.С. Венцель. – М.: Сов. радио, 1972. – 550 с.
69. Венцель Е.С. Теория вероятности и ее инженерные приложения / Е.С. Венцель, Л.А. Овчаров. – М.: Высшая школа, 2000. – 362 с.
70. Виноградова О.В. Реінжиніринг бізнес-процесів у сучасному менеджменті / О.В. Виноградова; Донецький держ. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. – Донецьк: ДонДУЕТ ім. Туган-Барановського, 2005. – 196 с.
71. Виноградова О.В. Реінжиніринг торговельних підприємств: теорія та методологія: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук: спец. 08.06.01 / О.В. Виноградова; Дон. держ. ун-т економіки і торгівлі. – Донецьк, 2006. – 37с.
72. Виссена Х. Менеджмент в подразделениях фирмы: Предпринимательство и координация в децентрализованной компании / Ханс Виссена; пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 1996. – 288 с.
73. Власюк О.С. Стратегія розвитку України: теорія і практика / О.С. Власюк. – К.:НІСІ, 2002. – 864 с.
74. Власюк О.С. Теорія і практика економічної безпеки в системі наук про економіку: наук. доповідь / О.С. Власюк; Рада Нац. безпеки і оборони України, Нац. ін-т пробл. міжнар. безпеки. – К.: [б.н.], 2008. – 47 с.
75. Георгиевский А.Б. Эволюция адаптаций / А.Б. Георгиевский. – Л.: Наука, Ленинградское отд., 1989. – 188 с.
76. Герасимчук В.Г. Управління підприємством як соціально-економічною системою: функціональний підхід / В.Г. Герасимчук // Економіка України. – 2003. – № 4. – С. 12–18.
77. Гічова Н.Ю. Діагностика та підвищення економічної безпеки підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец.: 08.00.04 «Економіка та управління п-вами (за видами екон. діяльн.)» / Наталія Юрїївна Гічова; Нац. гірничий ун-т. – Д., 2010. – 20 с.
78. Гладченко Т.Н. Индикаторы экономической безопасности предпринимательской деятельности / Т.Н. Гладченко. – Донецк: Дон ГАУ «Менеджер». – 2000. – № 12. – С. 111–115.
79. Голубев В.И. Розничные «генералы» / В.И. Голубев // Деловая неделя. – 2008. – № 13. – 20 апр.
80. Гончаренко Л.П. Процесс обеспечения экономической безопасности предприятия / Л. П. Гончаренко // Справочник экономиста. – 2004. – № 12. – Интернет-ресурс.



81. Горбан І.М. Моделі та алгоритми розв'язання задач контролінгу підприємства: менеджмент формування стратегій запозичених засобів / І.М. Горбан // Науковий вісник національного лісотехнічного університету України: зб. наук.-техн. Праць. Вип. 19.7. – Львів: НЛТУ України, 2009. – С. 262–267.
82. Горбан І.М. Теоретико-методична постановка завдань комп'ютерно-орієнтованого аудиту підприємства: основні положення, узагальнення і напрямки рішення / І.М. Горбан // Науковий вісник національного лісотехнічного університету України: зб. наук.-техн. праць. Вип. 19.8. – Львів: НЛТУ України, 2009. – С. 282–287.
83. Горбан І.М. Інструментарій діагностики гнучкості стратегії розвитку підприємства в контексті забезпечення його економічної безпеки / І.М. Горбан // Науковий вісник національного лісотехнічного університету України: зб. наук.-техн. праць. Вип. 19.10. – Львів: НЛТУ України, 2009. – С. 150–157.
84. Горбан І.М. Методологічні основи та інформаційне забезпечення моніторингу нелегальної економічної діяльності / І.М. Горбан // Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна: зб. наук. праць. Вип. 2. – Львів: ЛьвДУВС, 2009. – С. 202–209.
85. Горбан І.М. Формування механізму оцінки рівня економічної безпеки торговельного підприємства / І.М. Горбан // Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна: зб. наук. праць. Вип. 1. – Львів: ЛьвДУВС, 2010. – С. 380–390.
86. Горбан І.М. Оцінка і прогнозування економічної сталості торговельного підприємства у контексті його економічної безпеки / І.М. Горбан // Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна: зб. наук. праць. Вип. 2. – Львів: ЛьвДУВС, 2010. – С. 271–283.
87. Горбан І.М. Банкрутство як синтетичний показник рівня фінансової безпеки торговельного підприємства (ТП) / І.М. Горбан // Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна: зб. наук. праць. Вип. 1. – Львів: ЛьвДУВС, 2011. – С. 229–234.
88. Горбулін В.П. Засади національної безпеки України: підручник / В.П. Горбулін, А.Б. Качинський. – К.: Інтертехнологія, 2009. – 272 с.
89. Горбунов А.П. Концепция менеджмента как экономического отношения / А.П. Горбунов // Научный вестник Академии информационных технологий в образовании, науке и курортологии. – Пятигорск: Спецпечать. – 1999. – № 2. – С. 35–39.
90. Гордон Я. Маркетинг партнерских отношений / Ян Гордон; пер. с англ.; под ред. О.А. Третьяк. – СПб.: Питер, 2001. – 384 с.
91. Горский А.А. Динамическая модель производства, хранения и сбыта товаров повседневного спроса / А.А. Горский, Н.Г. Колпакова, Б.Я. Локшин // Теория и системы управления. – 1998. – № 1. – С. 144–149.
92. Господарський Кодекс України. – К.: Вид-во Паливода А.В., 2007. – 192 с.
93. Григорук С.С. Формування механізму управління економічною безпекою підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец.: 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» (за видами екон. діяльн.) / С.С. Григорук; ПВНЗ «Європейський університет». – К., 2009. – 20 с.
94. Грунин О.А. Экономическая безопасность организации / О.А. Грунин. – СПб.: Питер, 2002. – 180 с.
95. Гурков И.Б. Адаптация промышленной фирмы: теория и практика / И.Б. Гурков, Е.Н. Аврасимова. – М.: ВШЭ, 1997. – 239 с.
96. Гусев В.С. Экономика и организация безопасности хозяйствующих субъектов / В.С. Гусев. – СПб.: ИД «Очарованный странник», 2001. – 256 с.

97. Деревянко П.М. Сравнение нечеткого и имитационного подхода к моделированию деятельности предприятия в условиях неопределенности / П.М. Деревянко // Современные проблемы экономики и управления народным хозяйством: сб. научн. статей. Вып. 14. – СПб.: СПб ГИЭУ, 2005. – С. 287–292.
98. Джоббер Д. Продажи и управление продажами / Д эвид Джоббер. – М.: Издательство: ЮНИТИ, 2002. – 622 с.
99. Дистрибуция в Украине / [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.m-v-group.com/](http://www.m-v-group.com/) від 2009.05.06.
100. Долженков О.Ф. Особливості гарантування економічної безпеки підприємницької діяльності в ринкових умовах: монографія / О.Ф. Долженков, Ж.О. Жуковська, О. М. Головченко; МВС України. Одеськ. юрид. ін-т Харківськ. нац. ун-ту внутр. справ. – О., 2007. – 208 с.
101. Донець Л.І. Економічна безпека підприємства: навч. посібник / Л.І. Донець, Н.В. Вашенко. – К.: Центр учбової літератури, 2008. – 240 с.
102. Дорси В. Анатомия биржевого рынка. Методы оценки уверенности и ожиданий трейдеров и рыночных тенденций / Вуди Дорси. – СПб.: Питер, 2005. – 400 с.
103. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения / Питер Друкер. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2002. – 288 с.
104. Дубецька С.П. Економічна безпека підприємств України / С.П. Дубецька // Недержавна система безпеки підприємництва як суб'єкт національної безпеки України: збірник матеріалів наук.-практ. Конференції (Київ, 16–17 травня 2001 р.). – К.: Вид-во Європейського ун-ту фінансів, інформаційних систем, менеджменту і бізнесу, 2003. – С. 146–172.
105. Духов В.Е. Экономическая разведка и безопасность бизнеса / В.Е. Духов. – К.: ИМСОМО Украины, 1997. – 176 с.
106. Екатеринославский Ю.Ю. Управленческие ситуации: анализ и решение / Ю.Ю. Екатеринославский. – М.: Экономика, 1988. – 325 с.
107. Економіка підприємства: підручник / за заг. ред. проф. С.Ф. Покропивного. – Вид. 2-ге, перераб. та доп. – К.: КНЕУ, 2001. – 528 с.
108. Економічна безпека в Україні: держави, фірми, особи: навчальний посібник / [Н.Й. Реверчук, Л.Й. Малик, І.І. Кульчицький, С.К. Реверчук]; за ред. д.е.н. С.К. Реверчука. – Львів: ЛФМАУП, 2000. – 192 с.
109. Економічна безпека. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ru.wikipedia.org/wiki/SKU>.
110. Економічна енциклопедія: у 3 т. / відп. ред. С.В. Мочерний. – К.: Вид. Центр «Академія», 2000. – Т. I. – 864 с.
111. Економічний аналіз: навч. посібник / за ред. М.Г. Чумаченка. – К.: КНЕУ. – 2001. – 540 с.
112. Економічні та організаційні засади забезпечення фінансової безпеки підприємства: препр. наук. доп. / М.М. Єрмошенко, К.С. Горячева, А.М. Ашуев; Нац. акад. упр. – К., 2005. – 77 с.
113. Елисеева И.И. О необходимости использования экспертных оценок при изучении теневых операций на микроуровне / И.И. Елисеева, А.Н. Щирина, Е.Б. Капралова // Междунар. конфер. «Регионы и глобализация»: тезисы докладов (Санкт-Петербург, 20–22 июня 2002 г.). – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2002. – С. 88–89.
114. Ермаков С.М. Теневая экономика: анализ и моделирование / С.М. Ермаков. – М.: Финансы и статистика, 2004. – 408 с.

- 115.Євдокимов Ф.І. Критерії оцінки рівня економічної безпеки підприємства / Ф.І. Євдокимов, О.А. Бородіна // Проблеми забезпечення економічної безпеки: матер. Міжнар. наук.-практ. конф. (Донецьк, 23–24 листоп., 2001 р.). – Донецьк: РІА ДОННТУ, 2001. – С. 95–98.
- 116.Євдокимов Ф.І. Оцінка економічної безпеки підприємства та її планування / Ф.І. Євдокимов, Н.В. Федорова // Вісник технологічного університету Поділля. – 2000. – № 4. – Ч. 2. – С. 108–111.
- 117.Жданов С.А. Экономические модели и методы в управлении / С.А. Жданов. – М.: Дело и сервис, 1999. – 176 с.
- 118.Живко З.Б. Спеціалізований словник економічних термінів: банківська справа, контроль і ревізія, судова бухгалтерія, реклама, менеджмент, захист інформації, економічна безпека, маркетинг: словник / З.Б. Живко, М.О. Живко; Львівськ. держ. ун-т внут. справ. – Львів, 2006. – 149 с.
- 119.Жигун Л.А. Менеджмент: современные основы организации контроля на предприятии / Л.А. Жигун. – Ростов н/Д:Феникс, 2007. – 469 с.
- 120.Журавлева Г.П. Общая экономическая теория: Рыночная экономика; Поведение производителя и потребителя; Макроэкономический анализ: учеб. пособие / Г.П. Журавлева, А.И. Добрынин. – СПб., 2000. – 496 с.
- 121.Забезпечення економічної безпеки підприємства як елемент сучасного менеджменту / В.В. Пономарьов // Торгівля і ринок України: темат. зб. наук. пр. з пробл. торгівлі і громадського харчування. – 1999. – Вип. 9. – Т. 2. – С. 170–175.
- 122.Забродський В.А. Оценка финансовой устойчивости производственно-экономических систем / В.А. Забродський, Н.А. Кизим. – Х., 2000. – 82 с.
- 123.Зайцев Е.И. Логистика и синергетика. Новая парадигма в теоретической логистике / Е.И. Зайцев // Логистика и управление цепями поставок. – 2004. – № 1. – С. 6–13.
- 124.Закон України «Про інноваційну діяльність» // Відомості Верховної Ради України. – 2002. – № 36.
- 125.Закон України «Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності» // Відомості Верховної Ради України. – 1992. – № 21. – Ст. 296.
- 126.Закон України «Про підприємництво» від 7 лютого 1991 року № 698-ХІІ // Відомості Верховної Ради України. – 1991. – № 14. – Ст. 168.
- 127.Закон України «Про підприємства в Україні» від 27 березня 1991 року № 887-ХІІ // Відомості Верховної Ради УРСР. – 1991. – № 24. – Ст. 272.
- 128.Закон України «Про товариства» від 19 вересня 1991 року №1576-ХІІ.
- 129.Закс С.В. Эволюционная теория организации / С.В. Закс // Проблемы теории и практики управления. – 1999. – № 1.
- 130.Засанский В.В. Економічна безпека держави: монографія / В.В. Засанский. – К.: КЮІ, 2006. – 106 с.
- 131.Засанский В.В. Порушення при трансформації основних форм державної власності: монографія / В.В. Засанский. – К.: КЮІ, 2006. – 306 с.
- 132.Засанский В.В. Інституційно-правове забезпечення в боротьбі з відмиванням коштів / В.В. Засанский. – К.: НАУ, 2007. – С. 71–76.
- 133.Захаров О.І. Організація та управління економічною безпекою суб'єктів господарської діяльності: навч. посібник / О.І. Захаров, П.Я. Пригунов. – К., 2008. – 257 с.
- 134.Захарченко В.І. Экономическая безопасность бизнеса: учеб. пособие для студ.-магистров экон. спец. / В.И. Захарченко, Н.Н. Меркулов, Н.В. Халикян; Одес. нац. политехн. ун-т, Одес. нац. ун-т им. И. Мечникова. – О.: Наука и техника, 2009. –

