

ASSESSMENT OF THE ECONOMIC SECURITY OF TRADE ENTERPRISES BASED ON THE MATURITY OF THEIR BUSINESS PROCESSES

ОЦІНКА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ НА ОСНОВІ ЗРІЛОСТІ ЇХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

Спрямованість на забезпечення економічної безпеки актуалізує впровадження на підприємствах процесного управління та ідентифікацію стану економічної безпеки на основі оцінювання зрілості його бізнес-процесів. Оскільки, саме рівень зрілості бізнес-процесів прямим чином визначає їх здатність протистояти негативним зовнішнім і внутрішнім впливам (загрозам), то правомірне розглядати її як критерій економічної безпеки бізнес-процесів підприємства.

Результати досліджень вказують на значну кількість сучасних публікацій, що пов'язані з проблематикою оцінки економічної безпеки та зрілості бізнес-процесів²¹³. Відзначаючи значну кількість та високий рівень наукових здобутків вчених у розвиток теорії та практики економічної безпеки підприємств взагалі, та процесно-орієнтованого управління, зокрема, на наш погляд, недостатньо дослідженими залишаються питання оцінки економічної безпеки підприємства на основі зрілості їх бізнес-процесів.

Метою дослідження є оцінювання економічної безпеки підприємств торгівлі на основі зрілості їх бізнес-процесів за даними вибіркової сукупності.

У результаті узагальнення моделей зрілості та врахування існуючих практик формування бізнес-процесів на підприємствах запропоновано шестирівневу модель зрілості з урахуванням економічної безпеки бізнес-процесів, яка відрізняється виокремленням двох основних об'єктів (окремого процесу та зрілістю процесів підприємства в цілому) та рівнів: 0 – найвищий рівень небезпеки; 1 – початковий (низький рівень безпеки); 2 – стандартний (граничний рівень безпеки); 3 – раціональний і формалізований (достатній рівень безпеки); 4 – контрольований і керований (високий рівень безпеки); 5 – досконалий (найвищий рівень безпеки), що зумовлюють атрибути (напрями) та умови оцінки²¹⁴.

Врахування сутнісних характеристик моделей зрілості бізнес-процесів та економічної безпеки підприємства створило передумови для обґрунтування системи оцінки економічної безпеки підприємства на основі зрілості його бізнес-процесів. Розроблена система представлена підсистемами оцінки захищеності бізнес-процесу з урахуванням реалізації інтересів стейкхолдерів і повноти реалізації бізнес-процесу, що реалізуються з урахуванням критеріїв результативності, ефективності, якості та завершеності циклу управління бізнес-процесами²¹⁵.

У результаті проведених досліджень обґрунтовано та запропоновано науково-методичний підхід до оцінки економічної безпеки підприємств торгівлі на основі зрілості його бізнес-процесів²¹⁶. В основу розробленого підходу покладено метод нечіткої логіки, що дає можливість встановити рівень економічної безпеки підприємства торгівлі на основі зрілості його бізнес-процесів за умови неповних даних. Розроблений науково-методичний підхід передбачає розрахунок коефіцієнтів захищеності бізнес-процесів з урахуванням

²¹³ Tarhan, A., Turetken, O., & Reijers, H. A. (2016). Business process maturity models: a systematic literature review, pp. 122-134.

Vivares, J. A., Sarache, W. and E. Hurtado, J. (2018). A maturity assessment model for manufacturing systems, pp. 746-767.

Vereecke, A., Vanderheyden, K., Baecke, P. and Van Steendam, T. (2018). Mind the gap – Assessing maturity of demand planning, a cornerstone of S&OP, pp. 1618-1639.

Zare, M. S., Tahmasebi, R. and Yazdani, H. (2018). Maturity assessment of HRM processes based on HR process survey tool: a case study, pp. 610-634.

²¹⁴ Коптева Г. М. Зрілість бізнес-процесів як основа для оцінки економічної безпеки підприємства торгівлі, с. 180-189.

²¹⁵ Коптева Г. М. Забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі, с. 218-220.

²¹⁶ Там само, с. 221-250.

реалізації інтересів стейкхолдерів та повноти реалізації бізнес-процесів та дозволяє на основі використання методу нечіткої логіки ідентифікувати рівень зрілості бізнес-процесів та визначити на цій підставі рівень економічної безпеки підприємства. Науково-методичний підхід до оцінки економічної безпеки підприємств торгівлі на основі зрілості їх бізнес-процесів апробовано за даними 20 торговельних підприємств, різних за масштабом діяльності та спеціалізацією.

До вибіркової сукупності включено 15 підприємств національного і 5 регіонального рівнів, основним видом економічної діяльності яких є торгівля товарами продовольчої групи (12 підприємств), товарами для будівництва та ремонту (2 підприємства), предметами побутової техніки та електроніки (3 підприємства), косметичними товарами (2 підприємства), деталями та приладдям для автотранспортних засобів (1 підприємство), які визнані як найбільші компанії Центральної та Східної Європи (Fozzi Group, ТОВ АТБ-маркет, ТОВ Епіцентр-К, за версією компанії Deloitte, 2016 р.)²¹⁷ та України (14 підприємств за версією рейтингу «200 найбільших компаній України 2019»)²¹⁸. Із 20 досліджених компаній 2 входять до інтегрованих бізнес-структур світового рівня (ТОВ Ашан Україна Гіпермаркет входить до мережі супермаркетів Auchan SA (Франція), ТОВ METRO Cash&Carry Україна – до складу METRO Group (Німеччина)), інші представлені мережевими структурами гуртової та роздрібною торгівлі національного та регіонального рівнів. Окрім того, що підприємства вибіркової сукупності однорідні за основним видом економічної діяльності, вони також подібні за характером розвитку. Це підтверджено коефіцієнтами варіації динаміки чистого доходу та активів, абсолютні значення яких упродовж більшої частини досліджуваного періоду були невисокими та становили 12,3...25,5% за динамікою доходу та 12,2...45,3% за динамікою активів (Табл. 1-2).

Дотримуючись розробленої авторської методики²¹⁹, дослідження економічної безпеки підприємств торгівлі на основі зрілості їх бізнес-процесів здійснено у певній послідовності, а саме визначено стан бізнес-процесів підприємств торгівлі з урахуванням реалізації інтересів стейкхолдерів й повноту їх реалізації, за результатами чого ідентифіковано рівень економічної безпеки підприємств торгівлі.

Таблиця 1. Результат розрахунку коефіцієнта варіації за показниками чистого доходу підприємств торгівлі

Показник	Значення за періодами за динамікою чистого доходу					
	2014/ 2013	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018
Середнє	119,45	119,69	117,26	117,39	118,86	155,71
Стандартне відхилення	4,99	4,25	3,22	6,69	6,40	41,16
Медіана	118,96	122,26	117,07	120,98	123,23	108,33
Мода	94,67	133,33	115,38	137,50	129,03	117,65
Стандартне відхилення	22,31	19,03	14,40	29,92	28,64	184,07
Дисперсія	497,88	362,01	207,40	895,39	820,18	3880,63
Ексцес	1,17	-0,36	2,55	12,96	12,61	12,92
Асиметричність	0,91	-0,32	-1,17	-3,25	-3,17	3,50
Інтервал	90,65	71,85	64,15	150,25	142,95	863,71
Мінімум	86,02	82,69	75,38	1,42	8,56	2,96
Максимум	176,67	154,55	139,53	151,67	151,52	866,67
Сума	2389,09	2393,78	2345,22	2347,71	2377,19	3114,29
Рахунок	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00
Коефіцієнт варіації, %	18,68	15,90	12,28	25,49	24,09	18,21

Джерело: розраховано та складено автором

²¹⁷ Рейтинг ТОП 500 найбільших компаній Центральної та Східної Європи.

²¹⁸ 200 найбільших компаній України 2019 року.

²¹⁹ Коптева Г. М. Забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі, с. 221-250.

Таблиця 2. Результат розрахунку коефіцієнта варіації за показниками активів за підприємств торгівлі

Показник	Значення за періодами за динамікою активів					
	2014/ 2013	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018
Середнє	125,32	126,19	121,53	121,18	126,30	114,61
Стандартне відхилення	12,70	10,97	3,31	9,36	7,59	7,50
Медіана	115,36	126,65	119,29	119,72	117,78	116,75
Мода	106,89	135,65	110,02	138,31	136,91	123,58
Стандартне відхилення	56,77	49,08	14,79	41,87	33,94	33,54
Дисперсія	3223,38	2408,77	218,65	1753,10	1151,69	1124,61
Експес	3,19	0,87	3,20	2,65	0,56	0,07
Асиметричність	1,42	-0,67	1,47	-0,35	0,60	0,12
Інтервал	249,02	197,82	62,81	200,27	145,99	127,08
Мінімум	44,97	8,95	103,55	8,30	63,11	51,07
Максимум	293,99	206,77	166,36	208,57	209,10	178,15
Сума	2506,37	2523,87	2430,61	2423,56	2526,06	2292,22
Рахунок	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00
Коефіцієнт варіації, %	45,30	38,89	12,17	34,55	26,87	29,26

Джерело: розраховано та складено автором

Оцінка стану бізнес-процесів підприємств торгівлі з урахуванням реалізації інтересів стейкхолдерів передбачає розрахунок показників за критеріями ефективності, результативності та якості бізнес-процесів з наступним їх розпізнаванням відповідно до обраної функції приналежності. В узагальненому вигляді результати оцінки стану бізнес-процесів підприємств торгівлі представлено у Табл. 3.

