

ФОРМУВАННЯ ПАКЕТА ЗАХОДІВ З УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

М.В. Чорна, О.С. Шуміло

Запропоновано методичний підхід до формування пакета заходів з управління економічною безпекою підприємств роздрібної торгівлі, на основі якого обираються відповідні заходи безпеки. Розроблено алгоритм цього пакета формування, який складається з певних послідовних етапів. Обґрунтовано диференційний підхід до формування пакета заходів, який полягає в розробці та групуванні заходів відповідно до складових економічної безпеки підприємства: фінансової, ринкової, товарної, інтелектуально-кадрової, інформаційної, політико-правової. Доведено, що в результаті застосування запропонованої методики забезпечується швидке реагування на небезпеку та прийняття управлінських рішень для запобігання загрозам.

Ключові слова: економічна безпека, підприємство, роздрібна торгівля, заходи із забезпечення економічної безпеки.

ФОРМИРОВАНИЕ ПАКЕТА МЕР ПО УПРАВЛЕНИЮ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЙ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ

М.В. Черная, О.С. Шумило

Предложен методический подход к формированию пакета мероприятий по управлению экономической безопасностью предприятий розничной торговли, на основе которого выбираются наиболее подходящие меры безопасности. Разработан алгоритм формирования этого пакета, состоящий из определенных последовательных этапов. Обоснован дифференцированный подход к формированию пакета мероприятий, который заключается в разработке и группировке мероприятий в соответствии с составляющими экономической безопасности предприятия: финансовой, рыночной, товарной, интеллектуально-кадровой, информационно, политико-правовой. Доказано, что в результате применения предложенной методики обеспечивается быстрое реагирование на опасность и принятие управленческих решений по предотвращению угроз.

Ключевые слова: экономическая безопасность, предприятие, розничная торговля, меры по обеспечению экономической безопасности.

CREATING A PACKAGE OF MEASURES AIMED AT MANAGING THE ECONOMIC SECURITY OF RETAIL TRADE ENTERPRISES

M. Chorna, O. Shumilo

It is noted that improving the efficiency of economic security management of the enterprise contributes to the sustainable operation of the establishment in the market and its growth in the future and it should be based on the development and implementation of measures to ensure and guarantee economic security. It is also stated that the basis for the development and justification of measures which improve the enterprise economic security is to compare the enterprise with other enterprises in the competitive group in the market.

A methodological approach to the formation of a package of measures for managing the economic security of retail trade enterprises, on the basis of which the most appropriate security measures are selected, has been proposed.

There is given the algorithm of development which includes a number of consecutive stages: description of a problem situation concerning the state of economic security at the retail trade enterprise; determination of a general approach to the creating a package of measures to ensure the economic security of a retail enterprise; determining a compliance of economic security state of the retail trade enterprise with the criteria of achievement the efficiency of economic security system of retail trade enterprises – a high level of economic security and adaptability of economic security system of an enterprise on a certain scale; a basis for measures to increase the economic security of the retail trade enterprise; developing a package of measures to improve the economic security of the retail trade enterprise; implementation arrangements for selected measures to ensure the economic security of the retail trade enterprise; supervising the implementation of certain measures to ensure economic security at the enterprise.

It is substantiated that in the process of creating a package of measures there appears a differential approach, which consists in development and categorization of measures according to the components of the enterprise economic security: financial, market, product, intellectual and personnel, information, political and legal.

It is proved that as a result the application of the proposed methodology ensures a rapid response to the danger and provides a managerial decision making in order to prevent threats.

Keywords: *economic security, enterprise, retail, economic security measures.*

Постановка проблеми у загальному вигляді. У сучасних трансформаційних економічних умовах із нестабільним середовищем функціонування підприємства роздрібної торгівлі змушені вдосконалювати управління економічною безпекою. Підвищення ефективності управління економічною безпекою підприємства сприяє

стійкому функціонуванню підприємства на ринку та розвитку його в майбутньому і має базуватися на розробці та впровадженні заходів, із забезпечення та гарантування економічної безпеки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання управління економічною безпекою підприємств є предметом дослідження багатьох науковців і знайшли відображення у працях таких відомих вітчизняних та зарубіжних фахівців, як Б. Грієр [1], Т.Г. Васильців [2], Р.М. Дацків [3], О.М. Ляшенко [4], Б.М. Мізюк [5], Л.Г. Шемаєва [6], В.І. Ящук [5] та ін. Проте, незважаючи на значну кількість досліджень у цьому напрямі, методична база з управління економічною безпекою потребує вдосконалення відповідності до сучасних економічних змін.