- 176 с.
135. Золин П.М. Истоки рискосведения и риск-менеджмента / П.М. Золин // Управление риском. – 2001. – № 4. – С. 36–39.
  136. Иванов Д.А. Разработка системы оперативного управления в новых организационных формах производственной кооперации: дис. ... д-ра экон. наук / Д.А. Иванов. – СПб.: Изд. СПбГУЭФ, 2002. – 364 с.
  137. Ильяшенко С.Н. Составляющие экономической безопасности предприятия и подходы к их оценке / С.Н. Ильяшенко // Актуальні проблеми економіки. – 2003. – № 3 (21). – С. 12–19.
  138. Інформаційний сайт роздрібної торгівлі України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.retailstudio.org>.
  139. Камаев А.О. Методические основы управления устойчивостью предприятия в условиях рынка: автореферат дис. на соискание учен. степени канд. экон. наук / А.О. Камаев. – Махачкала, 2000. – 17 с.
  140. Камлик М.І. Економічна безпека підприємницької діяльності. Економіко-правовий аспект: навч. посібник / М.І. Камлик. – К.: Атіка, 2005. – 432 с.
  141. Кашин А.В. Экономическая безопасность предприятия: управленческие решения: автореф. дис. на соискание учен. степени канд. экон. наук: спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (экономическая безопасность)» / А.В. Кашин; Институт экономики РАН. – М., 2008. – 24 с.
  142. Кендалл М. Многомерный статистический анализ и временные ряды / М. Кендалл, А. Стьюарт. – М.: Финансы и статистика, 1976.
  143. Кет М. Турбо-менеджмент: эволюция, управление, поведение в неоднородной бреду / Майкл Кет. – М.: Изд-во Института Психотерапии, 2002. – 277 с.
  144. Кириенко А.В. Концепция безопасности функционирования предприятия: основные положения. За матеріалами Всеукраїнської науково-практич. конф.: «Управління в перехідному суспільстві на порозі ХХІ століття» / А.В. Кириенко // Персоал. – 1999. – № 4 (52). – С. 97–101.
  145. Кірієнко А.В. Механізм досягнення і підтримки економічної безпеки підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. экон. наук: спец. 08.06.01 / А.В. Кірієнко; Київський національний економічний університет. – К., 2000. – 19 с.
  146. Клейнер Г.Б. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегия, безопасность / Г.Б. Клейнер, В.Л. Тамбовцев, Р.М. Кагалов; под общ. ред. С.А. Попова. – М.: ОАО «Изд-во Экономика», 1998. – 288 с.
  147. Ковалев Д.С. Экономическая безопасность предприятия / Д.С. Ковалев, Т.В. Сухоруков // Экономика Украины. – 1998. – № 10. – С. 48–55.
  148. Ковалев Д.С. Количественная оценка уровня экономической безопасности предприятия / Д.С. Ковалев, И.М. Плетникова // Экономика Украины. – 2001. – № 4. – С. 35–40.
  149. Козаченко Г.В. Методические основы оценки уровня экономической безопасности предприятия / Г.В. Козаченко, В.П. Пономарев // Региональные перспективы. – 2000. – № 2–3. – С. 104–110.
  150. Козаченко Г.В. Экономическая безопасность предприятия: сущность и механизмы обеспечения: монография / Г.В. Козаченко, В.П. Пономарев, О.М. Ляшенко. – К.: Либра, 2003. – 280 с.
  151. Количество магазинов крупнейших розничных сетей Украины, 2008. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.retaistudio.org/stats/2748.htm> від 12.09.2009.
  152. Колосов А.В. Экономическая безопасность хозяйственных систем: учебник / А.В. Колосов. – М.: РАГС, 2001. – 446 с.

153. Концепція економічної безпеки України. Ін-т екон. прогнозування НАН України. кер. проекту В.М. Гесць // Економіст. – 1998. – № 7–9. – С. 63–82.
154. Корнаи Я. Путь к свободной экономике: десять лет спустя (переосмысливая пройденное) / Янош Корнаи // Вопросы экономики. – 2000. – № 12.
155. Коробчинський О.Л. Організація та функціонування системи економічної безпеки підприємств будівельного холдингу: автореф. дис. на здоб. наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 21.04.02 «Екон. безпека суб'єктів господарської діяльності, екон. думки» / О.Л. Коробчинський; Вищ. навч. заклад Ун-т економіки та права «КРОК» . – К., 2010. – 19 с.
156. Король В.С. Антикризисный менеджмент в условиях рыночной трансформации экономики: автореф. дис. на здобуття наук. ступ. канд. екон. наук: спец. 08.06.02 / В.С. Король; НАН України; Ін-т регіон. досліджень. – Л., 2001. – 20 с.
157. Коупленд Т. Стоимость компаний: оценка и управление / Том Коупленд. – М.: Олимп-бизнес, 2002. – 576 с.
158. Кочура Є.В. Моделювання макроекономічної динаміки: навч. посібник / Є.В. Кочура, В.М. Косарев. – К.: Центр навч. літ., 2003. – 236 с.
159. Крамер Г. Математические методы статистики / Г. Крамер. – М.: Мир, 1976. – 648 с.
160. Крамин Т.В. Финансовая устойчивость предприятий в условиях перехода к рынку / Т.В. Крамин. – Казань: Таглитат, 2001. – 124 с.
161. Кризис оптом и в розницу. Категория: тенденции // Комерсантъ. – 2008. – № 11. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.komersant.com>.
162. Крутик А.Б. Антикризисный менеджмент: Превентивные методы управления / А.Б. Крутик, А.И. Муравьев. – СПб.: Питер, 2001. – 430 с.
163. Крутов В.В. Становлення та розвиток недержавної системи безпеки підприємства / В.В. Крутов. – К.: Фенікс, 2008. – 406 с.
164. Кузенко Т.Б. Планування економічної безпеки підприємства в умовах ринкової економіки: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 / Т.Б. Кузенко; Європейський ун-т. – К., 2004. – 18 с.
165. Кузин Б.И. Методы и модели управления фирмой / Б.И. Кузин, В.Н. Юрьев, Г.М. Шахдинаров. – СПб.: Антер, 2001. – 432 с.
166. Кузнецов М.И. Методология управления в информационном обществе: сб. обзоров / М.И. Кузнецов; РАН ИНИОН. – М., 2006. – 124 с.
167. Кузнецов О.О. Захист інформації та економічна безпека підприємства: монографія / О.О. Кузнецов, С.П. Євсєєв, С.В. Кавун. – Х.: Вид-во ХНУ, 2008. – 360 с.
168. Кукла А. Тяжелый кризис за всю историю? / Андрей Кукла // Категория: Тенденции Pro Retail. – 2008. – № 10. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ProRetail.info>.
169. Кунц Г. Управление. Системный и ситуационный анализ управленческих функций / Г. Кунц, О'Доннел; пер. с англ.; под ред. Д.М. Гвишиани. – М.: Прогресс, 1991. – Т. 2. – 512 с.
170. Купер Дж. Вероятностные методы анализа сигналов и систем / Дж. Купер, М. Макгиллем. – М.: Мир, 1989. – 376 с.
171. Куржанский А.Б. Управление и наблюдение в условиях неопределенности / А.Б. Куржанский. – Л.: Наука, 1977. – 392 с.
172. Куркин Н.В. Управление экономической безопасностью развития предприятия: монографія / Н.В. Куркин. – Д.: АРТ-ПРЕСС, 2004. – 452 с.
173. Кэмпбелл Э. Стратегический синергизм / Эндрю Кэмпбелл, С. Лагс. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2004. – 416 с.

174. Ларичев О.И. Количественные методы принятия решений / О.И. Ларичев, Е.М. Мошкович. – М.: Наука, 1996. – 208 с.
175. Ленский В.Е. Стратегичность предприятия XXI века (субъектно-ориентированный подход) / В.Е. Ленский // Экономические стратеги. – 2006. – № 3. – С. 49–55.
176. Леонтьев В.В. Экономическое эссе / В.В. Леонтьев. – М.: Политиздат, 1990. – 416 с.
177. Лернер А.Я. Начала кибернетики / А.Я. Лернер. – М.: Наука, 1967. – 362 с.
178. Линдерс М.Р. Управление снабжением и запасами. Логистика / М. Линдерс, Х. Фирон. – СПб.: Полигон, 1999. – 768 с.
179. Локтинов М.В. Системный подход в менеджменте / М.В. Локтинов. – М.: Генезис, 2000. – 288 с.
180. Лотов А.В. Введение в экономико-математическое моделирование / А.В. Лотов. – М.: Наука, 1984. – 392 с.
181. Лоханова Н.В. Система управління станом економічної безпеки підприємства: проблемні питання, концепція розвитку / Н.В. Лоханова // Економіст. – 2005. – № 2. – С. 52–56.
182. Мазаракі А.А. Економіка торговельного підприємства / А.А. Мазаракі, Л.О. Лігоненко, Н.М. Ушакова. – К.: КНТЕУ, 2001. – 800 с.
183. Мазаракі А.А. Менеджмент: теорія і практика: навч. посібник / А.А. Мазаракі, Г.Е. Мошек. – К.: Атіка, 2007. – 584 с.
184. Мартиненко М.М. Стратегічний менеджмент: підручник / М.М. Мартиненко, І.А. Ігнат'єва. – К.: Каравела, 2006. – 320 с.
185. Маршал А. Принципы экономической науки / Альфред Маршал. – М.: Прогресс, 1993. – 350 с.
186. Мескон М. Основы менеджмента / Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури. – М.: Дело, 1992. – 804 с.
187. МЕТРО-панорама. Щоквартальний журнал для працівників «Метро Кеш енд Кері Україна». «Підсумки роботи за 2009 рік». – 2009. – 23 с.
188. Мину М.Н. Математическое программирование. Теория и алгоритмы / М.Н. Мину. – М.: Наука, 1990. – 488 с.
189. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Генри Минцберг; пер. с англ.; под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2004. – 512 с.
190. Мізюк Б.М. Основи стратегічного управління: підручник / Б.М. Мізюк. – Л.: Магнолія, 2009. – 544 с.
191. Мізюк Б.М. Системні основи теорії та інструментарій менеджменту підприємства: монографія / Б.М. Мізюк. – Львів: Коопосвіта, 2000. – 418 с.
192. Моделювання економічної безпеки: держава, регіон, підприємство: монографія / [В.М. Геєць, М.О. Кизим, Т.С. Клебанова, Т.С. Черняк]; Науково-дослід. Центр індустр. пробл. розвитку НАН України. – Харків: ВД «ИНЖЕК», 2006. – 240 с.
193. Мороз А.И. Математические основы менеджмента / А.И. Мороз. – М.: Academia, 1997. – 256 с.
194. Мосин А.Я. Оценка финансовой устойчивости промышленного предприятия на стадии принятия хозяйственных решений: автореф. дис. на соискание учен. степени канд. экон. наук / А.Я. Мосин. – Екатеринбург, 1997. – 24 с.
195. Мунтіян В.І. Економічна безпека України: монографія / В.І. Мунтіян. – К.: КВІЦ, 1999. – 464 с.
196. Мур А. Руководство по безопасности бизнеса: практ. пособие по управлению рисками / Алек Мур, Кейт Хиарнден; пер. с англ. – М.: Информ. – Изд. дом