Таблиця 3. Оцінка стану бізнес-процесів підприємств торгівлі з урахуванням реалізації інтересів стейкхолдерів

Показник	Бізнес-процеси								У середньому	
	основної діяльності		допоміжні		управління		розвитку			
	од.	у %	од.	у %	од.	у %	од.	у %	од.	у %
Усього	20	100,0	20	100,0	20	100,0	20	100,0	20	100,0
з них підприємства, за якими діагностовано стан захищеності бізнес-процесів:										
– катастрофічний (0 рівень)	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
– дуже поганий (1 рівень)	4	20,0	7	35,0	0	0,0	2	10,0	1	5,0
– поганий (2 рівень)	4	20,0	8	40,0	3	15,0	4	20,0	6	30,0
– непоганий (3 рівень)	8	40,0	3	15,0	13	65,0	4	20,0	10	50,0
– добрий (4 рівень)	2	10,0	2	10,0	4	20,0	8	40,0	3	15,0
– дуже добрий (5 рівень)	2	10,0	0	0,0	0	0,0	2	10,0	0	0,0

Джерело: складено автором

За результатами проведеного дослідження встановлено, що з точки зору урахування інтересів стейкхолдерів більшість підприємств дослідженої сукупності мають середній рівень захищеності бізнес-процесів. З 20-ти досліджених підприємств за 16-ма (80,0%) відзначено 2 та 3 рівні захищеності, а саме за 6-ма підприємствами (30,0%) діагностовано 2 рівень захищеності (лінгвістична характеристика «поганий»), за 10-ма підприємствами (50,0%) – 3 рівень (лінгвістична характеристика «непоганий»). У цілому, за сукупністю торговельних підприємств коефіцієнт захищеності становить 0,44 (лінгвістична характеристика «непоганий»). Результати діагностування захищеності бізнес-процесів у розрізі основних їх типів не такі однозначні (Табл. 4-5, Рис. 1).

Таблиця 4. Захищеність основних, допоміжних і бізнес-процесів управління підприємств торгівлі з урахуванням реалізації інтересів стейкхолдерів

Підприємство	Бізнес-процеси основної діяльності		Бізнес-процеси допоміжні		Бізнес-процеси управління	
	коефіцієнт	характеристика	коефіцієнт	характеристика	коефіцієнт	характеристика
ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»	0,50	непоганий	0,37	поганий	0,61	добрий
ТОВ АТБ-маркет	0,50	непоганий	0,37	поганий	0,50	непоганий
ТОВ Епіцентр- К	0,10	дуже поганий	0,10	дуже поганий	0,39	поганий
ТОВ METRO Cash&Carry Україна	0,85	дуже добрий	0,63	добрий	0,75	добрий
ТОВ САВ-Дистрибьюшн	0,80	дуже добрий	0,77	добрий	0,61	добрий
ТОВ Новус Україна	0,30	поганий	0,23	поганий	0,45	непоганий
ТОВ РУШ	0,33	поганий	0,10	дуже поганий	0,48	непоганий
ТОВ Таврія-В	0,50	непоганий	0,37	поганий	0,61	добрий
ТОВ Дієса	0,33	поганий	0,37	поганий	0,41	непоганий
ТОВ Фоззі-Фуд	0,75	добрий	0,43	непоганий	0,46	непоганий
ТОВ Комфі-Трейд	0,55	непоганий	0,37	поганий	0,50	непоганий
ТОВ Посад Рітейл	0,50	непоганий	0,37	поганий	0,48	непоганий
ТОВ Восторг	0,55	добрий	0,57	непоганий	0,43	непоганий
ТОВ ПАККО Холдинг	0,10	дуже поганий	0,10	дуже поганий	0,32	поганий
ТОВ ТПК Омега-Автопоставка	0,45	непоганий	0,50	непоганий	0,55	непоганий
ПрАТ Нова лінія	0,20	поганий	0,17	дуже поганий	0,32	поганий
ТОВ Експансія	0,50	непоганий	0,17	дуже поганий	0,43	непоганий
ТОВ Сучасний модерн	0,10	дуже поганий	0,10	дуже поганий	0,48	непоганий
ТОВ ТВК Львівхолод	0,55	непоганий	0,23	поганий	0,45	непоганий
ТОВ Броккард Україна	0,10	дуже поганий	0,10	дуже поганий	0,46	непоганий
У середньому	0,43	непоганий	0,32	поганий	0,48	непоганий

Джерело: розроблено автором

Найбільш високі рівні захищеності бізнес-процесів відзначено за компаніями METRO Cash&Carry Україна, САВ-дистрибьюшн, Фоззі-Фуд. Коефіцієнти, що відображають рівень безпеки процесів за вказаними підприємствами становлять 0,73, 0,72, 0,62 відповідно (за максимального його значення 1,0). Близькими до входження до цієї групи підприємств є компанії ТОВ Ашан Україна Гіпермаркет (з коефіцієнтом 0,54), ТОВ Таврія-В (коефіцієнт 0,50), ТОВ Восторг (0,57), ТОВ Комфі-Трейд (0,55) (Табл. 5).

Аналіз структури сукупності підприємств за рівнями захисту бізнес-процесів свідчить, що для підприємств торгівлі найбільш захищеними є процеси розвитку. За цією групою бізнес-процесів для 10 підприємств (50,0% досліджених підприємств) відзначено 4 та 5 рівні захищеності, а саме для 2-х підприємств діагностовано 5-й рівень (лінгвістична характеристика «дуже добрий»), для 8-ми підприємств – 4-й рівень захищеності бізнес-процесів (лінгвістична характеристика «добрий»). Високі рівні захищеності відзначені також для бізнес-процесів основної діяльності. Це підтверджено встановленням 4-го та 5-го рівнів захищеності бізнес-процесів основної діяльності для 4-х підприємств (20,0% досліджених підприємств).

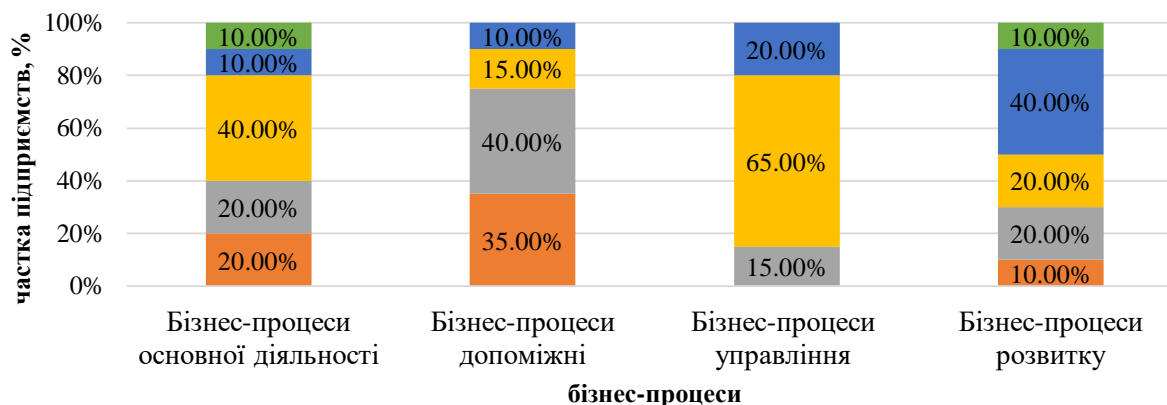
Щодо допоміжних бізнес-процесів та бізнес-процесів управління, то із загального переліку характеристик за вказаними бізнес-процесами переважають лінгвістичні ознаки «поганий» та «непоганий». За результатами аналізу 2 (поганий) та 3 (непоганий) рівні

захищеності допоміжних бізнес-процесів і процесів управління встановлено для 11 (55,0%) та 16 (80,0%) підприємств торгівлі відповідно.