Мета статті – розробити методичний підхід до формування пакета заходів з управління економічною безпекою підприємств роздрібної торгівлі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Аналізуючи пропозиції науковців щодо управління економічною безпекою підприємств різних галузей, можна констатувати їх значну кількість і різноманітність. Усі численні пропозиції щодо управління економічною безпекою направлені на винайдення способів запобігання загрозам зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Деякі науковці навіть суть економічної безпеки розуміють як організаційний комплекс, що складається з сукупності організаційних, управлінських, технічних та правових заходів, спрямованих на забезпечення безпеки підприємства, захист законних інтересів його керівництва та інвесторів, сприяння забезпеченню стійкого розвитку підприємства [7].

Якщо запропонована сукупність заходів з управління економічною безпекою підприємства є ефективною, слід упроваджувати її на підприємстві. Якщо ж запропонована система управління економічною безпекою має недоліки, необхідно максимально швидко ліквідувати їх відповідно до вимог змін у діяльності підприємства. Обрана система заходів з управління економічною безпекою підприємства не є сталою, вона має відповідати умовам сьогодення, а отже, повинна бути гнучкою та сприяти максимальному захисту від несприятливих чинників зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства [8].

У практичній діяльності підприємств економічна безпека досягається проведенням єдиної політики, системою заходів правового, організаційного, економічного і технічного характеру, адекватних загрозам життєво важливим інтересам підприємства.

Методичне забезпечення оцінювання економічної безпеки підприємства роздрібної торгівлі, розроблене в попередніх авторських

дослідженнях, ґрунтується на ресурсно-функціональному підході, застосуванні модифікованих інтегральних показників, динамічних економетричних моделей, багатофакторної економетричної моделі, моделі авторегресії, матриці «адаптивність / рівень економічної безпеки». Це дозволяє здійснити оцінку за обґрунтованими критеріями та напрямками. Оцінювання рівня економічної безпеки підприємства та адаптивності системи його економічної безпеки стало базою для формування інструментарію ефективного управління нею – набору заходів і системи організації їх виконання і контролю, які дозволяють досягти ефективного функціонування підприємства внаслідок підвищення рівня економічної безпеки та рівня адаптивності системи економічної безпеки підприємства.

Із метою підвищення ефективності управління економічною безпекою підприємства роздрібною торгівлі доцільним є обґрунтування та формування пакета заходів із забезпечення економічної безпеки та розробка алгоритму, який складається з послідовних етапів.

Етап перший. Опис проблемної ситуації на підприємстві роздрібною торгівлі щодо стану економічної безпеки. Аналіз загроз і прогнозування можливих втрат підприємства.

Загрози економічній безпеці підприємства роздрібною торгівлі виникають як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі підприємства. Вони характеризують ступінь зниження економічного потенціалу підприємства, тому одним із першочергових завдань керівників та менеджерів підприємств роздрібною торгівлі є виявлення, ідентифікація загроз економічній безпеці, прогнозування втрат та стану підприємства в результаті прийнятих рішень з урахуванням загальних тенденцій і процесів в економіці країни та світу. Оскільки діяльність підприємств роздрібною торгівлі характеризується значною кількістю процесів, що відбуваються на них, то, як наслідок, існує широкий спектр загроз економічній безпеці підприємства. З огляду на це, мають бути обґрунтовані заходи для їх недопущення.

Етап другий. Визначення загального підходу до формування пакета заходів для забезпечення економічної безпеки підприємства роздрібною торгівлі. На наш погляд, оптимальним варіантом є ресурсно-функціональний підхід, згідно з яким можна оцінити стан економічної безпеки за складовими економічної безпеки підприємства та складовими адаптивності системи економічної безпеки підприємства. Розробка системи захисту економічних інтересів, вартісний аналіз передбачуваних заходів для захисту економічної безпеки; правове (договір або наказ) закріплення вибраної системи безпеки; доповнення, переробка існуючих інструкцій, положень і обов'язків).

Етап третій. Визначення відповідності стану економічної безпеки підприємства роздрібної торгівлі критеріям досягнення ефективності системи економічної безпеки цих підприємств – високого рівня економічної безпеки й адаптивності системи економічної безпеки підприємства за обраною шкалою, на основі чого відбувається визначення бажаного стану економічної безпеки та змін у діяльності підприємства.

Етап четвертий. Обґрунтування заходів з підвищення економічної безпеки підприємства роздрібної торгівлі, а саме з підвищення її рівня й адаптивності.