- «Филинь», 1998. – 328 с.
197. Мур Дж. Экономическое моделирование в Microsoft Excel / [Дж. Мур, Л. Уэзерфорд, Г. Эппен, Ф. Гулд, Ч. Шмидт]. – М.: Вильямс, 2001. – 1019 с.
  198. Муддлтон Дж. Библиотека избранных трудов о стратегии бизнеса. Пятьдесят наиболее влиятельных идей всех времен / Джон Муддлтон; пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2006.
  199. Муралі К. Мантрала. Роздрібна торгівля у ХХІ столітті. Теперішні і майбутні тренди / К. Мантрала Муралі, Краффт Манфред; пер. з англ.; під ред. Л. Савицької. – К.: Вид-во Олексія Капусти (підрозділ агенції «Стандарт»), 2008. – 462 с.
  200. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: монографія / А.П. Наливайко. – К.: КНЕУ, 2001. – 228 с.
  201. Національна програма забезпечення економічної безпеки в контексті стратегії соціально-економічного розвитку України / С.І. Пирожков, Б.В. Губський, А.І. Сухоруков; під ред. С.І. Пирожкова. – К.: НІУРВ РНБОУ, 2004. – 69 с.
  202. Нейлор Т. Машинные эксперименты с моделями экономических систем / Т. Нейлор. – М.: Мир, 1975. – 312 с.
  203. Нельсон Н. Эволюционная теория экономических изменений / Н. Нельсон, С. Уинтер. – М.: ЗАО «Финстатинформ», 2000. – 473 с.
  204. Никулин Л.Ф. Менеджмент эпохи постмодерна и «нью-экономики»: монографія / Л. Ф. Никулин. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 128 с.
  205. Новикова О.Ф. Економічна безпека: концептуальне визначення та механізм забезпечення / О.Ф. Новикова, Р.В. Покотолєнко; за наук. ред. акад. НАН України О.І. Амоши. – Донецьк: Ін-т економіки пром. НАНУ, 2006. – 407 с.
  206. Обзор рынка продовольственного ритейла Украины. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.allretail.com.ua/analytics>.
  207. Омелянович Л.О. Економічна безпека торговельного підприємства: монографія / Л.О. Омелянович, Г.Е. Долматова; Донецьк. держ. ун-т екон. і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. – Донецьк, 2005. – 195 с.
  208. Организационное поведение. Хрестоматия: учебн. пособие для факультетов психологических, экономических и менеджмента. – Самара: Изд. дом «Бахрах-М», 2006. – 752 с.
  209. Орлов П.І. Основи економічної безпеки фірми: навч. посібник / П.І. Орлов, В.Є. Духов. – Х.: Прометей-Прес, 2004. – 284 с.
  210. Ортинський В.Л. Економічна безпека підприємств, організацій та установ: навч. посібник / [Ортинський В.Л., Дарницький І.С., Живко З.Б., Керницька М.І., Живко М.О.]. – К.: Правова єдність, 2009. – 544 с.
  211. Основы экономической безопасности (Государство, регион, предприятие, личность) / под ред. Е.А. Олейникова. – М.: ЗАО «Бизнес-школа Интел-Синтез», 1997. – 288 с.
  212. Папин И.Н. Технология менеджмента промышленно-торгового предприятия: учеб. пособие / И.Н. Папин, В.В. Ивлиев. – 2-е изд. исп. и доп. – М.: Гелиос АРВ, 2007. – 608 с.
  213. Пастернак-Таранушенко Г.А. Економічна безпека держави. Статика процесу забезпечення: підручник для держслужбовців, науковців, студентів і аспірантів вищих навч. закл. екон. профілю / Г.А. Пастернак-Таранушенко; за ред. проф. Б. Кравченка. – К.: Кондор, 2002. – 302 с.
  214. Переходы и катастрофы. Опыт социально-экономического анализа / под ред. Ю.М. Осипова, И.Н. Шургалиной. – М.: Изд. Моск. университета, 1994. – 190 с.
  215. Підлужна Н.О. Організація управління економічною безпекою підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 / Н.О.

- Підлужна; НАН України; Інститут економіки промисловості. – Донецьк, 2003. – 20 с.
216. Плетнікова І.П. Визначення рівня і планування економічної безпеки підприємства / І.П. Плетнікова // Вісник Технологічного університету Поділля. – 2000. – № 4. – 4.2. – С. 100–109.
217. Пожидаева А.И. Управление продовольственным магазином: семь шагов к успеху / А.И. Пожидаева, Н.А. Процко, Н.Ю. Королева; под общ. ред. А.И. Пожидаевой. – Минск:Изд-во Тревцова, 2007. – 248 с.
218. Пономаренко В.С. Концептуальні основи економічної безпеки: монографія / В.С. Пономаренко, С.В. Кавун. – Х.: Вид-во ХНУ, 2008. – 256 с.
219. Пономаренко В.С. Методы и модели финансового обеспечения развития предприятий: монография / В.С. Пономаренко, А.И. Пушкарь. – Харьков: ХГЭУ, 1997. – 160 с.
220. Пономаренко В.С. Механизм управления предприятием: стратегический аспект / В.С. Пономаренко, Е.Н. Ястемская, В.М. Лужковский. – Харьков: Изд-во ХГЭУ, 2002. – 252 с.
221. Пономаренко В.С. Стратегическое управление современной организацией / В.С. Пономаренко, А.Н. Лапин // Управление персоналом. – 2006. – № 2. – С. 62–71.
222. Пономаренко В.С. Экономическая безопасность региона: анализ, оценка, прогнозирование / В.С. Пономаренко, Т.С. Клебанов, Н.Л. Чернова; Харьковский гос. экон. ун-т. – Х.: НД ИНЖЭК, 2004. – 144 с.
223. Портер М. Международная конкуренция / Майкл Портер; пер. с англ. – М.: Международные отношения, 1993. – 896 с.
224. Портер М.Э. Конкуренция / М.Э. Портер. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2000. – 496 с.
225. Поспелов Д.А. Ситуационное управление: теория и практика / Д.А. Поспелов. – М.: Наука, 1986. – 288 с.
226. Потрубач Н.Н. Проблемы обеспечения безопасности хозяйствования / [Потрубач Н.Н. ., Горбунов Н.М., Колосов А.В., Максутов Р.К.]. – Хабаровск: ДВАГС, 2001. – 272 с.
227. Прангишвили И.В. Системный подход и общесистемные закономерности / И.В. Прангишвили. – М.: СИНТЕГ, 2000. – 528 с.
228. Пригожин И. Порядок из хаоса / И. Пригожин, И. Стенгерс. – М.: Прогресс, 1986. – 352 с.
229. Прокопишина О.В. Управління економічною безпекою зовнішньо-економічної діяльності підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» / О.В. Прокопишина. – Харків, 2009. – 20 с.
230. Пушкарь А.И. Стратегические группы предприятий: концепция, методология, управление / А.И. Пушкарь, Ю.В. Жуков, А.А. Пилипенко. – Харьков: Кроссруд, 2006. – 440 с.
231. Пушкарь А.И. Антикризисное управление: стратегии, модели, механизмы / А.И. Пушкарь, А.Н. Тридед, А.Л. Колос. – Х.: ХДДУ, 2001. – 452 с.
232. Раздина Е.В. Экономическая безопасность: сущность и тенденции развития: дис. ... канд. экон. наук: спец. 08.00.01 / Е.В. Раздина. – М., 1999. – 164 с.
233. Рамазанов С.К. Методи антикризового управління: монографія / С.К. Рамазанов, О.П. Степаненко, Л.А. Тимошова. – Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2004. – 192 с.
234. Реверчук Н.Й. Управління економічною безпекою підприємницьких структур: монографія / Н.Й. Реверчук. – Львів: ЛБІ НБУ, 2004. – 196 с.
235. Рітейл. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http:// en.wikipedia.org/wiki/ Retailer](http://en.wikipedia.org/wiki/Retailer).



236. Робертс Ф.С. Дискретные математические модели с приложениями к социальным, биологическим и экономическим задачам / Ф.С. Робертс. – М.: Наука, 1986. – 496 с.
237. Роздрібна торгівля України у 2007 році / Держ.ком.стат. України: Статистичний збірник. – К., 2008. – 173с.
238. Розничный рынок Украины: цифры, факты, оценки, перспективы. Категория: Тенденции // Pro Retail. – 2008. – №4 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ProRetail.info>.
239. Рыбалко А.А. Управление финансовыми рисками в условиях не-определенной среды: дис. ... канд. экон. наук / А.А. Рыбалко. – Екатеринбург, 2002. – 205 с.
240. Сазонова Г.А. Антикризисное управление промышленным предприятием: учеб. пособие / Г.А. Сазонова. – Нижний Новгород: НГГУ, 2000. – 150 с.
241. Самуэльсон П. Экономика / Пол Самуэльсон. – М.: Прогресс, 1984. – 684 с.
242. Саридис Дж. Саморганизующиеся стохастические системы управления / Дж. Саридис. – М.: Наука, 1980. – 400 с.
243. Селезнева И. Развитие мировых розничных сетей / И.Селезнева // Маркетинг. – 2003. – № 5.
244. Сенчагов В.К. Экономическая безопасность: геополитика, глобализация, самосохранение и развитие / В.К. Сенчагов. – М.: ЗАО «Финстатинформ», 2002. – 128с.
245. Сергеев В.И. Корпоративная логистика. 300 ответов на вопросы профессионалов / В.И. Сергеев. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 982 с.
246. Сергеев Д.Л. Оценка и планирование экономической устойчивости работы предприятия (на примере предприятий эксклюзивного региона России): автореф. дис. на соискание учен. степени канд. экон. наук / Д.Л. Сергеев. – Калининград, 2000. – 22 с.
247. Словарь по экономике / под. ред. П.А. Ватника. – СПб.: Экономическая школа, 1998.
248. Смирнов Н.В. Курс теории вероятностей и математической статистики для технических приложений / Н.В. Смирнов, И.В. Дудин-Барковский. – М.: Наука, 1985. – 556 с.
249. Советский энциклопедический словарь. – М.: Советская энциклопедия, 1981. – 1600 с.
250. Сорокина М.В. Менеджмент торгового предприятия: учеб. пособие / М.В. Сорокина. – СПб.: Питер, 2003. – 528 с.
251. Состояние рынка. Статистика франчайзинга в Украине по состоянию на 15 ноября 2006 и 2 ноября 2010 г. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.franchising.org.ua/franchising/sostofanie\\_rynka.html](http://www.franchising.org.ua/franchising/sostofanie_rynka.html)
252. Статистичний щорічник України за 2009 р. – К., 2010.
253. Статистичний щорічник України за 2008 р. Ч. 1, 2. – Львів, 2008. – 366 с.
254. Сток Д.Р. Стратегическое управление логистикой / Д.Р. Сток, Д.М. Ламберт; пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 800 с.
255. Стратегія управління доходами торговельного підприємства, вихідні передумови та порядок розробки. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.refine.org.ua/pageid-1992-1.html>.
256. Сухарева Л.А. Контролинг – основа управления бизнесом / Л.А. Сухарева, С.Н. Петренко. – К.: Эльга, Ника-Центр, 2002. – 208 с.
257. Сухов С.В. Системный подход к управлению коммерческим предприятием / С.В. Сухов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – № 6. – С. 34–40.

258. Сухоруков А.І. Сучасні проблеми фінансової безпеки України / А.І. Сухоруков. – К.: НІМБ, 2005. – 140 с.
259. Сысоева С.В. Категорийный менеджмент. Курс управления ассортиментом в рознице / С.В. Сысоева, Е.А. Бузкова. – СПб.: Питер, 2008. – 226 с.
260. Сычева Г.И. Оценка стоимости предприятия (бизнеса) / Г.И. Сычева, Е.Б. Колбачев, В.Н. Сычев // Высшее образование. – Ростов на Дону: Изд-во Феникс, 2004. – 384 с.
261. Такулов З. Сутність поняття «Економічна безпека підприємства»: неоінституціональний підхід / З. Такулов // Схід. – 2005. – № 6 (72). – С. 35–40.
262. Тарасов В.Б. Новые стратегии реорганизации и автоматизации предприятий: на пути к интеллектуальным предприятиям / В.Б. Тарасов // Новости искусственного интеллекта. – 1999. – №4. – С. 40–86.
263. Теория фирмы / под. ред. В.М. Гальперина. – СПб.: Экономическая школа, 1995. – 534 с.
264. Терещенко О.О. Антикризисне фінансове управління на підприємстві: монографія / О. О. Терещенко. – К.: КНЕУ, 2004. – 268 с.
265. Тихонов В.И. Марковские процессы / В.И. Тихонов, М.А. Миронов. – М.: Советское радио, 1997. – 488 с.
266. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации / А.А. Томпсон. – М.: ИНФРА – М, 2000. – 412 с.
267. Торговые сети. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://vovkodaw.livejournal.com/49898.html#cutid1>.
268. Тоценко В.Г. Методы и системы поддержки принятия решений. Алгоритмический аспект / В.Г. Тоценко. – К.: Наукова думка, 2002. – 381 с.
269. Тридід О.М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства: монографія / О.М. Тридід. – Харків: Вид. ХДЕУ, 2002. – 364 с.
270. Трояновский В.М. Математическое моделирование в менеджменте: учеб. пособие / В.М. Трояновский. – 2-е изд., исп. и доп. – М.: РДА, 2002. – 252 с.
271. Тумар Н.Б. Стратегії сучасного підприємства та його економічна безпека: навч. посібник / Н.Б. Тумар. – К.: Хайтек Прес, 2008. – 400 с.
272. Тумар Н.Б. Экономическая безопасность предприятия: монографія / Н.Б. Тумар; Харьков. Институт бизнеса и менеджмента. – Х., 2006. – 157 с.
273. Україна у цифрах у 2008 році. Статистичний довідник / Державний комітет статистики України. – К.: Консультант, 2009. – 252 с.
274. Устинова Г.М. Информационные системы менеджмента: Основные аналитические технологии в поддержке предприятия решений: учеб. пособие / Г.М. Устинова. – СПб.: Для Soft UP, 2000. – 357 с.
275. Фильтрация и стохастическое управление в динамических системах / под ред. К.Т. Леондесе. – М.: Мир, 1980. – 404 с.
276. Фінансова діяльність підприємства: підручник / [Бандурка О.М., Коробов М.Я., Орлов П.І., Петрова К.Я.]. – К.: Либідь, 2007. – 312 с.
277. Фоміна М.В. Проблеми економічно безпечного розвитку підприємств: теорія і практика: монографія / М.В. Фоміна. – Донецьк: Дон ДУЕТ, 2005. – 140 с.
278. Фон Нейман Дж. Теория игр и экономическое поведение / Дж. Фон Нейман, О. Morgenштейн. – М.: Наука, 1970. – 755 с.
279. Франчук В.І. Особливості організації системи економічної безпеки вітчизняних акціонерних товариств в умовах трансформаційної економіки: монографія / В.І. Франчук. – Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2010. – 440 с.