Таблиця 5. Захищеність бізнес-процесів розвитку з урахуванням реалізації інтересів стейкхолдерів та середнє значення за усіма бізнес-процесами підприємств торгівлі

Підприємство	Бізнес-процеси розвитку		У середньому	
	коефіцієнт	характеристика	коефіцієнт	характеристика
ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»	0,70	добрий	0,54	непоганий
ТОВ АТБ-маркет	0,60	добрий	0,49	непоганий
ТОВ Епіцентр- К	0,60	добрий	0,30	поганий
ТОВ METRO Cash&Carry Україна	0,70	добрий	0,73	добрий
ТОВ САВ-Дистрибушн	0,70	добрий	0,72	добрий
ТОВ Новус Україна	0,75	добрий	0,43	непоганий
ТОВ РУШ	0,30	поганий	0,30	поганий
ТОВ Таврія-В	0,50	непоганий	0,50	непоганий
ТОВ Дієса	0,45	непоганий	0,39	поганий
ТОВ Фоззі-Фуд	0,85	дуже добрий	0,62	добрий
ТОВ Комфі-Трейд	0,80	дуже добрий	0,55	непоганий
ТОВ Посад Рітейл	0,60	добрий	0,49	непоганий
ТОВ Восторг	0,75	добрий	0,57	непоганий
ТОВ ПАККО Холдинг	0,20	дуже поганий	0,18	дуже поганий
ТОВ ТПК Омега-Автопоставка	0,25	поганий	0,44	непоганий
ПрАТ Нова лінія	0,25	поганий	0,23	поганий
ТОВ Експансія	0,60	непоганий	0,42	непоганий
ТОВ Сучасний модерн	0,20	дуже поганий	0,22	поганий
ТОВ ТВК Львівхолод	0,40	поганий	0,41	непоганий
ТОВ Броккард Україна	0,35	непоганий	0,25	поганий
У середньому	0,53	непоганий	0,44	непоганий

Джерело: розроблено автором



- підприємства, за якими стан бізнес-процесу з урахуванням реалізації інтересів стейкхолдерів дуже хороший (5 рівень), %
- підприємства, за якими стан бізнес-процесу з урахуванням реалізації інтересів стейкхолдерів хороший (4 рівень), %
- підприємства, за якими стан бізнес-процесу з урахуванням реалізації інтересів стейкхолдерів непоганий (3 рівень), %
- підприємства, за якими стан бізнес-процесу з урахуванням реалізації інтересів стейкхолдерів поганий (2 рівень), %
- підприємства, за якими стан бізнес-процесу з урахуванням реалізації інтересів стейкхолдерів дуже поганий (1 рівень), %
- підприємства, за якими стан бізнес-процесу з урахуванням реалізації інтересів стейкхолдерів катастрофічний (0 рівень), %

Рис. 1. Стан бізнес-процесів з урахуванням реалізації інтересів стейкхолдерів

Джерело: складено автором

Діагностування бізнес-процесів за критеріями ефективності, результативності та якості дозволило зробити висновок про певну розбалансованість в управлінні процесами з точки зору їх результатів (Табл. 6).

Таблиця 6. Оцінка бізнес-процесів підприємств торгівлі за критеріями результативності, ефективності, якості

Критерій	Кількість підприємств, усього		у т. ч. кількість підприємств, за якими значення показників за критерієм											
			невідомі		дуже низькі		низькі		середні		високі		дуже високі	
	од	у %	од	у %	од	у %	од	у %	од	у %	од	у %	од	у %
Бізнес-процеси основної діяльності														
Результативність	20	100,0	0	0,0	8	40,0	1	5,0	2	10,0	1	5,0	8	40,0
Ефективність	20	100,0	0	0,0	10	50,0	2	10,0	1	5,0	1	5,0	6	30,0
Якість	20	100,0	0	0,0	14	70,0	1	5,0	1	5,0	2	10,0	2	10,0
Бізнес-процеси допоміжні														
Результативність	20	100,0	0	0,0	12	60,0	1	5,0	2	10,0	0	0,0	5	25,0
Ефективність	20	100,0	0	0,0	10	50,0	2	10,0	1	5,0	0	0,0	7	35,0
Якість	20	100,0	0	0,0	17	85,0	0	0,0	1	5,0	1	5,0	1	5,0
Бізнес-процеси управління														
Результативність	20	100,0	0	0,0	9	45,0	1	5,0	1	5,0	2	10,0	7	35,0
Ефективність	20	100,0	0	0,0	15	75,0	3	15,0	0	0,0	1	5,0	1	5,0
Якість	20	100,0	0	0,0	5	25,0	2	10,0	6	30,0	2	10,0	5	25,0
Бізнес-процеси розвитку														
Результативність	20	100,0	0	0,0	5	25,0	4	20,0	3	15,0	2	10,0	6	30,0
Ефективність	20	100,0	0	0,0	4	20,0	2	10,0	6	30,0	2	10,0	6	30,0
Якість	20	100,0	0	0,0	6	29,5	2	10,0	5	24,5	1	5,0	6	30,0

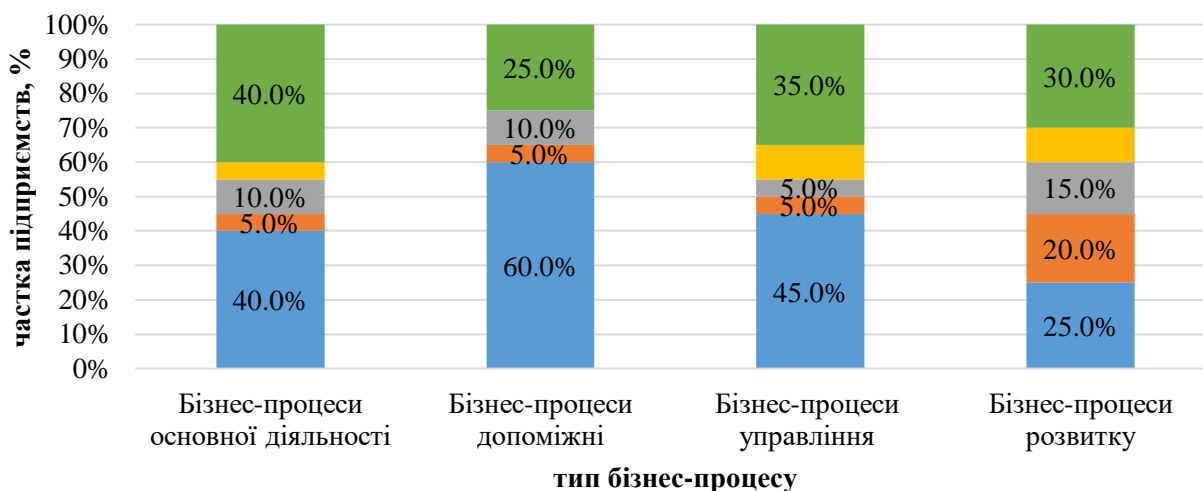
Джерело: розроблено автором

Підтвердженням цього є групування підприємств за вказаними характеристиками. Результативність та ефективність бізнес-процесів основної діяльності за більшістю підприємств торгівлі характеризуються або як «дуже низькі» або «дуже високі», що відповідає 1-му або 5-му рівню економічної безпеки. Так результативність основної діяльності як «дуже висока», що відповідає п'ятому найвищому рівню економічної безпеки, відзначено для 40,0% досліджених підприємств. Частка торговельних підприємств, для яких встановлена ця сама характеристика за результативністю інших бізнес-процесів становить: для групи допоміжних бізнес процесів – 25,0%; бізнес-процесів управління – 35%, розвитку – 30%.

Водночас значною також є група підприємств, за якими діагностовано дуже низькі значення результативності процесного управління, що є ознакою небезпек для підприємств з точки зору досягнення цілей розвитку. У розрізі сфер функціонування дуже низькі показники результативності відзначені за підсистемами допоміжної діяльності та управління (60,0%, 45,0% досліджених підприємств) (Рис. 2).

Висновки за результатами аналізу рівня ефективності бізнес-процесів також неоднозначні. Для 35,0...40,0% підприємств характерним є високі та дуже високі показники ефективності основної та допоміжної діяльності, процесів розвитку. Водночас за підсистемою управління ці показники низькі. Частка підприємств з показниками, що відповідають 1-му рівню зрілості, становить 75,0% (Рис. 3).

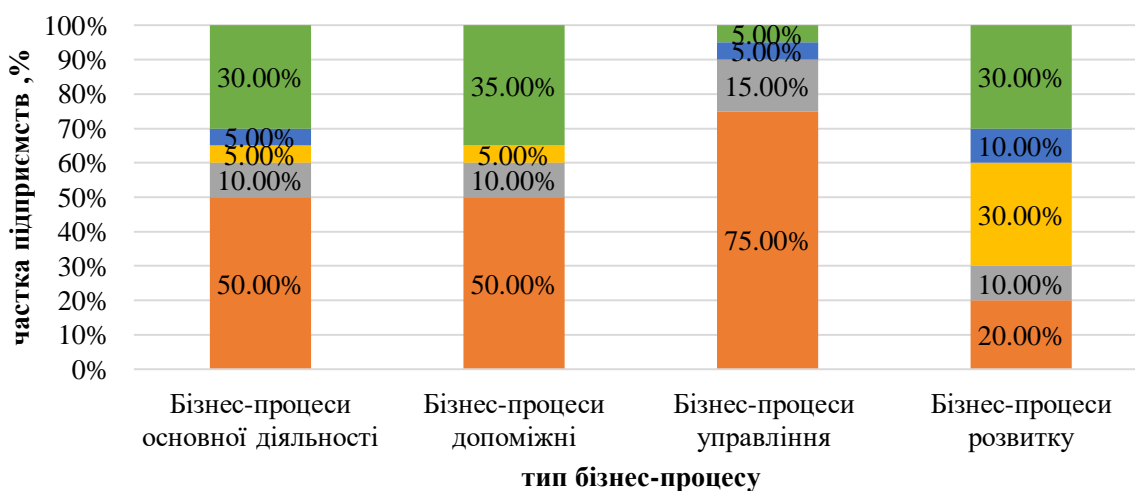
Проведений аналіз свідчить про незбалансованість процесного управління у сегменті торгівлі з точки зору забезпечення його якості у підсистемі основних та допоміжних бізнес-процесів. Про це свідчить частка підприємств, за якими діагностовано дуже низькі показники якості за вказаними бізнес-процесами (70,0%...85,0% досліджених підприємств відповідно за типами бізнес-процесів).