У сучасних умовах господарювання забезпечення економічної безпеки підприємства роздрібної торгівлі є важливою умовою ефективного функціонування підприємства та його розвитку. Для гарантування та забезпечення економічної безпеки на підприємстві має бути розроблена та обґрунтована система заходів із покращення стану економічної безпеки на основі прийняття управлінських рішень щодо коригування рівня економічної безпеки та протистояння загрозам як зовнішнім, так і внутрішнім.

Етап п'ятий. Формування пакета заходів для покращення економічної безпеки підприємства роздрібної торгівлі. Під час обґрунтування заходів для покращення економічної безпеки підприємства, як уже зазначалося, доцільним є їх обґрунтування за кожною функціональною складовою економічної безпеки. Доцільно розробляти заходи, для покращення фінансово-економічного стану підприємства; заходи, пов'язані з асортиментом товарів, матеріально-технічним забезпеченням, управлінням персоналом, підвищенням рівня правового захисту підприємства, упровадженням інформаційних технологій у торговельний процес.

Відповідно до методики оцінювання економічної безпеки підприємства мають розроблятися і заходи з удосконалення певних складових адаптивності системи економічної безпеки, таких як швидкість адаптивності системи економічної безпеки підприємства (заходи, спрямовані на швидкість зміни стану її адаптивності, який характеризується певними показниками діяльності); маневрування (заходи спрямовані на будову економічної безпеки в процесі функціонування залежно від впливу зовнішнього середовища); еластичність (заходи, що корегують вплив чинників на рівень економічної безпеки підприємства).

Основою для розробки та обґрунтування заходів для покращення стану економічної безпеки підприємства має стати порівняння окремого підприємства з підприємствами в конкурентній групі на ринку.

На цьому етапі формується перелік заходів та перевіряється їх відповідність певним критеріям, достатнім для забезпечення належного рівня економічної безпеки й адаптивності системи економічної безпеки, з урахуванням результатів проведеного оцінювання економічної безпеки на підприємстві роздрібною торгівлі. Якщо заходи не відповідають зазначеним вимогам, то пакет заходів необхідно переглядати. Якщо обраний пакет заходів відповідає загальному підходу до змін (покращення) рівня економічної безпеки підприємства роздрібною торгівлі та сприяє підвищенню адаптивності системи економічної безпеки, то заходи впроваджуються в діяльність підприємства.

Етап шостий. Організація і впровадження обраних заходів для забезпечення економічної безпеки підприємства роздрібною торгівлі. Для забезпечення економічної безпеки підприємства необхідна взаємодія всіх учасників цього процесу (співробітників, підрозділів, служб), щоб їх зусилля були скоординованими й узгодженими, оскільки від цього залежить кінцевий результат і досягнення поставленої мети. Кожен з учасників процесу забезпечення заходів з економічної безпеки підприємства повинен чітко знати, хто яку роботу виконує і за що несе відповідальність. Основні заходи з безпеки повинні бути відомі учасникам цього процесу і всім співробітникам підприємства роздрібною торгівлі, що дозволить вчасно виявити потенційні й реальні небезпеки та загрози, запобігти їх виникненню і негативному впливу на діяльність підприємства. Водночас ряд засобів, методів, способів забезпечення економічної безпеки має бути засекречений і відомий лише вузькому колу учасників цього процесу, що дасть можливість більш ефективно боротися з різноманітними загрозами і вчасно запобігати завданню шкоди підприємству [9].

Етап сьомий. Проведення контролю за впровадженням певних заходів із забезпечення економічної безпеки на підприємстві. Для перевірки результатів виконаної роботи з упровадження заходів економічної безпеки останнім етапом стає створення системи контролю за виконанням поставлених завдань. Система контролю має бути обов'язковим напрямом управління економічною безпекою підприємства, основним завданням якої є забезпечення правильності виконання стратегії та досягання кінцевого результату із забезпечення та гарантування економічної безпеки підприємства. Вона включає в себе контроль за впровадженням заходів для забезпечення економічної безпеки підприємства, спостереження за строками впровадження, оцінювання рівня досягнення поставлених цілей, зворотний зв'язок, що забезпечує інформацією керівників підприємства роздрібною торгівлі про управлінську діяльність на місцях і виявляє потребу в коригувальних діях.

Схематично формування пакета заходів із забезпечення економічної безпеки підприємств роздрібної торгівлі зображено на рис. 1.