280. Форрестер Дж. Основы кибернетики предприятия / Джей Форрестер. – М.: Прогресс, 1971. – 340 с.
281. Харрисон А. Управление логистикой: разработка стратегий логистических операций / А. Харрисон, В.Х. Ремко; пер. с англ. – Дн.: Баланс Бизнес Букс, 2007. – 368 с.
282. Хеферт Э.А. Техника финансового анализа / Эрик А. Хеферт; под ред. Л.П. Белых; пер. с англ. – М.: Аудит: ЮНИТИ-Дана, 1996. – 663 с.
283. Хіт Р. Кризовий менеджмент для керівників / Р. Хіт; пер. с англ. Р.Л. Ткачук. – К.: ВСЕУВИТО, Наук. думка, 2002. – 566 с.
284. Хома І.Б. Вплив фінансово-інвестиційного забезпечення на збереження рівня економічної безпеки підприємств / І.Б. Хома // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва: зб. матеріалів III Міжнар. наук.-практ. конф. (Харків, 11 грудня 2009 р.). – Харків: ФОП Павлов М.Ю., 2009. – Т. 1. – С. 49–54.
285. Хома І.Б. Моделювання рівня економічної безпеки підприємства / І.Б. Хома // Економічна безпека сучасного підприємства: зб. наук. статей за матеріалами V Міжнародної наук.-практ. конф. – Вінниця: УНІВЕРСИМ-Вінниця, 2008. – С. 28–32.
286. Хорват П.М. Сбалансированная система показателей как средство управления предприятием / П.М. Хорват // Проблемы теории и практики управления. – 2000. – № 4. – С. 35–47.
287. Хэмел Г. Стратегическая гибкость / [Г. Хэмел, К. Прахалад, Г. Томас, Д. О’нил]; пер. с англ. – СПб.: Питер, 2005. – 384 с.
288. Черноусько Ф.Л. Оценивание фазового состояния динамических систем. Метод эллипсоидов / Ф.Л. Черноусько. – М.: Наука, 1988. – 320 с.
289. Шаститко А.Е. Новая теория фирмы / А.Е. Шаститко. – М.: Экономический факультет МГУ ТЕИС, 1996. – 297 с.
290. Шаталин С.С. Жизнь, не похожая ни на что / С.С. Шаталин. – М.: Изд. Дом «Экономическая газета», 2004. – 624 с.
291. Шевченко Л.С. Конкурентное управление / Л.С. Шевченко. – Харьков: Эспада, 2004. – 520 с.
292. Шемаєва Л.Г. Забезпечення економічної безпеки підприємства на основі управління стратегічною взаємодією з суб’єктами зовнішнього середовища: монографія / Л.Г. Шемаєва; Рада нац. безпеки і оборони України, Нац. інс-т пробл. міжнар. безпеки. – К.: НІПМБ, 2009. – 357 с.
293. Шемаєва Л.Г. Проблема управління взаємодією підприємства із зовнішнім середовищем на системних засадах / Л.Г. Шемаєва // Економіка розвитку. – 2005. – № 7. – С. 184–190.
294. Шемаєва Л.Г. Управління стратегічною взаємодією підприємства з постачальниками / Л.Г. Шемаєва // Регіональна економіка. – Львів: Інститут регіональних досліджень НАН України, 2007. – № 2. – С. 277–286.
295. Шемаєва Л.Г. Управління стратегічною взаємодією підприємства із зовнішнім середовищем / Л.Г. Шемаєва. – Харків: Вид. ХНУ, 2007. – 280 с.
296. Шеремет А.Д. Методика финансового анализа / А.Д. Шеремет, Р.С. Сайфулин. – М.: Инфра-М, 1996. – 175 с.
297. Ширяев В.И. Оптимальное управление производственно-сбытовой системой / В.И. Ширяев, И.Я. Головин // Информационные технологии. – 2001. – № 2. – С. 37–44.
298. Шкарлет С.М. Економічна безпека підприємства: інноваційний аспект: монографія / С.М. Шкарлет. – К.: Книжкове видавництво НАУ, 2007. – 436 с.
299. Штангрет А.М. Ключові аспекти економічної безпеки підприємств в Україні / А.М. Штангрет // Наукові записки. – Вип. 12. – Львів: Українська академія друкарства. – 2007. – С. 61–67.

300. Штангрет А.М. Окремі аспекти використання проактивного антикризового управління на поліграфічних підприємствах / А.М. Штангрет // Наукові записки. Вип. II. – Львів: Українська академія друкарства. – 2007. – С. 98–104.
301. Штангрет А.М. Антикризове управління підприємством: навч. посібник / А.М. Штангрет, О.І. Копилок. – К.: Знання, 2007. – 335 с.
302. Штопов Б.О. О современных теориях конкурентных преимуществ / Б.О. Штопов // Проблемы теории и практики управления. – 2001. – № 3.
303. Шумпетер Й. Теория экономического развития (Исследование предпринимательской прибыли, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры) / Й. Шумпетер; пер. с нем. – М.: Изд.-во «Прогрес», 1982. – 575 с.
304. Экономическая безопасность хозяйственных систем / под общей ред. А.В. Колосова. – М.: Изд-во РАГС, 2001. – 446 с.
305. Юдин Д.Б. Математические методы управления в условиях неполной информации / Д.Б. Юдин. – М.: Сов. радио, 1974. – 400 с.
306. Юдицкий С.А. Сценарный подход к моделированию поведения бизнес-систем / С.А. Юдицкий; РАН: Институт проблем управления им. В.А. Трапезникова. – М.: СИНТЕГ, 2001. – 106 с.
307. Ярочкин В.И. Система безопасности фирмы / В.И. Ярочкин. – М., 1997. – 185 с.
308. Ящук В.І. Аналіз стану та перспективи розвитку підприємств рітейлу в Україні / Валентина Ящук // Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.-техніч. праць. – Львів: РВВ НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20.5. – С. 276–286.
309. Ящук В.І. Формування системи показників оцінки економічної безпеки торговельного підприємства / В.І. Ящук, Б.В. Новаківський // Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічна. Вип. 29. – Львів: Видавництво Львівської комерційної академії, 2009. – С. 293–299.
310. Baumol W. Entrepreneurship: Productive, Unproductive and Destructive / W. Baumol // Journal of political Economy. – 1990. – Vol. 98. – № 3. – Pt. 883–981.
311. Howard L. Markov Chains and Dynamic programming / L. Howard. – New York: I. Willy @Sons. – 1990.
312. <http://crisis.engec.ru/crisis.htmlkriz-1>.
313. Loon P.A. A Dinamic Theory of the Firm: Production, Finance and Investment / P.A. Loon // Lecture Notes in Economics and Mathematical Systems. Vol. 218. – Berlin Heidelberg, New York, Tokyo: Springer-Verlag, 1983.
314. Merli, G., Co-Makership. The New Supply Strategy for Manufacturs, Productivity Press, 2001.
315. Sutton I. Technology and Market Structure: Theory and History. MJT Press, 2001. – 692 p.
316. Tayur S., Ganeshan R., Magazine M (Ed.) Quantitative models for supply chain management. – Boston / Dordrecht / London: Kluwer, 1999. – P. 197–232.
317. Wildmann H. Die modulare Fabrik, 5. Aufl, Muenchen, 1998. – P. 75–103.
318. Wildmann H. Supply Chain Management, S.Aufl., TCW – Verlag, Muenchen, 2004. – P. 387–410.
319. Zechow L., Ivanov D., Fisher M. An integrated modeling approach of supply chain planning and control in production networks. Proceedings of the 3rd international workshop on SCM and information systems, Saloniki, Greece, 2005. – P. 205.

## ДОДАТКИ

## Додаток А

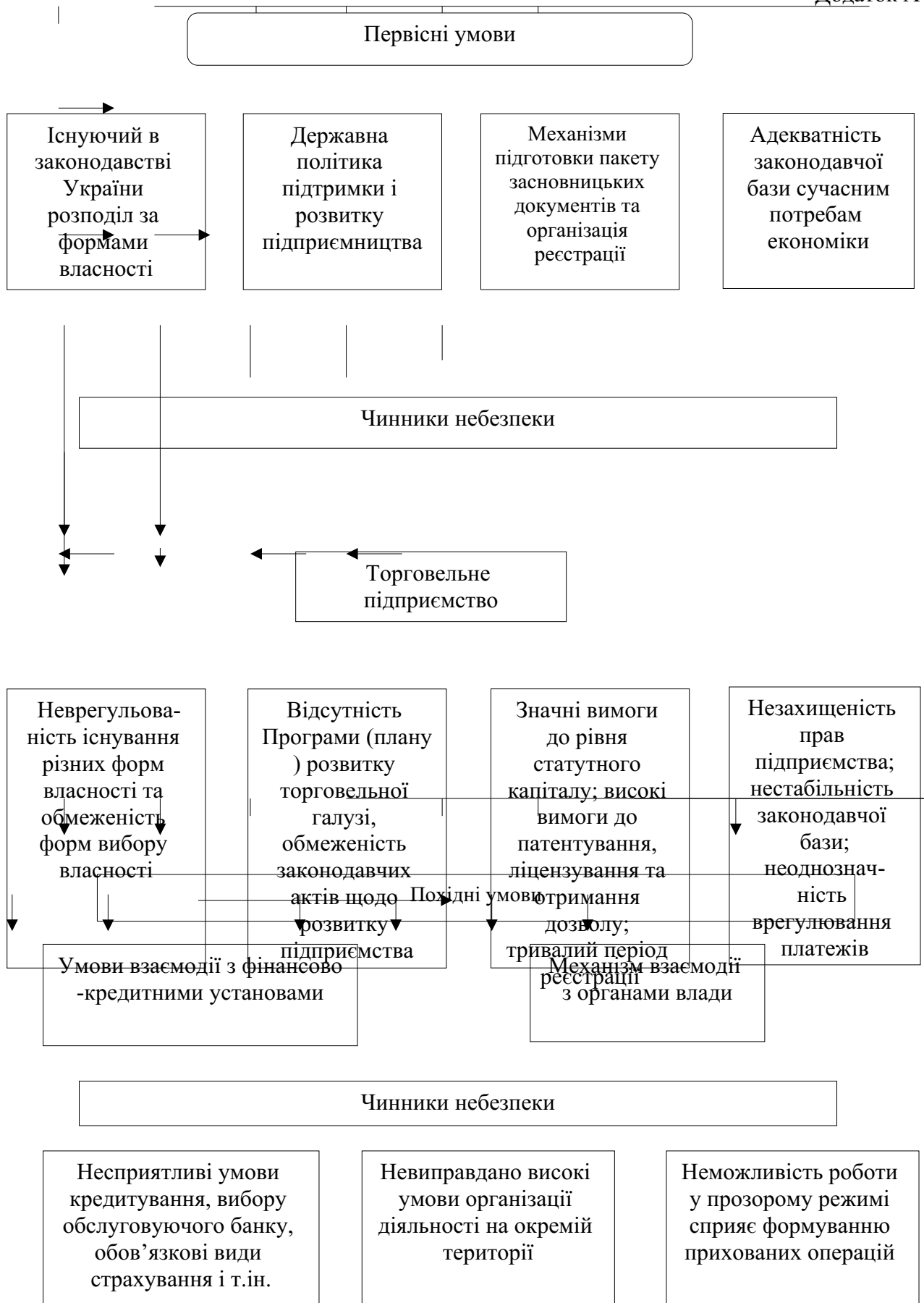


Рис. А.1. Вплив законодавчих умов на ТП

## Основні підходи до визначення категорії «економічна безпека підприємства»

Підхід	Сутність визначення ЕБ підприємства	Автор	Виявлені недоліки
Ресурсно-функціональний	Це стан найбільш ефективного використання корпоративних ресурсів для подолання загроз і забезпечення стабільного функціонування підприємства сьогодні і в майбутньому [207]	Л.О. Омельянович	Основна перевага – всеосяжний, комплексний характер, оскільки в межах цього підходу досліджуються найважливіші чинники, які впливають на забезпечення економічної безпеки. Однак ця перевага є одночасно і недоліком, оскільки економічна безпека розглядається дуже широко в аспекті ресурсної забезпеченості підприємства і в аспекті якості реалізації основних функцій управління. Категорію економічної безпеки підприємства можна ототожнити із загальним визначенням ефективного (оптимального) функціонування підприємства (організації), що не є показником забезпечення повної економічної безпеки
	Це стан оптимального для підприємства рівня використання його економічного потенціалу, за якого реальна та/або можливі збитки виявляються нижчими за встановлені підприємством межі [145]	А.В. Кирієнко	
	Це стан ефективного використання ресурсів і наявних ринкових можливостей, що дозволяє підприємству уникнути внутрішніх і зовнішніх загроз, забезпечує йому тривале виживання та стійкий розвиток на ринку відповідно до обраної місії [150]	Г.В. Козаченко	
Спрямоаний на захист від руйнівного впливу зовнішнього середовища	Це захищеність діяльності підприємства від негативних впливів зовнішнього середовища, а також здатність швидко усунути різноманітні загрози чи пристосуватися до існуючих умов, які не позначаються негативно на його діяльності [147]	Д. Ковальов Т. Сухорукова	Підхід, зорієнтований на захист від дії загроз зовнішнього середовища, є достатньо фрагментарним і враховує лише частину негативних чинників роботи підприємства, пов'язаних із функціонуванням у навколишньому середовищі. Спираючись лише на захист від негативних впливів зовнішнього середовища, підприємство стає дуже вразливим щодо своєї внутрішньої стабільності та може швидко втратити контроль за прогнозуванням настання негативних кризових явищ
	Це захищеність науково-технічного, технологічного, виробничого та кадрового потенціалу підприємства від прямих (активних) чи непрямих (пасивних) економічних загроз і здатність до його відтворення [37]	М.А. Бендіков	