- підприємства, за якими результативність бізнес-процесу дуже висока (5 рівень), %
- підприємства, за якими результативність бізнес-процесу висока (4 рівень), %
- підприємства, за якими результативність бізнес-процесу середня (3 рівень), %
- підприємства, за якими результативність бізнес-процесу низька (2 рівень), %
- підприємства, за якими результативність бізнес-процесу дуже низька (1 рівень), %

Рис. 2. Результативність за типами бізнес-процесів підприємств торгівлі
Джерело: (складено автором)

Водночас за процесами управління та розвитку для значної кількості підприємств (35,0% досліджених підприємств відповідно) відзначено «високі» (4 рівень) та «дуже високі» (5 рівень) показники якості бізнес-процесів (Рис. 4).



- підприємства, за якими ефективність бізнес-процесу дуже висока (5 рівень), %
- підприємства, за якими ефективність бізнес-процесу висока (4 рівень), %
- підприємства, за якими ефективність бізнес-процесу середня (3 рівень), %
- підприємства, за якими ефективність бізнес-процесу низька (2 рівень), %
- підприємства, за якими ефективність бізнес-процесу дуже низька (1 рівень), %
- підприємства, за якими ефективність бізнес-процесу невідома (0 рівень), %

Рис. 3. Ефективність за типами бізнес-процесів підприємств торгівлі
Джерело: складено автором

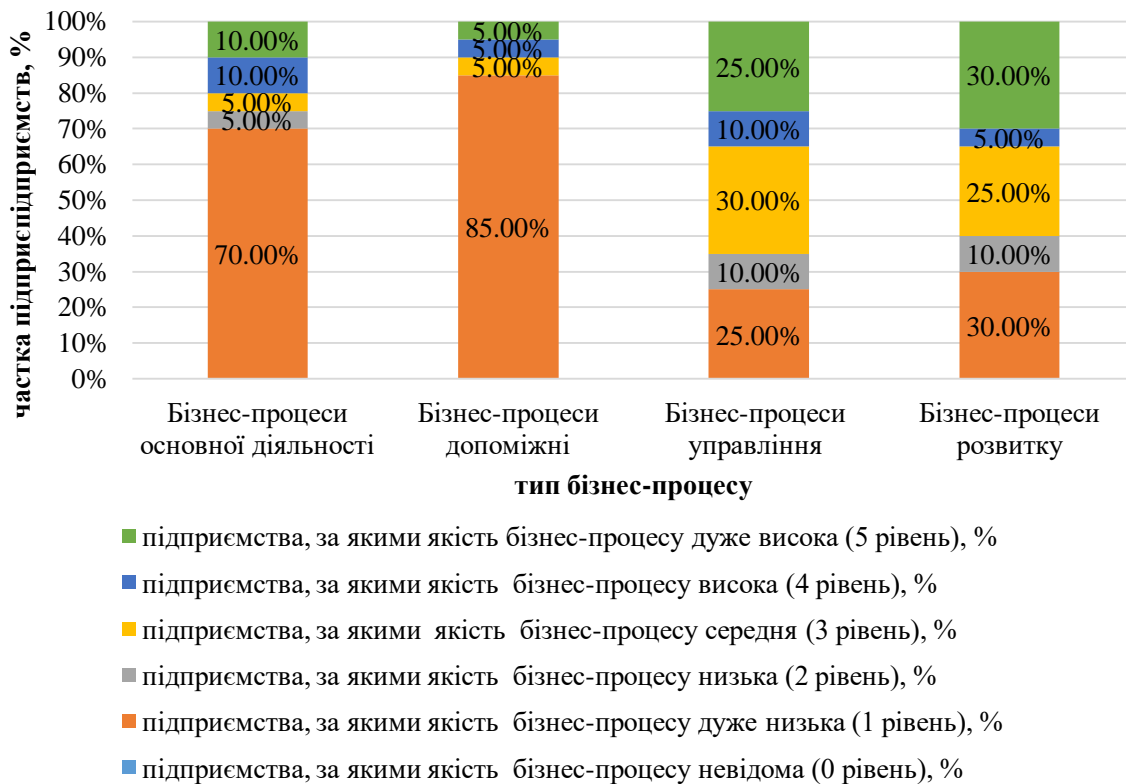


Рис. 4. Якість за типами бізнес-процесів підприємств торгівлі
 Джерело: складено автором

Аналіз свідчить про певні особливості в організації безпеки бізнес-процесів на підприємствах, що прослідковується за абсолютними значеннями коефіцієнтів захищеності як за підприємствами так сукупністю у цілому. Так, найбільшій увазі щодо безпеки процесів приділено основній діяльності, процесам розвитку та управління (коефіцієнти захищеності за вказаними типами бізнес-процесів у середньому за сукупністю становлять 0,43, 0,48, 0,53). Найнижчий рівень захищеності відзначено за обслуговуючими (0,32 в цілому за сукупністю).

Аналіз бізнес-процесів за рівнями захищеності (рис. 1) також підтверджує висновок, що найбільшу небезпеку для підприємств торгівлі становлять процеси підтримуючого характеру. За третину підприємств сукупності (7 із 20 підприємств, що становить 35,0%) за цієї групою бізнес-процесів діагностовано дуже низький рівень безпеки – 1 рівень, а саме за 5-ма підприємствами коефіцієнт захищеності відзначено на рівні 0,10, за 2 підприємствами – на рівні 0,17. 3-поміж досліджуваних підприємств тільки METRO Cash&Carry Україна та САВ-Дістрибьюшн відзначаються високими, на фоні інших підприємств, коефіцієнтами захищеності обслуговуючих бізнес-процесів (0,63 та 0,77 відповідно) (Табл. 4-5). Низький рівень захищеності обслуговуючих бізнес-процесів зумовлює доцільність поглибленого їх дослідження, результати якого наведено нижче. Аналіз обслуговуючих бізнес-процесів з точки зору їх результативності, ефективності та якості свідчать про певні проблеми в частині організації логістичних процесів і кадрового забезпечення на підприємствах.

За результатами аналізу за підприємствами сукупності встановлено загальну тенденцію до уповільнення оборотності активів в цілому та оборотних активів у тому числі, а також зниження показників витратовіддачі як за етапами закупівлі і реалізації, так і за видами витрат, зокрема витрат на оплату праці. У цьому сенсі відзначимо динаміку оборотності активів і оборотних активів зокрема, які відображають ефективність формування угод та використання активів на функціональному рівні, що характерно для обслуговуючих процесів. За досліджуваний період оборотність активів в цілому скоротилась у 1,1...1,8 рази, оборотних – 1,1...1,5 рази, що негативно характеризує підприємства щодо їх активності в частині організації логістичних та інших процесів підтримуючого характеру. Відзначимо, що

зростання тривалості обороту та уповільнення оборотності активів характерно для більшості досліджених підприємств. За оцінками уповільнення оборотності активів та оборотних активів відзначено за 11...14 підприємствами за періодами дослідження, що становить 55,0...70,0% загальної їх кількості (Табл. 7). Певний інтерес становлять результати аналізу динаміки доходу та витрат діяльності (Табл. 8).

Таблиця 7. Оцінка динаміки оборотності активів та оборотних активів за підприємствами торгівлі за 2014-2019 рр.

Показник	Зміна показника за періодами часу											
	2015/2014		2016/2015		2017/2016		2018/2017		2019/2018		2019/2014	
	од.	у %	од.	у %	од.	у %	од.	у %	од.	у %	од.	у %
Усього підприємств	20	100,0	20	100,0	20	100,0	20	100,0	20	100,0	20	100,0
у т.ч. підприємства, за якими оборотність активів (у оборотах):												
збільшилась	8	40,0	7	35,0	9	45,0	7	35,0	5	25,0	6	30,0
зменшилась	12	60,0	13	65,0	11	55,0	13	65,0	15	75,0	14	70,0
у т.ч. підприємства, за якими оборотність оборотних активів (у оборотах):												
збільшилась	9	45,0	8	40,0	7	35,0	8	40,0	9	45,0	7	35,0
зменшилась	11	55,0	12	60,0	13	65,0	12	60,0	11	55,0	13	65,0

Джерело: складено автором

Як свідчать розрахунки, упродовж 2014-2019 рр. за більшістю підприємств (12 з 20 підприємств) витратовіддача зростає, що є позитивним в організації бізнес-процесів. Водночас порівняння темпів змін доходу і витрат з врахуванням етапів закупівлі та реалізації свідчать про загальну тенденцію щодо більш високого зростання витрат на реалізацію продукції порівняно з витратами на її закупівлю. Підвищені темпи росту витрат на збут порівняно із собівартістю реалізованих товарів (продукції, робіт, послуг) відзначено за 10-ма (50,0%) із 20 досліджених підприємств.

Таблиця 8. Оцінювання співвідношення темпів змін витрат і доходу за підприємствами торгівлі за 2014-2019 рр.