Для формування пакета заходів із підвищення рівня економічної безпеки підприємства роздрібної торгівлі доцільними є розробка і групування їх за складовими економічної безпеки підприємства. Так, запобігання загрозам *фінансовій безпеці* підприємства роздрібної торгівлі можливе шляхом підвищення рівня ліквідності підприємства та його платоспроможності. Для цього мають розроблятися заходи із пришвидшення оборотності окремих видів поточних активів, здійснюватися інвентаризація активів, оптимізація дебіторської заборгованості, зниження витрат підприємства, збільшення ліквідних активів, що дає змогу вчасно виплачувати борги та уникати банкрутства. Значущим для забезпечення фінансової безпеки підприємства є зростання величини власного капіталу через збільшення отриманого чистого прибутку. Це має відбуватися на основі проведення ефективної податкової політики, унаслідок якої збільшується частка чистого прибутку в сумі загального валового прибутку. Оптимізація суми та структури зобов'язань, яка проводиться на основі рефінансування дебіторської заборгованості та оптимізації інвестування оборотного капіталу в дебіторську заборгованість, є важливим заходом із підвищення фінансової безпеки торговельного підприємства. Крім того фінансовій безпеці сприяє прогнозування фінансових та економічних ризиків і розробка заходів з їх нейтралізації.

Ринкова безпека підприємства роздрібної торгівлі забезпечується на основі активізації маркетингової діяльності підприємства. Заходами із забезпечення ринкової безпеки є здійснення стратегічного планування діяльності підприємства, що сприяє його конкурентоспроможності на ринку, розширення частки підприємства на ринку, розробка та впровадження політики посилення конкурентних переваг підприємства, рекламної політики, товарно-збутової політики, підвищення якості торговельного обслуговування споживачів та залучення нових покупців.

Загрози *товарній безпеці* підприємства мають бути ліквідовані внаслідок упровадження таких заходів: дослідження ринків збуту товарів, формування широкого асортименту товарів та його постійна оновлюваність, покращення умов постачання товарів, розробка нових методів залучення клієнтів, формування цін на товари, які б задовольняли платоспроможну потребу покупців, використання новітніх інформаційних технологій у сфері управління товарними

запасами підприємств роздрібно́ї торгівлі, організація оперативного регулювання обсягу товарних запасів і контролю за їх станом, розробка графіків заванесення товарів.

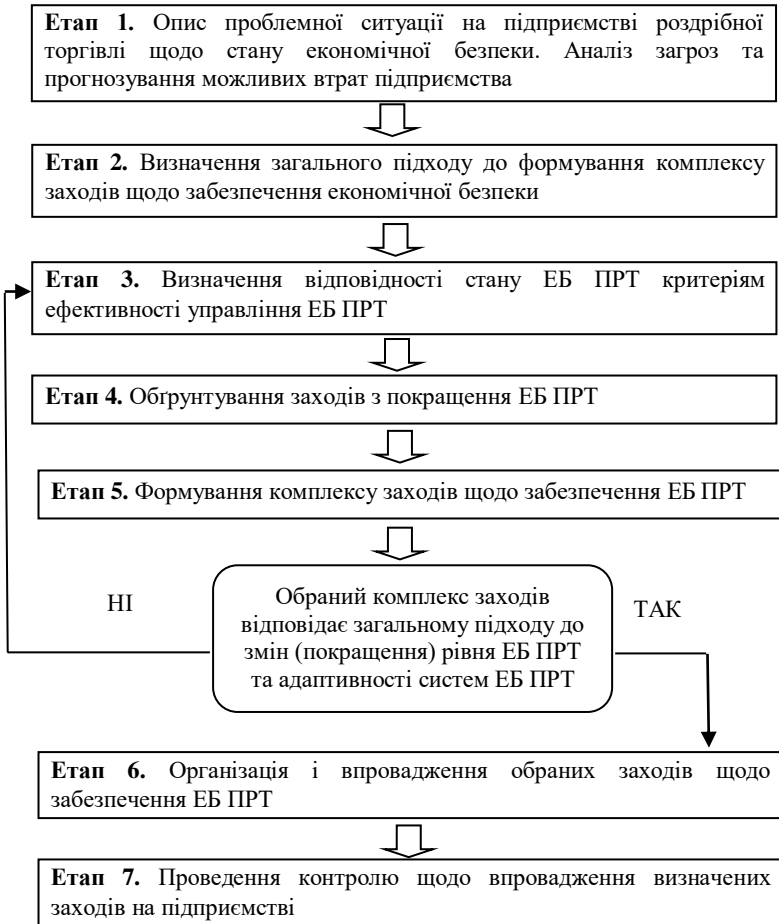


Рис. 1. Формування пакета заходів із забезпечення економічної безпеки підприємств роздрібно́ї торгівлі (розробка авторів)