Спрямоаний на захист економічних і комерційних інтересів підприємства	Це стан захищеності життєво важливих економічних інтересів підприємства від внутрішніх і зовнішніх джерел небезпеки [152]	А.В. Колосов	Підхід, зорієнтований на захист економічних інтересів підприємства, підкреслює цілком правильні та суттєві характеристики цієї категорії, але однозначно потребує певної конкретизації. Що саме потрібно визначати, які життєво важливі економічні та комерційні інтереси підприємства? З одного боку, їх можна розуміти як загальноприйнятні інтереси господарювання, але, погоджуючись з цим, можна не врахувати інші дуже важливі аспекти роботи підприємства
	Це міра гармонізації в часі і просторі економічних інтересів підприємства з інтересами пов'язаних з ними суб'єктів навколишнього середовища, які діють поза межами підприємства [150]	Г.В. Козаченко В.П. Пономарьов	
	Це комплекс заходів, які сприяють підвищенню фінансової стійкості господарюючих суб'єктів в умовах ринкової економіки, що захищають їхні комерційні інтереси від впливу негативних ринкових процесів [232]	Е.В. Радзіна	
Спрямоаний на забезпечення стійкості підприємства	Це стан об'єкта в системі його зв'язків з точки зору його стійкості (самовиживання) та розвитку в умовах внутрішніх і зовнішніх загроз, не передбачуваних дій та складно прогнозованих чинників [104]	С.П. Дубецька	Глумачення економічної безпеки розкривається тільки з точки зору стійкої та урівноваженої системи функціонування підприємства та не висвітлює інших важливих аспектів питання управління підприємством (організацією). Не-можливо уникнути наявності непередбачуваних і складнопрогнозованих деструктивних чинників розвитку без активної діяльності, спрямованої на оптимізацію використання та управління найбільш вагомими та вразливими до впливів негативними чинниками ресурсами підприємства, підтримку його стабільної діяльності
	Це характеристика системи, що само-організується та саморозвивається, стан, за якого економічні параметри дозволяють зберегти головні її властивості, рівновагу і стійкість при мінімізації загроз [215]	Н.О. Підлужна	
	Це сукупність чинників, які забезпечують незалежність, стійкість, здатність до прогресу в умовах стабілізуючих чинників [141]	А. Кашин	



Чинники небезпеки, що існують у сьогоdnішніх умовах господарювання,  
та види економічної безпеки ТП

№ з/п	Перелік економічних умов	Чинники небезпеки, що виникають у визначених умовах	Належність до галузі економічної безпеки
1.	<p>Законодавчі умови</p> <p>1.1. Початкові:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- існуючий в законодавстві України розподіл за формами власності;</li> <li>- державна політика підтримки і розвитку підприємства;</li> <li>- адекватність законодавчої бази сучасним потребам економіки</li> </ul>	<p>Умови зовнішнього економічного середовища</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- неврегульованість існування різних форм власності;</li> <li>- обмеженість вибору форм власності для конкретної галузі;</li> <li>- відсутність програми розвитку підприємств галузі і галузі в цілому;</li> <li>- прийняття законодавчих актів, що перешкоджають розвитку підприємства;</li> <li>- високі вимоги до рівня статутного капіталу під час реєстрації підприємства ;</li> <li>- високі вимоги до ліцензування, патентування та отримання дозволу на здійснення підприємницької діяльності;</li> <li>- тривалий період процесу реєстрації;</li> <li>- незахищеність юридичних прав підприємства;</li> <li>- наявність протиріч у законодавчих актах;</li> <li>- нестабільність законодавчої бази</li> </ul>	Економіко-правова безпека
	<p>1.2. Вторинні:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- умови взаємодії з фінансово-кредитними установами;</li> <li>- механізм взаємодії з органами влади</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- обмеженість при виборі банку;</li> <li>- несприятливі умови для залучення кредитних коштів;</li> <li>- перевага обов'язкових видів страхування над добровільними;</li> <li>- несприятлива кон'юнктура грошового ринку</li> </ul>	Економіко-правова безпека
2.	<p>Умови оподаткування</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- неефективна система оподаткування;</li> <li>- невиконання принципів оподаткування</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- високий податковий тиск;</li> <li>- недосконала система організації податкового контролю</li> </ul>	Податкова безпека







Рис. А.5. Узагальнена модель оцінки актуальності та значущості загроз





Рис. В.2. Графічне зображення залежностей між базовими показниками в системі управління економічною безпекою торговельного підприємства



32000 1 14 27 40 53 66 79 92 105 118 131 144 157 170 183 196 209 222 235 248 261 274 287 300  
Дні 2009р. – 2010рр.

<sup>141</sup>  
28000  
24000  
20000  
16000  
12000  
8000  
4000  
0

Рис. В.3. Обсяг реалізації товарів і послуг ЗАТ «Львівхолд», (грн.)

Рис. В.4. Обсяг реалізації холодильного обладнання і матеріалів до нього ЗАТ «Львівхолод», (грн.)

Рис. В.5. Зміна рівня економічної безпеки ЗАТ «Львівхолод» у часі (2010 р.)

Рис. В.6. Зміна ймовірності досягнення запланованого рівня грошового потоку ЗАТ «Львівхолд» у часі (2010 р.)

Рис. В.7. Номограма траєкторії зміни ймовірності досягнення цілі запланованого рівня грошового потоку  
ЗАТ «Львівхолод» для різноманітних варіацій факторів (2010 р.)

Рис. В.8. Годограф цільової функції діяльності ЗАТ «Львівхолод»  
для обраних факторів впливу в 2010 р.

Правила формування діагнозу стану  
торговельного підприємства

№ п/п	Стан підприємства	Тенденція	Рекомендації	Діагноз
1	Стагнація правила 13,14	Хронічний Нестабільне погіршення Стабільне погіршення Стрибокподібний	13,14	13,14
2	Інвестоздатність правила 15,16	Хронічний Нестабільне погіршення Стабільне погіршення Стрибокподібний	15,16	15,16
3	Ліквідність правила 7, 8	Хронічний Нестабільне погіршення Стабільне погіршення Стрибокподібний	7,8	7,8
4	Відсутність заборгованості правила 9,10	Хронічний Нестабільне погіршення Стабільне погіршення Стрибокподібний	9,10	9,10
5	Неліквідність правила 11,12	Хронічний Нестабільне погіршення Стабільне погіршення Стрибокподібний	11,12	11,12
6	Неінвестоздатність правила 5,6	Хронічний Нестабільне погіршення Стабільне погіршення Стрибокподібний	5,6	5,6
7	Заборгованість правила 3,4	Хронічний Нестабільне погіршення Стабільне погіршення Стрибокподібний	3,4	3,4
8	Процвітання	Хронічний Нестабільне погіршення Стабільне погіршення Стрибокподібний	1,2	1,2

Рекомендації формування діагнозу стану  
торговельного підприємства

№ з/п	Стан підприємства	Тенденція	Рекомендації	Індикатор стану (вектор )								Періоди			Діагноз по правилу
				КА	ЗОПА	КФ	КЗ	КП	ІК	КЛ	КТЛ	n-2	n-1	n	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	Стагнація правила 13,14	Хронічний Нестабільне погіршення Стабільне погіршення Стрибокпо дібний	13,14	-	-	-	-	-	-	-	-				13,14
2	Інвестоздатність правила 15,16	Хронічний Нестабільне погіршення Стабільне погіршення Стрибокпо дібний	15,16	-	-	-	-	+	-	-	-				15,16
3	Ліквідність правила 7, 8	Хронічний Нестабільне погіршення Стабільне погіршення	7,8	-	-	-	-	-	+	+	+				7,8



		Стрибокпо дібний													
4	Відсутніст ь заборгован ості правила 9, 10	Хронічний Нестабільн е погіршення Стабільне погіршення Стрибокпо дібний	9,10	+	+	+	+	-	-	-	-				9,10
				+	+	+	+	-	-	-	-				
				+	+	+	+	-	-	-	-				
				+	+	+	+	-	-	-	-				

Продовження таблиці В.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
5	Неліквідніст ь правила 11, 12	Хронічний Нестабільн е погіршення Стабільне погіршення Стрибокпо дібний	11,12	+	+	+	+	+	-	-	-				11, 12
				+	+	+	+	+	-	-	-				
				+	+	+	+	+	-	-	-				
				+	+	+	+	+	-	-	-				
6	Неінвестозд атність правила 5,6	Хронічний Нестабільн е погіршення Стабільне погіршення Стрибокпо дібний	5,6	+	+	+	+	-	+	+	+				5,6
				+	+	+	+	-	+	+	+				
				+	+	+	+	-	+	+	+				
				+	+	+	+	-	+	+	+				
7	Заборгованіс ть	Хронічний	3,4	-	-	-	-	+	+	+	+				3,4
				-	-	-	-	+	+	+	+				

	правила 3,4	Нестабільн е погіршення Стабільне погіршення Стрибкопо дібний		-	-	-	-	+	+	+	+				
				-	-	-	-	+	+	+	+				
8	Процвітання	Хронічний Нестабільн е погіршення Стабільне погіршення Стрибкопо дібний	1,2	+	+	+	+	+	+	+	+				1,2
				+	+	+	+	+	+	+	+				
				+	+	+	+	+	+	+	+				
				+	+	+	+	+	+	+	+				

Правила формалізації схеми цілей системи управління  
економічною безпекою ТП

Номер рівня	Код цілі (підцілі)	Найменування цілі (підцілі)	Номер рівня	Код цілі (підцілі)	Найменування цілі (підцілі)
1	ФС	Високий рівень	2	ВЗ	Ефективне використання власних засобів
			2	ІК	Сприятливий інвестиційний клімат
			2	ВЛ	Висока ліквідність
2	ВЗ	Ефективне використання власних засобів	3	ЗОПА	Зменшення часу обігу поточних активів
			3	КФ	Стабілізація коефіцієнта фінансування
			3	КА	Збільшення коефіцієнта автономії
			3	КЗ	Зменшення коефіцієнта заборгованості
			3	КП	Збільшення коефіцієнта покриття
2	ВЛ	Висока ліквідність	3	КЛ	Збільшення коефіцієнта ліквідності
			3	КТл	Збільшення коефіцієнта термінової ліквідності

Алгоритм пошуку вершини графу рівноважного стану  
торговельного підприємства

Рецепт Т	Значення
1	2ПП-ПП-1
2	ПП-(ПП-ПП-1)
3	ПП+(ПП-ПП-1)
4	2ПП-ПП-1
5	ПП-(ПП-ПП-1)
6	ПП+(ПП-1-ПП)
7	ПП+(ПП-1-ПП)
8	ПП-(ПП-ПП-1)
9	ПП+(ПП-1-ПП)
10	ПП-(ПП-ПП-1)
11	ПП+(ПП-1-ПП)
12	ПП-(ПП-ПП-1)
13	ПП+(ПП-1-ПП)
14	ПП-(ПП-ПП-1)
15	ПП+(ПП-1-ПП)
16	ПП-(ПП-ПП-1)

Таблиця В.4

Показники (індикатори) господарської діяльності  
ТП «ЛеОКС» (м. Городок)

№ п/п	Назва показника	Ідентифікаційне позначення
1	час обороту поточних активів	ЗОПА (тп)
2	коефіцієнт фінансування	КФ (КФ)
3	коефіцієнт автономії	КА (КА)
4	коефіцієнт заборгованості	КЗ (КЗ)
5	коефіцієнт інвестування	ІК (КІ)
6	коефіцієнт покриття	КП (КП)
7	коефіцієнт ліквідності	КЛ (КЛ)
8	коефіцієнт термінової ліквідності	КТЛ (КТЛ)

Таблиця В.5

Результати формування діагнозу стану  
ТП «ЛеОКС» (м. Городок) на 2010 рік

Показник	За попередній період	За звітний період			Наступний (плановий) період	Діагноз (№ правила)
		Фактичне значення	Оптимальне значення	Відхилення, %		
Коефіцієнт автономії, %	3	1.71	0.5	-1.29	2.565	2,5
Коефіцієнт покриття інвестицій, %	0.222	0.2581	0.2	0.035	0.310	5,6
Рамбурсна здатність співвідношення фінансових витрат та економічного ефекту, %	131.71	134.48	0.2	0.098	1608.57	7,8

РГД (тис. грн.)	80500	68124	62314	-0.153	61311.6	9,10
РФД (тис. грн.)	29300	37576	33426	0.282	41333.6	11,12
Короткострокові кредити (тис. грн.)	5000	4200	4500	-0.16	7560	5,6
Довгострокові кредити (тис. грн.)	25000	30000	28000	0.2	45000	3,4

Таблиця В.6

Початкові дані для розрахунку меж (показників коридору) збалансованого розвитку ТП «ЛеОКС», (м. Городок) у період 2009–2010 рр.