Показник	Співвідношення темпів змін між									
	собівартістю і чистим доходом		витратами на збут і чистим доходом		поточних витрат і чистого доходу		витрат на оплату праці і чистого доходу		витратами на збут і собівартістю	
	одиниці	у %	одиниці	у %	одиниці	у %	одиниці	у %	одиниці	у %
Усього	20	100,0	20	100,0	20	100,0	20	100,0	20	100,0
з них підприємства, за якими діагностовано:										
$T_c > T_{nr}$	9	45,0	6	30,0	6	30,0	17	85,0	0	0,0
$T_c \leq T_{nr}$	11	55,0	14	70,0	14	70,0	3	15,0	0	0,0
$T_{cz} > T_{cr}$	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	10	50,0
$T_{cz} \leq T_{cr}$	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	10	50,0

Позначки: T_c – темп змін витрат, %; T_{nr} – темп змін чистого доходу; T_{cz} – темп змін витрат на етапі закупівлі, %; T_{cr} – темп змін витрат на етапі реалізації, %

Джерело: складено автором

Негативні тенденції відзначені також за результатами порівняння динаміки витрат на оплату праці з чистим доходом та частки витрат на оплату праці у складі поточних витрат (Рис. 5).

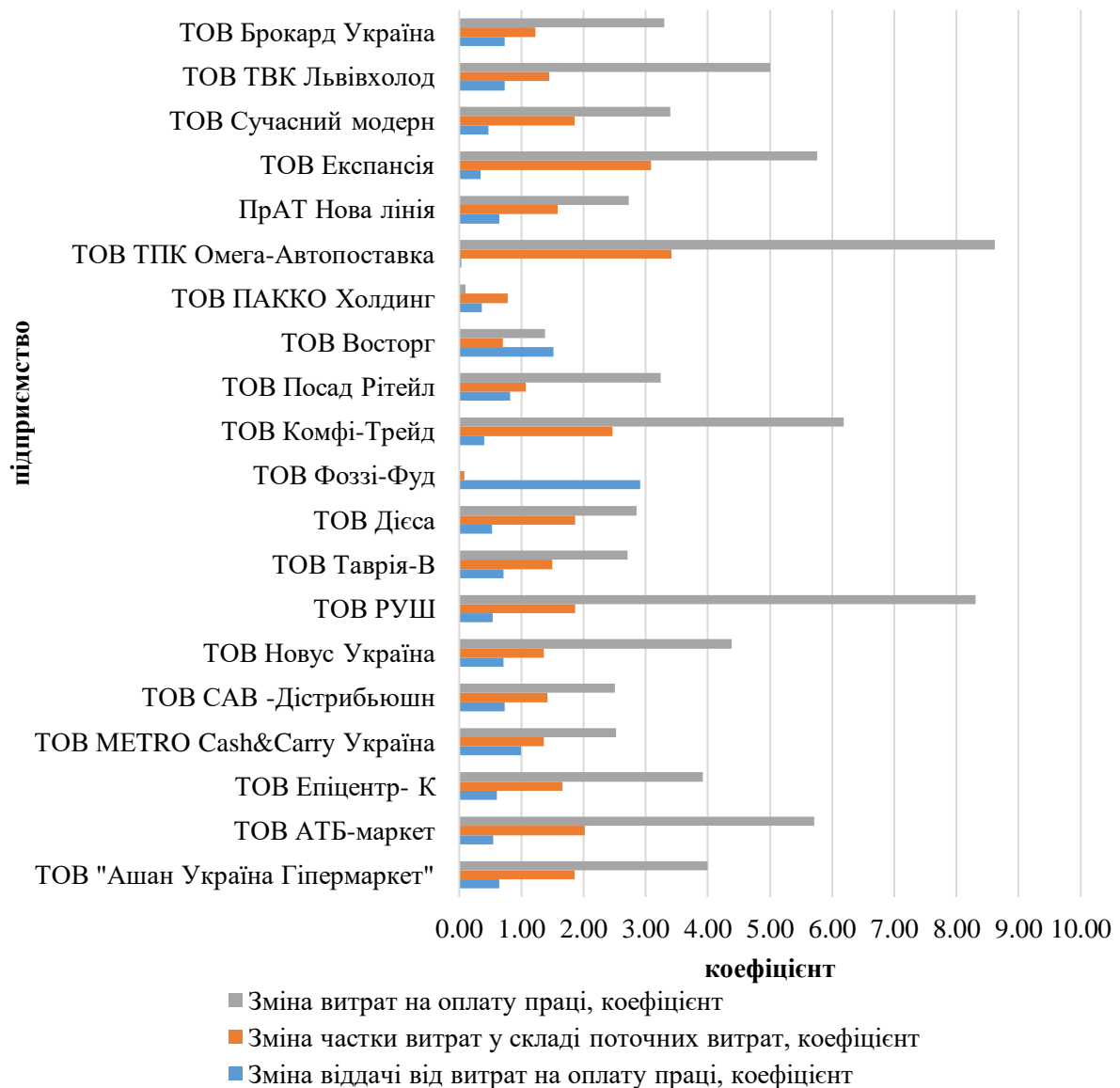


Рис. 5. Порівняння змін віддачі витрат на оплату праці та частки витрат на оплату праці у складі поточних витрат, за підприємствами, за 2014-2019 рр.
Джерело: складено автором

Як свідчать розрахунки, витрати на оплату праці та їх частка у складі поточних витрат зростають значно більшими темпами ніж віддача від цих витрат. У середньому за сукупністю підприємств за 2014-2019 рр. коефіцієнти змін вказаних показників становили 3,9, 2,0 та 0,5. Тобто за 2014-2019 рр. у середньому за сукупністю досліджуваних підприємств витрати на оплату праці збільшились у середньому у 3,9 рази, частка витрат на оплату праці у складі поточних – у 2,0 рази, а віддача від витрат на оплату праці – зменшилась удвічі (1,9 рази). Диспропорція у динаміці вказаних показників є свідченням не тільки невдалих рішень стратегічного рівня а й помилок щодо процесів підтримуючого характеру, а саме під час вибору постачальника, укладання угод, прийняття рішень щодо аут- / інсорсингу логістичних процесів, підбору та розстановки кадрів, формування інформаційного забезпечення.

У розрізі групи аналізованих підприємств протягом 2014-2019 рр. зростання витрат на оплату праці діагностовано за 18-ма підприємствами (90,0%), частки витрат на оплату праці у складі поточних витрат – за 17 підприємствами (85%), віддачі від витрат на оплату праці – тільки за 2 підприємствами (10,0%) (Табл. 9).

Таблиця 9. Оцінка динаміки витрат на оплату праці, частки витрат у складі поточних витрат, віддачі від витрат на оплату праці за підприємствами торгівлі за 2014-2019 рр.

Показник	Зміна показника за періодами часу											
	2015/2014		2016/2015		2017/2016		2018/2017		2019/2018		2019/2014	
	од.	у %	од.	у %	од.	у %	од.	у %	од.	у %	од.	у %
Усього підприємств	20	100,0	20	100,0	20	100,0	20	100,0	20	100,0	20	100,0
у т.ч. підприємства, за якими витрати на оплату праці:												
збільшились	17	85,0	16	80,0	18	90,0	18	90,0	18	90,0	18	90,0
зменшились	3	15,0	4	20,0	2	10,0	2	10,0	2	10,0	2	10,0
у т.ч. підприємства, за якими частка витрат у складі поточних витрат: збільшилась	9	45,0	15	75,0	18	90,0	16	80,0	17	85,0	17	85,0
зменшилась	11	55,0	5	25,0	2	10,0	4	20,0	3	15,0	3	15,0
у т.ч. підприємства, за якими віддача від витрат на оплату праці: збільшилась	11	55,0	5	25,0	3	15,0	4	20,0	5	25,0	2	10,0
зменшилась	9,0	45,0	15	75,0	17	85,0	16	80,0	15	75,0	18	90,0

Джерело: розраховано автором

Така ситуація у співвідношенні показників витрат на оплату праці, частки витрат на оплату віддачі витрат на оплату праці у складі поточних витрат та віддачі від витрат на оплату праці свідчать про недостатність формування кадрового потенціалу та управління персоналом орієнтуючись переважно на інструменти матеріального стимулювання. Як видно з розрахунків підвищення оплати праці не гарантує відповідне зростання віддачі від цих витрат у виді зростання доходів або прискорення оборотності активів.

Як зазначено вище, для процесів основної діяльності, розвитку та управління відзначено середні рівні їх захищеності (коефіцієнти захищеності за вказаними типами бізнес-процесів у середньому за сукупністю становлять 0,47, 0,57, 0,48). Разом із тим, аналіз приналежності показників до підмножин відповідно до рівнів зрілості дозволяє діагностувати зони безпеки для вказаних бізнес-процесів. Так, для бізнес-процесів основної діяльності загрозливим є уповільнення динаміки чистого доходу. За оцінками така тенденція відзначена для 70,0% підприємств (Табл. 10).

Таблиця 10. Оцінка стану підприємств торгівлі за показниками захищеності бізнес-процесів основної діяльності

Показник	Кількість підприємств, усього		у т.ч. кількість підприємств, за якими значення показника											
			невідомі		дуже низькі		низькі		середні		високі		дуже високі	
	од.	у %	од.	у %	од.	у %	од.	у %	од.	у %	од.	у %	од.	у %
Запас фінансової міцності	20	100,0	0	0,0	8	40,0	1	5,0	2	10,0	1	5,0	8	40,0
Рентабельність діяльності	20	100,0	0	0,0	10	50,0	3	15,0	1	5,0	1	5,0	5	25,0
Оборотність товарних запасів	20	100,0	0	0,0	9	45,0	1	5,0	1	5,0	1	5,0	8	40,0
Темп росту чистого доходу	20	100,0	0	0,0	14	70,0	1	5,0	1	5,0	2	10,0	2	10,0

Джерело: розраховано автором

Про економічну небезпеку у сфері основної діяльності свідчать також показники фінансової міцності, рентабельності діяльності та оборотності товарних запасів. За

більшістю підприємств вони дуже низькі (для 40,0% підприємств відзначені дуже низькі значення за показником запасу фінансової міцності, для 50,0% – показниками рентабельності діяльності та 45,0% – оборотності товарних запасів), що свідчить про не оптимальність їх значень та негативну динаміку впродовж досліджуваного періоду.