Інтелектуально-кадрова безпека підприємства роздрібно́ї торгівлі гарантується завдяки проведенню відповідних заходів, які забезпечать підвищення кваліфікації персоналу, збільшення частини працівників в економічно активному віці, підвищення рівня мотивації

персоналу в системі безпеки підприємства, серед них: створення ефективної системи морального заохочення працівників, стимулювання персоналу за допомогою нагород, премій та відпусток (але зменшення кількості вимушених відпусток), розробка правил поведінки на підприємстві, створення атмосфери корпоративного духу.

Основними заходами для запобігання загрозам *техніко-технологічній безпеці* підприємства роздрібної торгівлі є збільшення ефективності використання основних фондів, зменшення кількості зайвого обладнання на торговельному підприємстві або здача його в оренду з метою отримання прибутку, закупівля нового сучасного обладнання та залучення кваліфікованого персоналу, постійний контроль за станом основних засобів та недопущення їх зносу, використання інноваційних технологій у торговельному процесі, що підвищує конкурентоспроможність підприємства та покращує його позиції на ринку. На підприємстві роздрібної торгівлі має відбуватися постійна оцінка рівня сучасності та продуктивності матеріально-технічної бази й пошук резервів для їх покращення, що сприяє його економічній безпеці.

Інформаційна безпека на підприємстві роздрібної торгівлі має забезпечуватися унаслідок ужиття різноманітних заходів, серед них: створення надійної системи захисту інформації та каналів її проходження; аналіз і облік комерційної інформації та використання сучасних технологій захисту інформації; удосконалення інформаційної бази торговельного підприємства; підвищення професійного рівня керівників підприємств та інших співробітників; упровадження новітніх програмних продуктів, від яких залежить ефективність сучасних засобів зв'язку; організація документообігу та контроль за інформацією, що є комерційною таємницею, планування витрат підприємства на різноманітні комунікації; вибір програмних продуктів відповідно до критерію сумісності з іншими.

Загрози *політико-правовій безпеці* ліквідують у результаті моніторингу законодавства та захисту підприємства від дій і рішень органів державного управління, створення інструкцій про матеріальну відповідальність і захист комерційної таємниці, підвищення кваліфікації працівників юридичного відділу підприємства, контролю за правовою захищеністю інтересів підприємства в договірній та іншій документації, ефективного планування юридичного забезпечення торговельної діяльності, підвищення фінансування юридичної служби підприємства.

Висновки. Доцільність визначення та розробки заходів на основі диференційованого підходу, тобто формування пакета заходів

за складовими економічної безпеки підприємства роздрібної торгівлі, дає можливість швидкого реагування на небезпеку та прийняття управлінських рішень для запобігання загрозам, що підвищує ефективність управління економічною безпекою підприємства роздрібної торгівлі.

Подальші дослідження спрямовані на проведення імплементацію управлінських заходів прикладі підприємств роздрібної торгівлі.

Список джерел інформації / References

1. Greer, B. (1986), *European Economic Security, Securing Europe's future*, London, Routledge, pp. 221-242.

2. Фінансово-економічна безпека підприємств України: стратегія та механізми забезпечення : монографія / Т. Г. Васильців, В. І. Волошин, О. Р. Бойкевич, В. В. Каркачук. – Львів, 2012. – 386 с.

Vasyltsiv, T., Voloshin, V., Boykevich, O., Karkavchuk, V. (2012), *Financial and economic security of Ukrainian companies: strategy and mechanism of providing: monograph* [*Finansovo-ekonomichna bezpeka pidpryemstv Ukrainy: strateghija ta mekhanizmu zabezpechennja*], Lviv, 386 p.

3. Дацків Р. М. Економічна безпека у глобальному вимірі / Р. М. Дацків // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – № 7 (37). – С. 143–153.

Datskiv, R. M. "Ekonomiczna bezpeka u hlobalnomu vymiri" ["Economic Security on a Global Scale"], *Actual Problems of Economics*, No. 7 (37), pp. 143-153.

4. Ляшенко О. М. Концептуалізація управління економічною безпекою підприємства : монографія / О. М. Ляшенко. – Луганськ : Вид-во СХУ ім. В. Даля, 2011. – 400 с.