Показник (тис. грн.)	Позначення	Значення	
		за попередній період	за звітний період
Прибуток на власний капітал	ПВК	150000	160000
Дивіденди працівників за участь у статутному фонді	ДП	75300	82400
Виплати різним інвесторам	ВРІ	20600	22400
Виробничі інвестиції	ВІ	4000	4600
Заробітна плата і платежі	ЗПП	33000	42500
Податок на прибуток	ПнП	29000	32000
Платежі державі	ПД	6400	8400
Продаж майна	ПМ	12000	9000
Ставка проценту за короткостроковий кредит, %	СКК	18	18
Ставка проценту за середньостроковий кредит, %	ССК	21	21
Ставка проценту за довгостроковий кредит, %	СДК	36	36
Короткостроковий кредит	КК	5000	4200

Середньостроковий кредит	СК	10000	12000
Довгостроковий кредит	ДК	25000	30000
Заборгованість підприємства за попередній період	ЗПП	12000	15000
Власні засоби	ВЗ	10000	20000
Заборгованість постачальникам	ЗП	1500	800
Клієнтська заборгованість	КЗ	4000	6000
Засоби, іммобілізовані в запасах	ЗІЗ	2500	1700
Фінансово-експлуатаційні витрати за попередній період	ФЕПП	35000	48000
Кредиторська заборгованість	КЗ	40000	46200
Запозичення, які не повернуті в термін	ЗНТ	2000	3500
Розділ 3 бухгалтерського балансу	ЗРББ	180000	210000
Короткострокові запозичені засоби	КЗЗ	5000	4200
Довгострокові запозичені засоби	ДЗЗ	25000	30000
Амортизаційні відрахування	АВ	24100	27300

Правила діагностування системи управління економічною безпекою  
торговельного підприємства

Номер діагнозу	Правило порівняння	Результат порівняння
1	2	3
1	$0,5 \leq \text{КА}_{\text{п}} \leq \text{КА}_{\text{п}-1}$ $471 \leq \text{ЗОПА}_{\text{п}} \leq \text{ЗОПА}_{\text{п}-1}$ $2,5 \leq \text{КФ}_{\text{п}} \leq \text{КФ}_{\text{п}-1}$ $3 \geq \text{ІК}_{\text{п}} \geq \text{ІК}_{\text{п}-1}$ $0,5 \geq \text{КЗ}_{\text{п}} \geq \text{КЗ}_{\text{п}-1}$ $3 \leq \text{ІК}_{\text{п}} \leq \text{ІК}_{\text{п}-1}$ $2,3 \geq \text{КП}_{\text{п}} \geq \text{КП}_{\text{п}-1}$ $2 \geq \text{КЛ}_{\text{п}} \geq \text{КЛ}_{\text{п}-1}$ $1,2 \geq \text{КТЛ}_{\text{п}} \geq \text{КТЛ}_{\text{п}-1}$	ПЗМ ПЗМ ПЗМ ПЗб ПЗб ПЗМ ПЗМ ПЗМ ПЗМ ПЗМ
2	$0,5 \geq \text{КА}_{\text{п}} \geq \text{КА}_{\text{п}-1}$ $471 \geq \text{ЗОПА}_{\text{п}} \geq \text{ЗОПА}_{\text{п}-1}$ $2,5 \geq \text{КФ}_{\text{п}} \geq \text{КФ}_{\text{п}-1}$ $0,5 \leq \text{КЗ}_{\text{п}} \leq \text{КЗ}_{\text{п}-1}$ $3 \geq \text{ІК}_{\text{п}} \leq \text{ІК}_{\text{п}-1}$ $2,3 \leq \text{КП}_{\text{п}} \leq \text{КП}_{\text{п}-1}$ $2 \leq \text{КЛ}_{\text{п}} \leq \text{КЛ}_{\text{п}-1}$ $1,2 \leq \text{КТЛ}_{\text{п}} \leq \text{КТЛ}_{\text{п}-1}$	ПЗб ПЗб ПЗб ПЗМ ПЗМ ПЗМ ПЗМ ПЗМ ПЗМ ПЗМ
3	$0,5 \leq \text{КА}_{\text{п}} \leq \text{КА}_{\text{п}-1}$ $471 \leq \text{ЗОПА}_{\text{п}} \leq \text{ЗОПА}_{\text{п}-1}$ $2,5 \leq \text{КФ} \leq \text{КФ}_{\text{п}-1}$ $0,5 \geq \text{КЗ}_{\text{п}} \geq \text{КЗ}_{\text{п}-1}$ $3 \leq \text{ІК}_{\text{п}} \leq \text{ІК}_{\text{п}-1}$ $2,3 \geq \text{КП}_{\text{п}} \geq \text{КП}_{\text{п}-1}$ $2 \geq \text{КЛ}_{\text{п}} \geq \text{КЛ}_{\text{п}-1}$ $1,5 \geq \text{КТЛ}_{\text{п}} \geq \text{КТЛ}_{\text{п}-1}$	ПЗМ ПЗМ ПЗМ ПЗб ВЗб ПЗб ПЗб ПЗб ПЗб

1	2	Продовження таблиці В.7
4	$0,5 \geq \text{КА}_{\text{п}} \geq \text{КА}_{\text{п}-1}$ $471 \geq \text{ЗОПА}_{\text{п}} \geq \text{ЗОПА}_{\text{п}-1}$ $2,5 \geq \text{КФ}_{\text{п}} \geq \text{КФ}_{\text{п}-1}$ $0,5 \leq \text{КЗ}_{\text{п}} \leq \text{КЗ}_{\text{п}-1}$ $2,3 \leq \text{КП}_{\text{п}} \geq \text{КП}_{\text{п}-1}$ $2 \leq \text{КЛ}_{\text{п}} \geq \text{КЛ}_{\text{п}-1}$ $1,2 \leq \text{КТЛ}_{\text{п}} \geq \text{КТЛ}_{\text{п}-1}$	ПЗб ПЗб ПЗб ПЗМ ВЗМ ВЗМ ВЗМ
5	$0,5 \leq \text{КА}_{\text{п}} \leq \text{КА}_{\text{п}-1}$ $471 \leq \text{ЗОПА}_{\text{п}} \leq \text{ЗОПА}_{\text{п}-1}$ $2,5 \leq \text{КФ} \leq \text{КФ}_{\text{п}-1}$ $0,5 \geq \text{КЗ}_{\text{п}} \geq \text{КЗ}_{\text{п}-1}$ $3 \leq \text{ІК}_{\text{п}} \leq \text{ІК}_{\text{п}-1}$ $2,3 \geq \text{КП}_{\text{п}} \leq \text{КП}_{\text{п}-1}$	ПЗМ ПЗМ ПЗМ ПЗб ПЗМ ВЗб



	$2 \geq \text{КЛп} \leq \text{КЛп-1}$ $1,2 \geq \text{КТЛп} \leq \text{КТЛп-1}$	ВЗб ВЗб
6	$0,5 \geq \text{КАп} \leq \text{КАп-1}$ $471 \geq \text{ЗОПАп} \leq \text{ЗОПАп-1}$ $2,5 \geq \text{КФ} \leq \text{КФп-1}$ $0,5 \leq \text{КЗп} \geq \text{КЗп-1}$ $3 \geq \text{ІКп} \leq \text{ІКп-1}$ $2,3 \leq \text{КПп} \leq \text{КПп-1}$ $2 \leq \text{КЛп} \leq \text{КЛп-1}$ $1,2 \leq \text{КТЛп} \leq \text{КТЛп-1}$	ВЗМ ВЗМ ВЗМ ВЗб ПЗб ПЗМ ПЗМ ПЗМ
7	$0,5 \leq \text{КАп} \geq \text{КАп-1}$ $471 \leq \text{ЗОПАп} \geq \text{ЗОПАп-1}$ $2,5 \leq \text{КФ} \geq \text{КФп-1}$ $0,5 \geq \text{КЗп} \leq \text{КЗп-1}$ $3 \leq \text{ІКп} \leq \text{ІКп-1}$ $2,3 \geq \text{КПп} \geq \text{КПп-1}$ $2 \geq \text{КЛп} \geq \text{КЛп-1}$ $1,2 \geq \text{КТЛп} \geq \text{КТЛп-1}$	ВЗб ВЗб ВЗб ВЗМ ПЗМ ПЗб ПЗб ПЗб

де: ПЗм – позитивне зменшення,  
ПЗб – позитивне збільшення,  
ВЗм – від’ємне зменшення,  
ВЗб – від’ємне збільшення.

Таблиця В.8

Результати розрахунків спорідненості  
коефіцієнтів стану ТП «ЛеОКС» (м. Городок) на 2010 рік

	КА	ЗОПА	КЗ	КФ	ІК	КП	КЛ	КТЛ
КА	-	0,49	0,19	0,51	0,23	0,17	0,13	0,27
ЗОПА	0,43	-	0,26	0,21	0,17	0,49	0,00	0,13
КЗ	0,26	0,081	-	0,37	0,191	0,25	0,001	0,023
КФ	0,4	0,21	1	-	0,02	0,24	0,1	0,23
ІК	0,1	0,02	0,27	0,19	-	0,32	0,2	0,13
КП	0,07	0,002	0,16	0,24	0,4	-	0,278	0,197
КЛ	0,29	0,02	0,09	0,24	0,27	0,37	-	0,33
КТЛ	0,07	0,24	0,17	0,23	0,07	0,17	0,45	-

Таблиця В.9

Вхідні дані для побудови рівняння регресії рівноважного стану  
ТП «ЛеОКС» (м. Городок) на 2010 рік

Показник	Період			
	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.
ЗОПА	444	428	321	225

КА	0,58	0,45	0,43	0,18
КФ	2	0,97	0,8	0,86
КК	1,47	1,83	3,22	0,31
КЗ	0,5	1	1,14	1,16
КП	0,01	0,59	0,72	0,94
КЛ	2,01	1,59	1,72	1,94
КТЛ	1,28	1,04	1,09	1,24

Початкові дані для розрахунку фінансової сталості  
ТП «ЛеОКС» (м. Городок) у період 2009-2010 рр.

Показник (тис. грн.)	Позначення	Значення	
		за попередній період	за звітний період
Запаси і витрати	ЗіВ	3200	2900
Грошові засоби	ГЗ	80000	95000
Витрати й інші пасиви	ВіП	180000	210000
Витрати на оплату праці	ВОП	30000	42500
Витрати на закупівлю	ВЗ	50000	75600
Амортизаційні відрахування	АВ	24100	27300
Продаж майна	ПМ	12000	9000
Запозичені засоби	ЗЗ	25000	30000
Довгострокові та середньострокові кредити	У1	35000	42000
Короткострокові кредити	У2	5000	4200
Власні засоби	ВЗ	10000	20000
Обсяг активу	ОА	180000	210000
Інші запозичені засоби	ІЗЗ	5000	4200
Зміна ФЕП	ЗФЕП	10000	13500
Товарооборот за період	ТО	135000	145000
Чистий прибуток за період	ЧП	95000	105000
Виробничі інвестиції	ВІ	4000	4600
Зміна заборгованості за період	ЗЗП	18000	21000
Податок на прибуток	ПП.	30000	32000
Дивіденди	Д	75300	82400
Середня ставка проценту	ССП	0.047	0.068

Результати розрахунку індикаторних показників сталості  
ТП «ЛеОКС» (м. Городок) за 2010 рік

Показник	За попередній період	За звітний період			Наступний (плановий) період
		Фактичне значення	Оптимальне значення	Відхилення, %	
Коефіцієнт автономії, %	3	1.71	0.5	-1.29	2.565
Коефіцієнт покриття інвестицій, %	0.222	0.258	0.2	0.039	0.310
Рамбурсна здатність співвідношення фінансових витрат і економічного ефекту, %	131.714	134.48	0.2	0.098	120.57
РГД (тис. грн.)	80500	68124	72315	-0.154	61311.6
РФД (тис. грн.)	29300	37576	35628	0.283	41333.6
Короткострокові кредити (тис. грн.)	5000	4200	4600	-0.16	7560
Довгострокові кредити (тис. грн.)	25000	30000	27000	0.2	45000

Результати розрахунків показників рівноважного стану  
ТП «ЛеОКС» (м. Городок) за 2009-2010 рр.