Аналіз позиції показників, що відображають захищеність бізнес-процесів управління, у матриці підмножин «невідомі», «дуже низький», «низький», «середній», «високий», «дуже високий» рівень показника свідчить, що основними джерелами небезпеки цієї сфери є сформовані відносини власниками щодо розподілу та використання чистого прибутку та низький контроль за ефективністю діяльності управлінського персоналу (Табл. 11).

Таблиця 11. Оцінка стану підприємств торгівлі за показниками захищеності бізнес-процесів управління

Показник	Кількість підприємств, усього		у т. ч. кількість підприємств, за якими значення показника											
			невідомі		дуже низькі		низькі		середні		високі		дуже високі	
	од	у %	од	у %	од	у %	од	у %	од	у %	од	у %	од	у %
Доходність вкладених коштів	20	100,0	0	0,0	8	40,0	0	0,0	0	0,0	1	5,0	11	55,0
Рентабельність товарних запасів	20	100,0	0	0,0	11	55,0	1	5,0	2	10,0	2	10,0	4	20,0
Віддача витрат на управління	20	100,0	0	0,0	15	75,0	3	15,0	0	0,0	1	5,0	1	5,0
Рентабельність вкладених коштів	20	100,0	0	0,0	5	25,0	4	20,0	0	0,0	1	5,0	10	50,0
Дивіденди на вкладені кошти	20	100,0	0	0,0	19	95,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	5,0
Частка витрат на персонал у складі поточних витрат	20	100,0	0	0,0	3	15,0	1	5,0	1	5,0	4	20,0	11	55,0
Активність реалізації заходів соціальної відповідальності у сфері соціально-трудових відносин	20	100,0	0	0,0	0	0,0	1	5,0	12	60,0	2	10,0	5	25,0
Коефіцієнт поточної платоспроможності	20	100,0	0	0,0	10	50,0	1	5,0	1	5,0	3	15,0	5	25,0
Активність реалізації партнерських відносин (з постачальниками, контрагентами) на засадах соціальної відповідальності	20	100,0	0	0,0	0	0,0	3	15,0	12	60,0	1	5,0	4	20,0
Активність реалізації відносин із зовнішніми організаціями на засадах соціальної відповідальності	20	100,0	0	0,0	0	0,0	1	5,0	11	55,0	2	10,0	6	30,0
Активність реалізації відносин з покупцями на засадах соціальної відповідальності	20	100,0	0	0,0	0	0,0	1	5,0	11	55,0	2	10,0	5	25,0

Джерело: розраховано автором

Щодо відносин із власниками з приводу розподілу чистого прибутку відзначимо, що за оцінками у 95,0% досліджених підприємств дивіденди на вкладені кошти є дуже низькими. Це свідчить про те, що на підприємстві дотримуються політики нульового дивіденду або про надто низькі виплати власникам у вигляді дивідендів.

Незважаючи на те, що дивідендна політика визначається на підприємстві безпосередньо, дотримання одного з вказаних варіантів упродовж тривалого періоду неминуче призведе до конфліктів внутрішньокорпоративних відносин між різними групами власників (міноритарними та мажоритарними акціонерами, співзасновниками з різними частками в статутному капіталі), що підвищує ризики рейдерського захоплення підприємства.

Для бізнес-процесів управління значними також є ризики з боку діяльності управлінського персоналу. Проведені розрахунки свідчать, що три чверті торговельних підприємств несуть невиправдано високі витрати на управління. За 15-ма підприємствами торгівлі (75,0%) віддача витрат на управління низька.

Випереджаюче зростання витрат порівняно з доходами є ознакою управлінських ризиків щодо вибору менеджером альтернативних стратегічних рішень для безпечної діяльності підприємства, що зумовлює підвищену увагу та контроль за результатами діяльності функціональних менеджерів вищої ланки з врахуванням зон їх відповідальності в частині зміни стратегічних цілей, місії підприємства, організаційної структури, ресурсного забезпечення, стратегій (конкурентної та функціональних), впровадження інновацій у сфері продажів, управління персоналом, відносинами з покупцями та постачальниками.

Процеси розвитку підприємства торгівлі передбачають реалізацію інноваційно-інвестиційних проєктів щодо збільшення та якісних змін його потенціалу (техніко-технологічного, кадрового, фінансового, просторового, товарного, інноваційного). Діяльність у цій сфері пов'язана з ризиками зовнішнього та внутрішнього походження щодо змін ринкової кон'юнктури, споживацьких уподобань, відсутністю необхідних ресурсів, неготовністю підприємства до реалізації проєктів за функціональними сферами (канали продажів, маркетинг, навчання і розвиток персоналу, логістика), зміною формату, несвоєчасного виходу на ринок та ін.²²⁰ Отже, проведений аналіз свідчить про відносну безпечність цієї діяльності для економічної безпеки підприємств торгівлі (Табл. 12).

Таблиця 12. Оцінка стану підприємств торгівлі за показниками захищеності бізнес-процесів розвитку

Показник	Кількість підприємств, усього		у т. ч. кількість підприємств, за якими значення показника											
			невідомі		дуже низькі		низькі		середні		високі		дуже високі	
	од	у %	од	у %	од	у %	од	у %	од	у %	од	у %	од	у %
ЕВІТДА margin	20	100,0	0,0	0,0	5	25,0	4	20,0	3	15,0	2	10,0	6	30,0
Рентабельність активів	20	100,0	0,0	0,0	4	20,0	2	10,0	6	30,0	2	10,0	6	30,0
Прибуток на 1 грн витрат на оплату праці	20	100,0	0,0	0,0	7	35,0	3	15,0	3	15,0	1	5,0	6	30,0
Зростання ринкової вартості	20	100,0	0,0	0,0	4	20,0	0	0,0	6	30,0	2	10,0	8	40,0

Джерело: розраховано автором

Операції, що реалізуються на підприємствах торгівлі здебільшого зумовлюють зростання їх ринкової вартості, прибутковості компаній та рентабельності активів. За даними табл. 12 підприємства, за якими значення вказаних показників належать до підмножин «середні», «високі» та «дуже високі» значення, переважають у складі підприємств досліджуваної сукупності. За показником прибутковості (ЕВІТДА margin) таких підприємств 11 (55,0%), рентабельності активів – 14 (70,0%), зростання ринкової вартості – 16 (80,0%).

На фоні вказаних показників зоною небезпеки є проєкти щодо навчання і розвитку персоналу. У цьому сенсі доцільно звернути увагу на організацію навчання (з відривом/ без відриву від основної діяльності) та його якість. Значущим також є розуміння напрямів і

²²⁰ Литюга Ю. В., Позняк С. В. Процесне управління ризиками розвитку підприємства як джерело його конкурентоспроможності.

створення умов для кар'єрного та професійного росту працівників. Відсутність перспектив розвитку підвищує ризики втрати креативних працівників, здатних генерувати ідеї та впроваджувати їх у практику діяльності.

За результатами аналізу встановлено значні відхилення коефіцієнтів захищеності бізнес-процесів за підприємствами у цілому та за типами бізнес-процесів. Графічне представлення захищеності бізнес-процесів за підприємствами у розрізі типів бізнес-процесів та в цілому з урахуванням їх середніх значень наведені – на Рисунках 6-10.