Liashenko, O. (2011), *Conceptualization of management of company economic security: monograph*, Volodymyr Dahl East Ukrainian National University, Luhansk, 400 p.

5. Мізюк Б. М. Економічна безпека підприємств ритейлу: оцінювання та механізми забезпечення : монографія / Б. М. Мізюк, В. І. Яшук, Л. В. Ноздріна. – Львів : Львівська комерц. акад., 2012. – 256 с.

Mizyuk, B., Yaschuk, V., Nozdrina, L. (2012), *Economic security of retail companies: assessment and mechanism of providing: monograph* [*Ekonomiczna bezpeka pidpryemstv rytejlju: ocinjuvannja ta mekhanizm zabezpechennja*], Publishing House of Lviv Commercial Academy, Lviv, 256 p.

6. Шемаєва Л. Г. Економічна безпека підприємств у стратегічній взаємодії з суб'єктами зовнішнього середовища : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 21.04.02 / Л. Г. Шемаєва. – Київ, 2010. – 42 с.

Shemaieva, L. (2010), *Enterprise economic security in strategic interrelation with external environment entities: Avtor's thesis* [*Ekonomiczna bezpeka pidpryemstv u strateghichnij vzajemosodiji z subjektamy zovnishnjogho seredovyshha: avtor's. dis. ... doctora. ekon. nayk*], Kyiv, 42 p.

7. Кириченко О. С. Сутність управління системою економічної безпеки суб'єктів господарювання / О. С. Кириченко // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності : зб. наук. праць у 2 вип. / ПДТУ. – Мариуполь, 2012. – Вип. 1, т. 1. – С. 265–270.

Kyrychenko, O. (2012), "The essence of entities economic security management", *Theoretical and practical aspects of the economy and intellectual property: Collected Works in 2 vol.*, Vol. 1, Issue 1, PDTU, Maryupol', pp. 265-270.

8. Ус Ю. В. Управління економічною безпекою: організаційний аспект. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://btie.kart.edu.ua/article/view/53212>

Us, U. "Economic security management enterprises: organizational aspect", available at: <http://btie.kart.edu.ua/article/view/53212>

9. Орлик О. В. Напрямки формування надійної системи економічної безпеки суб'єктів господарювання / О. В. Орлик // Соціально-економічні аспекти розвитку економіки та управління : міжнар. наук.-практ. конф., 16-17 січня 2014 р. : матеріали конф. – Дніпропетровськ, 2014. – С. 306–309.

Orlik, O. (2014), "Directions for developing a reliable economic security system for business entities", *Socio-economic Aspects of Economic Development and Management: Int. Research Practice Conf.*, Dnepropetrovsk, pp. 306-309.

Чорна Марина Віталіївна, д-р екон. наук, проф., кафедра економіки підприємств харчування та торгівлі, Харківський державний університет харчування та торгівлі. Адреса: вул. Клочківська, 333, м. Харків, Україна, 61051. Тел.: (057)349-45-58, 0661463292; e-mail: mv.100810@gmail.com.

Черная Марина Витальевна, д-р екон. наук, проф., кафедра економіки підприємств харчування та торгівлі, Харківський державний університет харчування та торгівлі. Адреса: ул. Клочковская, 333, г. Харьков, Украина, 61051. Тел.: (057)349-45-58, 0661463292; e-mail: mv.100810@gmail.com.

Chorna Maryna, Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of Department of Economics of Food Technology and Trade Enterprises, Kharkiv State University of Food Technology and Trade. Address: Klochkivska St., 333, Kharkiv, Ukraine, 61051. Tel.: (057)349-45-58, 0661463292; e-mail: mv.100810@gmail.com.

Шуміло Ольга Станіславівна, канд. екон. наук, доц., кафедра економіки, Харківський національний університет будівництва та архітектури. Адреса: вул. Сумська, 40, м. Харків, Україна, 61002. Тел.: 0953468555; e-mail: olgashumilo0614@gmail.com.

Шумило Ольга Станиславовна, канд. екон. наук, доц., кафедра економіки, Харьковский национальный университет строительства и архитектуры. Адрес: ул. Сумская, 40, г. Харьков, Украина, 61002. Тел.: 0953468555; e-mail: olgashumilo0614@gmail.com.

Shumilo Olga, PhD in Economics, Associate Professor, Kharkiv National University of Construction and Architecture. Address: Sumska st., 40, Kharkiv, Ukraine, 61002. Tel.: 0953468555; e-mail: olgashumilo0614@gmail.com.

DOI: 10.5281/zenodo.3602147