Показник	Попередній період	Звітний період			Наступний період
		Фактичне значення	Оптимальне значення	Відхилення, %	
РФГД, %	0.092	0.067	0	-0.025	0.067
РГД/ДВ, %	0.068	0.043	0.1	-0.025	0.039
РФД/ДВ, %	0.024	0.023	0.1	-0.001	0.026
РЗ, %	2.114	1.935	0.25	-0.179	2.420

ЗЗ/ВЗ, %	2.5	1.5	0,35	-1	2.55
Середньострокові кредити, тис. грн.	10000	12000	11200	0.2	14520
Довгострокові кредити, тис. грн.	25000	30000	28000	0.2	38400

Таблиця В.13

Початкові дані для побудови індикативної матриці  
ТП «ЛеОКС» (м. Городок)

№ п/п	Найменування показника	Умовне позначення	Період	
			n-1	n
1	Час обороту поточних активів, днів	ЗОПА	428	321
2	Коефіцієнт фінансування, %	КФ	0,97	0,87
3	Коефіцієнт автономії, %	КА	0,45	0,43
4	Коефіцієнт заборгованості, %	КЗ	1	1,14
5	Коефіцієнт інвестування, %	ІК	1,83	3,22
6	Коефіцієнт покриття, %	КП	0,59	0,72
7	Коефіцієнт ліквідності, %	КЛ	1,59	1,72
8	Коефіцієнт термінової ліквідності, %	КТЛ	1,04	1,09

Таблиця В.14

**Фінансові показники**  
**ТП «ЛеОКС» (м. Городок) у 2009–2010 рр.**

Показники (в тис.грн.)	2009 р.	2010 р.
Активи	2315.5	2455.2
Власні засоби	1364.3	1484.9
Балансовий прибуток	273.5	307.2
Сума інвестицій в розвиток ІУІС	211	215
Заборгованості	325.9	341
Середня ставка проценту (%)	18	19

Таблиця В.15

Початкові дані для розрахунку меж (порогових значень) безпечного розвитку ТП «ЛеОКС», (м. Городок) у період 2009-2010 рр.

Показник (тис. грн.)	Позначення	Значення	
		за попередній період	за звітний період
Прибуток на власний капітал	ПВК	150000	160000
Дивіденди працівників за участь у статутному фонді	ДП	75300	82400
Виплати різним інвесторам	ВРІ	20600	22400
Виробничі інвестиції	ВІ	4000	4600
Заробітна плата і платежі	ЗПП	33000	42500
Податок на прибуток	ПнП	29000	32000
Платежі державі	ПД	6400	8400
Продаж майна	ПМ	12000	9000
Ставка проценту за короткостроковий кредит, %	СКК	18	18
Ставка проценту за середньостроковий кредит, %	ССК	21	21
Ставка проценту за довгостроковий кредит, %	СДК	36	36
Короткостроковий кредит	КК	5000	4200
Середньостроковий кредит	СК	10000	12000
Довгостроковий кредит	ДК	25000	30000
Заборгованість підприємства за попередній період	ЗПП	12000	15000
Власні засоби	ВЗ	10000	20000
Заборгованість постачальникам	ЗП	1500	800
Клієнтська заборгованість	КЗ	4000	6000
Засоби, іммобілізовані в запасах	ЗІЗ	2500	1700
	ФЕПП	35000	48000

Фінансово-експлуатаційні витрати за попередній період			
Кредиторська заборгованість	КЗ	40000	46200
Позики, не повернуті в термін	ЗНТ	2000	3500
Розділ 3 бухгалтерського балансу	ЗРББ	180000	210000
Короткострокові запозичені засоби	КЗЗ	5000	4200
Довгострокові запозичені засоби	ДЗЗ	25000	30000
Амортизаційні відрахування	АВ	24100	27300

Таблиця В.16

Результати розрахунків показників збалансованого (безпечного) стану  
ТП «ЛеОКС» (м. Городок)

Показник	Попередній період	Звітний період			Наступний період
		Фактичне значення	Оптимальне значення	Відхилення, %	
РФГД, %	0.0928934	0.06742	0	-0.02546979	0.06742361
РГД/ДВ, %	0.06810491	0.04345	-0.1	-0.02465016	0.03910927
РФД/ДВ, %	0.02478849	0.02397	0.1	-0.00081962	0.02636576
РЗ, %	2.114772727	1.935897	1.95	-0.17887529	2.41987179
ЗЗ/ВЗ, %	2.5	1.5	1,86	-1	2.55
Середньострокові кредити, тис. грн.	10000	12000	11000	0.2	14520
Довгострокові кредити, тис. грн.	25000	30000	28000	0.2	38400

Таблиця В.17

Результати розрахунку показників економічної безпеки  
ТП «ЛеОКС» (м. Городок) на 2010 рік

Показник	За попередній період	За звітний період			Наступний (плановий) період
		Фактичне значення	Оптимальне значення	Відхилення, %	
Коефіцієнт автономії, %	3	1.71	0.5	-1.29	2.565
Коефіцієнт покриття інвестицій, %	0.222	0.258	0.2	0.039	0.310
Рамбурсна здатність співвідношення фінансових витрат та економічного ефекту, %	131.714	134.48	0.2	0.098	120.57

РГД (тис. грн.)	80500	68124	72315	-0.154	61311.6
РФД (тис. грн.)	29300	37576	35628	0.283	41333.6
Короткострокові кредити (тис. грн.)	5000	4200	4600	-0.16	7560
Довгострокові кредити (тис. грн.)	25000	30000	27000	0.2	45000



Додаток Д  
Форма №1-м

Річна фінансова звітність	Коди			
Підприємство	Відкрите акціонерне товариство "Торгсервіс"	Дата	40179,00	
Територія	80000 м. Сокаль вул.Героїв УПА, 14	за ЄДРПОУ	20856950,00	
Організаційно-правова форма господарювання	ВІДКРИТЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО	за КОАТУУ	4624810100,	
Орган державного управління	АКЦІОНЕРНІ ТОВАРИСТВА ВІДКРИТОГО ТИПУ, СТВОРЕНІ НА	за КОПФГ	00	
Вид економічної діяльності	Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах з перевагою продовольчого асортименту	за СПОДУ	231,00	
Середня кількість працівників (чол.)		за КВЕД	6024,00	
Одиниця виміру:	тис. грн.		52.11.0	
Адреса:	80000 м. Сокаль вул.Героїв УПА, 14	3,00	Контрольна сума	

Баланс на 31.12.2009  
Форма № 1-м

Продовження форми № 1-м

Актив

Код рядка

На початок звітного періоду

На кінець звітного періоду

	1,00	2,00	3,00	4,00
I. Необоротні активи				
Незавершене будівництво		20,00	0,00	159,00
Основні засоби:				
залишкова вартість		30,00 1350.3	1288.2	
первісна вартість		31,00 2669.4	2653.8	
знос		32,00 ( 1319.1 )	( 1365.6 )	
Довгострокові біологічні активи:				
справедлива (залишкова) вартість		35,00	0,00	0,00
первісна вартість		36,00	0,00	0,00
накопичена амортизація		37,00	0,00	0,00
Довгострокові фінансові інвестиції		40,00	0,00	0,00
Інші необоротні активи		70,00	40764,00 0.2	
Усього за розділом I		80,00 1360.1	1447.4	
II. Оборотні активи				
Виробничі запаси		100,00 89.9	62.4	
Поточні біологічні активи		110,00	0,00	0,00
Готова продукція		130,00 169.8	166.7	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:				
чиста реалізаційна вартість		160,00	0,00	0,00
первісна вартість		161,00	0,00	0,00
резерв сумнівних боргів		162,00	0,00	0,00
Дебіторська заборгованість з бюджетом		170,00	0,00	0,00
Інша поточна дебіторська заборгованість		210,00 80.9	74.5	
Поточні фінансові інвестиції		220,00	0,00	0,00
Грошові кошти та їх еквіваленти:				
в національній валюті		230,00 149.5	101.3	
в іноземній валюті		240,00	0,00	0,00
Інші оборотні активи		250,00	0,00	40659,00
Усього за розділом II		260,00 490.1	431.3	
III. Витрати майбутніх періодів		270,00	0,00	0,00

Продовження форми № 1-м

Пасив

Код рядка

На початок звітної періоду

				На кінець звітнього періоду	
	1,00		2,00	3,00	4,00
I. Власний капітал					
Статутний капітал			300,00	40706,00	40706,00
Додатковий вкладений капітал			320,00	1871.9	1871.9
Резервний капітал			340,00	0,00	0,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)			350,00	-52.5	-18.7
Неоплачений капітал			360,00	0,00	0,00
Усього за розділом I			380,00	1832,00	1865.8
II. Забезпечення наступних виплат та платежів			430,00	0,00	0,00
III. Довгострокові зобов'язання			480,00	0,00	0,00
IV. Поточні зобов'язання					
Короткострокові кредити банків			500,00	0,00	0,00
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями			510,00	0,00	0,00
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги			530,00	40664,00	1,00
Поточні зобов'язання за розрахунками:					
з бюджетом			550,00	40587,00	40552,00
зі страхування			570,00	0.7	0.9
з оплати праці			580,00	40695,00	40787,00
Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами та групами					
вибуття, утримуваними для продажу			605,00	0,00	0,00
Інші поточні зобов'язання			610,00	40575,00	0,00
Усього за розділом IV			620,00	40592,00	40798,00
V. Доходи майбутніх періодів			630,00	0,00	0,00
Баланс			640,00	1850.2	1878.7

Примітки

Керівник  
Головний бухгалтерВідповідальність за складання фін. звітності та бух. обліку на ВАТ "Торгсервіс" несе Голова правління - Гріх Степан Федорович.  
Гріх Андрій  
Степанович  
Коневич Мар"яна Ярославівна

Звіт про фінансові результати за 2009 рік  
Форма № 2-м

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
	1,00	2,00	3,00
			4,00
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	10,00	40727,00	40608,00
Непрямі податки та інші вирахування з доходу	20,00	( 0.6 )	-1,00
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) (010-020)	30,00	40546,00	40607,00
Інші операційні доходи	40,00	397.2	393,00
Інші звичайні доходи	50,00	109,00	55.7
Надзвичайні доходи	60,00	0,00	0,00
Разом чисті доходи (030 + 040 + 050 + 060)	70,00	509.3	454,00
Збільшення (зменшення) залишків незавершеного виробництва і готової продукції	80,00	0,00	0,00
Матеріальні затрати	90,00	( 209.6 )	( 211.9 )
Витрати на оплату праці	100,00	( 19.5 )	( 17.1 )
Відрахування на соціальні заходи	110,00	( 8.2 )	( 6.3 )
Амортизація	120,00	( 73.5 )	-80,00
Інші операційні витрати	130,00	( 122.2 )	( 82.8 )
у тому числі:	131,00	0,00	0,00
	140,00	( 3.1 )	( 5.4 )
Інші звичайні витрати	150,00	( 27.1 )	( 30.7 )
Надзвичайні витрати	160,00	0,00	0,00
Податок на прибуток	170,00	( 12.3 )	( 4.4 )
Разом витрати (090 + 100 + 110 + 120 + 130 + 140 + 150 - 80 + 160 + 170)	180,00	( 475.5 )	( 438.6 )
Чистий прибуток (збиток) (070 - 180)	190,00	33.8	40648,00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції та дохід від зміни вартості поточних біологічних активів	201,00	0,00	0,00
	202,00	0,00	0,00

Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції та витрати від зміни вартості поточних біологічних активів

Примітки

Керівник  
Головний бухгалтер

Гріх Андрій  
Степанович  
Коневич Мар"яна Ярославівна

		Додаток Ж Форма № 1-м Форма 1	
Річна фінансова звітність	Коди		
Підприємство	Відкрите акціонерне товариство "Торгсервіс"	Дата за ЄДРПОУ	40644,00 20856950,00 4624810100,
Територія Організаційно-правова форма господарювання	80000 м. Сокаль вул.Героїв УПА, 14	за КОАТУУ	00
Орган державного управління	ВІДКРИТЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО АКЦІОНЕРНІ ТОВАРИСТВА ВІДКРИТОГО ТИПУ, СТВОРЕНІ НА	за КОПФГ	231,00
Вид економічної діяльності	Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах з перевагою продовольчого асортименту	за СПОДУ	6024,00
Середня кількість працівників (чол.)		за КВЕД	52.11.0
Одиниця виміру:	тис. грн.	Контрольна сума	
Адреса:	80000 м. Сокаль вул.Героїв УПА, 14	2,00	

Баланс на 31.12.2010

Актив	Код рядка 1	Продовження форми № 1-м		
		На початок звітної періоду	3,00	На кінець звітної періоду 4,00
I. Необоротні активи		2,00		
Незавершене будівництво		20,00	159,00	0,00
Основні засоби:				
залишкова вартість		30,00	1288.2	1508.3
первісна вартість		31,00	2653.8	2785.4
знос		32,00	( 1365.6 )	( 1277.1 )
Довгострокові біологічні активи:				
справедлива (залишкова) вартість		35,00	0,00	0,00
первісна вартість		36,00	0,00	0,00
накопичена амортизація		37,00	0,00	0,00
Довгострокові фінансові інвестиції		40,00	0,00	0,00
Інші необоротні активи		70,00	0.2	40603,00
Усього за розділом I		80,00	1447.4	1509.6
II. Оборотні активи				
Виробничі запаси		100,00	62.4	43.7
Поточні біологічні активи		110,00	0,00	0,00
Готова продукція		130,00	166.7	166.7
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:				
чиста реалізаційна вартість		160,00	0,00	0,00
первісна вартість		161,00	0,00	0,00
резерв сумнівних боргів		162,00	0,00	0,00
Дебіторська заборгованість з бюджетом		170,00	0,00	40681,00
Інша поточна дебіторська заборгованість		210,00	74.5	54.7
Поточні фінансові інвестиції		220,00	0,00	0,00
Грошові кошти та їх еквіваленти:				
в національній валюті		230,00	101.3	41.8
в іноземній валюті		240,00	0,00	0,00