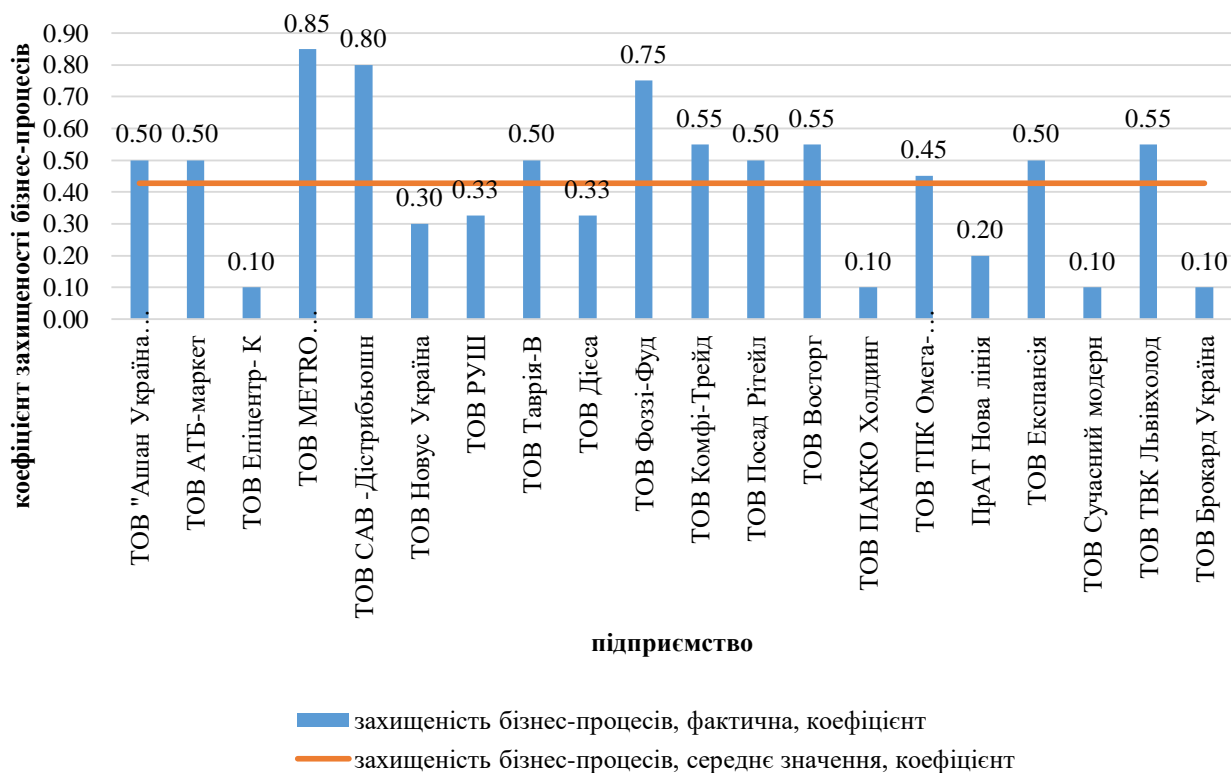


Рис. 6. Захищеність бізнес-процесів основної діяльності за підприємствами торгівлі, коефіцієнт
Джерело: складено автором

Розрахунок та аналіз варіації за коефіцієнтами захищеності за типами бізнес-процесів засвідчив значні відхилення їх середньоквадратичних значень від середніх за групою. За розрахунками варіація коефіцієнтів захищеності за типами бізнес-процесів становить 54,0% і 60,9% відповідно за бізнес-процесами основної діяльності та обслуговуючими процесами, та 21,4% і 40,0% – процесами управління та розвитку (Табл. 13). Щодо варіації за коефіцієнтом захищеності в цілому за підприємствами сукупності, то вона також є значною, а саме становить 36,3%, що дозволяє говорити про неоднорідність досліджуваних підприємств за характеристикою захищеності бізнес-процесів.

Враховуючи зазначене та з метою ранжування підприємств торгівлі за фактичним рівнем захищеності у розрізі основних бізнес-процесів та в цілому здійснено їх угруповання. Для цього використано фактичні мінімальні, максимальні та середні значення коефіцієнтів захищеності бізнес-процесів з точки зору урахування інтересів стейкхолдерів, а також коефіцієнт варіації за вказаними коефіцієнтами у розрізі типів бізнес-процесів. Виділено три групи підприємств, що відповідають мініальному, середньому та максимальному значенням коефіцієнту захищеності бізнес-процесів з точки зору урахування інтересів стейкхолдерів.

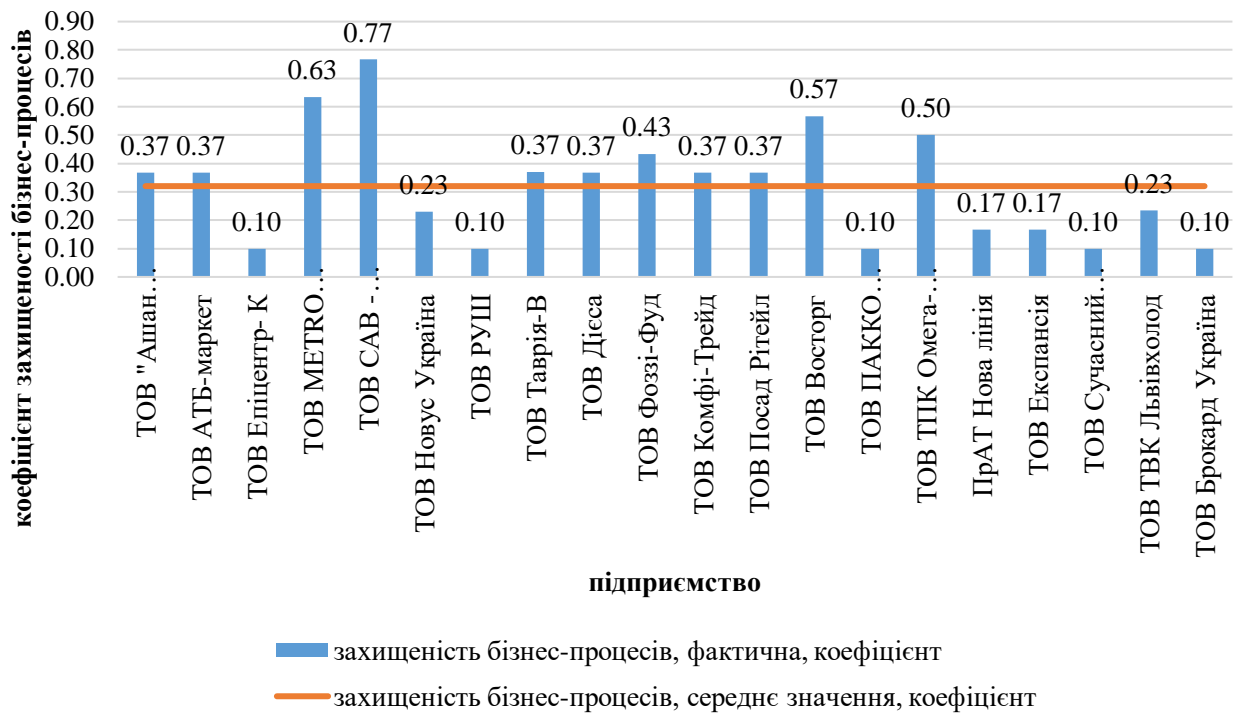


Рис. 7. Захищеність допоміжних бізнес-процесів за підприємствами торгівлі, коефіцієнт
Джерело: складено автором

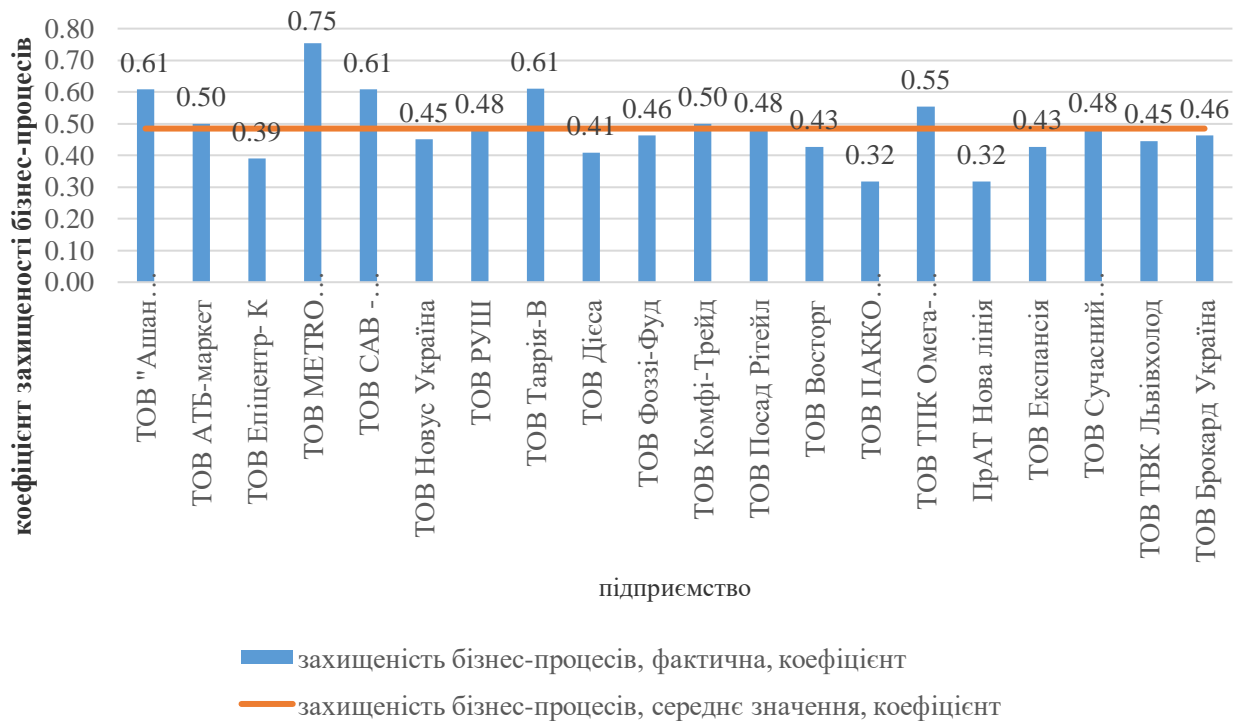


Рис. 8. Захищеність бізнес-процесів управління за підприємствами торгівлі, коефіцієнт
Джерело: складено автором