Інші оборотні активи	250,00		40659,00	40659,00
Усього за розділом II	260,00	431.3	351.8	
III. Витрати майбутніх періодів	270,00		0,00	0,00
Баланс	280,00	1878.7	1861.4	

Продовження форми № 1-м

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
	1	2,00	3,00 4,00
I. Власний капітал			40706,00
Статутний капітал		300,00	40706,00 00
Додатковий вкладений капітал		320,00	1871.9
Резервний капітал		340,00	0,00 0,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)		350,00	-18.7 -26,00
Неоплачений капітал		360,00	0,00 0,00
Усього за розділом I		380,00	1865.8 1858.5
II. Забезпечення наступних виплат та платежів		430,00	0,00 0,00
III. Довгострокові зобов'язання		480,00	0,00 0,00
IV. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків		500,00	0,00 0,00
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями		510,00	0,00 0,00
			40787,00
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги з бюджетом		530,00	1,00 00
зі страхування		550,00	40552,00 0,00
з оплати праці		570,00	0.9 0.3
Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами та групами вибуття, утримуваними для продажу		580,00	40787,00 0.7
Інші поточні зобов'язання		605,00	0,00 0,00
		610,00	0,00 0,00

Усього за розділом IV	620,00	40798,00	40788,00
V. Доходи майбутніх періодів	630,00	0,00	0,00
Баланс	640,00	1878.7	1861.4

## Примітки

Керівник  
Головний бухгалтер

Гріх Андрій  
Степанович  
Коневич Мар"яна Ярославівна

Додаток З  
Форма № 2-м

Звіт про фінансові результати за 2010 рік  
Форма № 2-м

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
	1	2,00	4,00
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)		10,00	40727,00
Непрямі податки та інші вирахування з доходу		20,00	( 0.6 )
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) (010-020)		30,00	40546,00
Інші операційні доходи		40,00 393.9	397.2
Інші звичайні доходи		50,00 86.9	109,00
Надзвичайні доходи		60,00	0,00
Разом чисті доходи (030 + 040 + 050 + 060)		70,00 480.8	509.3
Збільшення (зменшення) залишків незавершеного виробництва і готової продукції		80,00	0,00
Матеріальні затрати		90,00 ( 190.4 )	( 209.6 )
Витрати на оплату праці		100,00 ( 21.7 )	( 19.5 )
Відрахування на соціальні заходи		110,00 ( 8.1 )	( 8.2 )
Амортизація		120,00 ( 72.2 )	( 73.5 )
Інші операційні витрати		130,00 ( 147.3 )	( 122.2 )
у тому числі:		131,00	0,00
		140,00	0,00 ( 3.1 )



Інші звичайні витрати	150,00	( 38.1 )	( 27.1 )
Надзвичайні витрати	160,00		0,00 0,00
Податок на прибуток	170,00	( 10.3 )	( 12.3 )
Разом витрати (090 + 100 + 110 + 120 + 130 + 140 + 150 - 80 + 160 + 170)	180,00	( 488.1 )	( 475.5 )
Чистий прибуток (збиток) (070 - 180)	190,00	-7.3	33.8
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції та дохід від зміни вартості поточних біологічних активів	201,00		0,00 0,00
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції та витрати від зміни вартості поточних біологічних активів	202,00		0,00 0,00
Примітки			
Керівник			Гріх Андрій Степанович
Головний бухгалтер			Коневич Мар"яна Ярославівна

ЗАТВЕРДЖУЮ

Ректор  
Львівського державного  
університету внутрішніх справ  
полковник міліції  
О.К. Марін  
«29» 08 2011р.

АКТ

«29» 08 2011р.

м. Львів

№ 3

**Про використання  
результатів дисертаційної роботи Горбан Ірини Михайлівни**

Уклала експертна комісія з виявлення, узагальнення та впровадження позитивного досвіду роботи у складі:

голови: к.ю.н., доцента Штангрета Михайла Йосиповича  
секретаря: к.е.н., доцента Благун Ігоря Григоровича  
членів комісії: д.е.н., проф. Аніловської Ганни Ярославівни  
к.е.н., доцента Горалько Оксани Вікторівни

Комісія розглянула й узагальнила результати дисертаційної роботи Горбан Ірини Михайлівни «Управління системою економічної безпеки торговельного підприємства».

На основі проведеного аналізу комісія дійшла висновку, що положення та висновки дисертаційної роботи Горбан І.М. були використані в процесі розробки науково-дослідної теми «Фіскально-бюджетні механізми забезпечення фінансової безпеки держави» (номер державної реєстрації 0109U007856), що виконується кафедрою фінансів університету..

Зокрема, висновки дисертаційної роботи і її наукові здобутки були використані при проектуванні алгоритмів розробки управлінських рішень в системі економічної безпеки мікроекономічних систем.

Голова комісії

М.Й. Штангрет

секретар комісії

І.Г. Благун

члени комісії:

Г.Я. Аніловська

О.В.Горалько



**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
 Ректор Львівського державного  
 університету внутрішніх справ  
 підковник міліції **О.К. Марін**



**АКТ**

20.10 2011

м.Львів

№ 67

Про впровадження дисертаційного дослідження Горбан І. М. «Управління системою економічної безпеки торговельного підприємства» у навчальний процес

**ПІДСТАВА:** наказ ректора Львівського державного університету внутрішніх справ від 27.10.2009 № 290

Уклала експертна комісія з виявлення, узагальнення та впровадження позитивного досвіду роботи у складі:

- голови: директора навчально-наукового інституту права, психології та економіки, доктора юридичних наук, професора Грищука В.К.
- секретаря: полковника міліції, начальника відділу організації наукової роботи, кандидата юридичних наук Балинської О.М.
- члена комісії: полковника міліції, начальника навчально-методичного центру, кандидата юридичних наук Строцького Р.С.
- у присутності: завідувача кафедри обліку і аудиту, доктора економічних наук, професора Гончарука Я.А.;  
 старшого викладача кафедри обліку і аудиту Горбан І.М.

Комісія відповідно до наказу по університету від 27.10.2009 № 290 розглянула й узагальнила матеріали дисертаційного дослідження Горбан Ірини Михайлівни на тему «Управління системою економічної безпеки торговельного підприємства».

На основі проведеного аналізу комісія дійшла висновку, що подані на розгляд матеріали заслуговують на схвалення та запровадження для

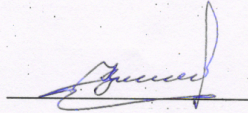


використання у навчальному процесі при викладанні дисциплін «Стратегіний менеджмент» та «Економічна безпека».

Результати дисертаційного дослідження знайшли своє відображення в інших навчально-методичних матеріалах з економічної безпеки та рекомендовані як додаткові джерела отримання інформації.

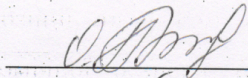
Загалом відзначено, що дослідження Горбан І.М. спрямовані на забезпечення економічної безпеки вітчизняних торговельних підприємств. Науково-обґрунтовані пропозиції та рекомендації щодо організації та управління системою економічної безпеки торговельних підприємств є актуальними для науки і практики безпекознавства. Вивчення цього аспекту буде корисним у підготовці майбутніх професіоналів з фінансово-економічної безпеки.

Голова комісії



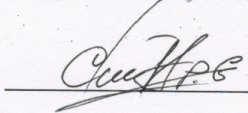
В.К. Гришук

Секретар комісії



О.М. Балинська

Член комісії



Р.Є. Строцький



**Регіональний філіал Національного  
інституту стратегічних досліджень  
у місті Львові**  
УКРАЇНА 79005 м. Львів,  
вул. Братів Тершаківців, 2а  
тел/факс: (032) 75-00-31, 244-40-18  
(0322) 79-76-00



**Regional Branch of  
National Institute for Strategic  
Studies in Lviv**  
UKRAINE 79005 Lviv,  
Brativ Tershakivtsiv street, 2a  
Tel/fax: (032) 75-00-31, 244-40-18  
(0322) 79-76-00

№ 1/34-34 від „13” вересня 2011 р.

**Довідка про впровадження  
результатів дослідження Горбан Ірини Михайлівни**

Підтверджуємо, що результати дисертаційної роботи Горбан Ірини Михайлівни були використані в аналітичній діяльності РФ НІСД у м. Львові.

Особливо цінними слід вважати обґрунтовані пошукувачем підходи до формування системи управління і оцінки рівня економічної безпеки торговельного підприємства, на основі формалізації державних цілей системи внутрішнього менеджменту.

У теоретико-методологічному плані та у прикладному сенсі цінними є розроблені Горбан І.М. методичний інструментарій оцінки рівня економічної безпеки функціонування торговельних підприємств (ТП) за рахунок використання сукупності економіко-математичних методів у складі системи управління ТП, що дало можливість формування множини індикаторів економічної безпеки ТП з виокремленням рівнів (1) оперативної, (2) тактичної (виробничо-технічної, інтелектуально-кадрової, комерційної) та (3) стратегічної (ринкової, інноваційно-технологічної, товарної, енергетичної та екологічної) компонент економічної безпеки підприємства.

**Директор Регіонального філіалу  
НІСД у м. Львові**



**В.І.Волошин**





Товариство з обмеженою відповідальністю  
«Фоззі-Фуд»  
08132, м. Вишневе, вул. Промислова, 5  
Код ЄДРПОУ 32294926  
ІПН: 322949210139  
Свідоцтво платника ПДВ № 13842166  
р/р 26009306349401 у КФ АБ Південний  
МФО 320917

Вих. № 48  
від 12 вересня 2011р.

## ДОВІДКА

### щодо використання результатів дисертаційної роботи

**Горбан Ірини Михайлівни**

**«Управління системою економічної безпеки торговельного підприємства»**

Забезпечення належного рівня управління економічною безпекою торговельного підприємства є актуальною проблемою в контексті реформування вітчизняної економіки, тому запропонований автором механізм управління економічною безпекою торговельного підприємства прийнятий до використання на підприємстві ТОВ «Фоззі-Фуд».

Довідку видано для пред'явлення у спеціалізовану вчену раду К 35.725.04 Львівського державного університету внутрішніх справ Міністерства внутрішніх справ України.

Керуючий



Войціцький Я.Р.







**ЦЕНТРАЛЬНА СПІЛКА СПОЖИВЧИХ ТОВАРИСТВ УКРАЇНИ**  
**УКООПСПІЛКА**  
**Підприємство Укоопспілки**  
**«Інститут інформатики і комп'ютеризації споживчої кооперації України»**  
**(УКООПІНКОМ)**

01042 м. Київ, вул. Чигоріна, 12  
 р/р № 26007101013352 в АБ "Укоопспілка" м. Києва, МФО 322625, код ЄДРПОУ 04605734  
 тел. (044) 278-53-72, тел./факс 529-25-68, e-mail: [ukoopinkom@coop.com.ua](mailto:ukoopinkom@coop.com.ua)

2009.2011 № 127/11/3  
 на № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

**Голові спеціалізованої**  
**Вченої ради К 35.725.04**  
**Львівського державного**  
**університету внутрішніх справ**  
**Міністерства внутрішніх справ України**

**ДОВІДКА**

**щодо використання результатів дисертаційної роботи**  
**Горбан Ірини Михайлівни**  
**«Управління системою економічної безпеки торговельного підприємства»**

Розробки щодо управління системою економічної безпеки торговельного підприємства, запропоновані автором, використовуються у проектній практиці підприємства Укоопспілки «Укоопінком» і його філій.

Сформульовані автором методичні інструменти формування стратегії розвитку торговельного підприємства за критерієм його економічної безпеки і системні рішення по управлінню нею дають можливість проектування спеціалізованого блоку комп'ютерно-орієнтованої системи економічної безпеки торговельного підприємства середнього і великого форматів.

Запропонований Горбан І.М. інструментарій підвищення рівня економічної безпеки слугує доповненням системних елементів діючих АІС торговельних підприємств спеціалізованими рішеннями по визначенню рівня їх економічної безпеки.

Директор



П. Ю. Чокан



Голові спеціалізованої  
Вченої ради К 35.725.04  
Львівського державного  
університету внутрішніх справ  
Міністерства внутрішніх справ України

*№ 113 / 2011 від 12 вересня 2011 р.*

### ДОВІДКА

щодо використання результатів дисертаційної роботи

Горбан Ірини Михайлівни

«Управління системою економічної безпеки торговельного підприємства»

Результати дослідження Горбан І.М. використовуються в діяльності кооперативних торговельних підприємств.

Запропонований автором методичний інструментарій розрахунків рівня економічної безпеки покладений в основу проектування спеціалізованого модуля АІС торговельного підприємства формату «ЛеОКС».

Сформований автором перелік показників і індикаторів економічної безпеки із визначеним рівнем порогових значень дають можливість використовувати розроблену методику визначення рівня економічної безпеки менеджментом торговельних підприємств різних форматів і форм власності.



Олександр Й.Д.