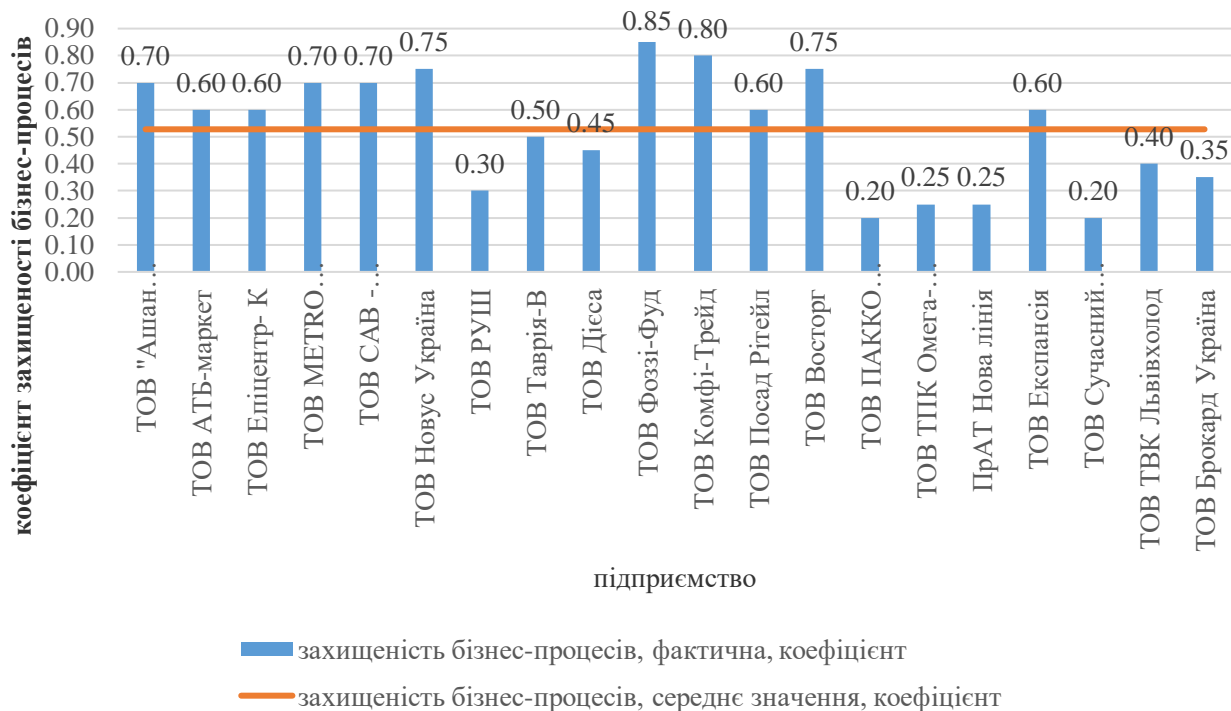


Рис. 9. Захищеність бізнес-процесів розвитку за підприємствами торгівлі, коефіцієнт
Джерело: складено автором

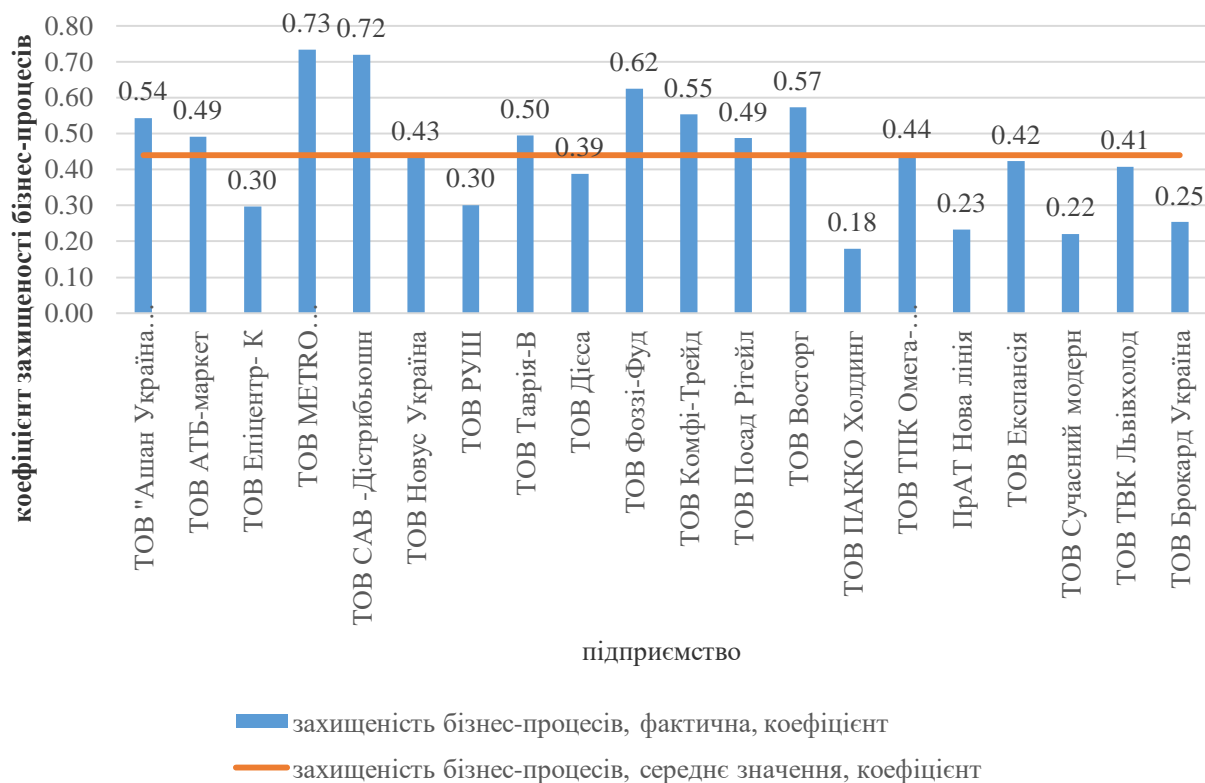


Рис. 10. Захищеність бізнес-процесів за підприємствами торгівлі, в цілому, коефіцієнт
Джерело: складено автором

Таблиця 13. Результат розрахунку коефіцієнта варіації
за показниками зрілості бізнес-процесів за підприємствами торгівлі

Показник	Бізнес-процеси основної діяльності	Бізнес- процеси допоміжні	Бізнес- процеси управління	Бізнес- процеси розвитку	Стан бізнес-процесів з урахуванням інтересів стейкхолдерів, в цілому
Середнє	0,4	0,3	0,5	0,5	0,4
Стандартне відхилення	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0
Медіана	0,5	0,4	0,5	0,6	0,4
Мода	0,5	0,4	0,6	0,6	0,4
Стандартне відхилення	0,2	0,2	0,1	0,2	0,2
Дисперсія	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0
Експес	-0,7	-0,2	1,3	-1,3	-0,6
Асиметричність	0,1	0,6	0,8	-0,2	0,1
Інтервал	0,8	0,7	0,4	0,7	0,6
Мінімум	0,1	0,1	0,3	0,2	0,2
Максимум	0,9	0,8	0,8	0,9	0,7
Сума	8,6	6,4	9,7	10,6	8,8
Рахунок	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0
Коефіцієнт варіації, %	54,0	60,9	21,4	40,4	36,3

Джерело: розраховано та складено автором

Умови групування підприємств сформовано, враховуючи практику статистичного розподілу під час формування груп в межах певної сукупності²²¹, відповідно до якого, в разі, що коефіцієнт захищеності бізнес-процесів з точки зору урахування інтересів стейкхолдерів потрапляє до проміжку:

$[X_{\min}; X_{\text{сер}} - \sigma]$ – діагностується низьке значення коефіцієнта захищеності бізнес-процесів з точки зору урахування інтересів стейкхолдерів;

$]X_{\text{сер}} - \sigma; X_{\text{сер}} + \sigma]$ – діагностується середнє значення коефіцієнта захищеності бізнес-процесів з точки зору урахування інтересів стейкхолдерів;

$]X_{\text{сер}} + \sigma; X_{\max}]$ – діагностується високе значення коефіцієнта захищеності бізнес-процесів з точки зору урахування інтересів стейкхолдерів.

Зведена інформація щодо ранжування підприємств сукупності за фактичним станом бізнес-процесів з урахуванням інтересів стейкхолдерів цілому – у Таблиці 14.

У результаті проведених розрахунків встановлені групи підприємств, за рівнями фактичної захищеності бізнес-процесів. Зроблено висновок, що більшість досліджених підприємств знаходиться у групі з фактичними високими та середніми значеннями коефіцієнту захищеності бізнес-процесів. Із 20-ти досліджених підприємств торгівлі до цих груп включено 3 та 13 підприємств відповідно.

Наступним етапом дослідження є оцінювання бізнес-процесів за повнотою їх реалізації. Цей етап має на меті ідентифікацію процесів з точки зору завершеності управлінського циклу за основними його етапами. Оскільки до сукупності включено підприємства торгівлі, що функціонують на ринку, об'єктивним є прийняття факту реалізації ними етапів планування та впровадження у практику діяльності процесів за типами бізнес-процесів, їх аналіз та удосконалення.

Аналіз повноти реалізації бізнес-процесів здійснено за інформацією, що розміщена на офіційних сайтах досліджуваних компаній щодо: структури, персонального складу, діяльності керівного складу компаній, впровадження комплаєнс-політики, оприлюднення фінансових та нефінансових звітів компанії, прозорості щодо асортименту, цін, джерел

²²¹ Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства, с. 109.

надходження товарів та відповідності їх стандартам якості, наявність регламентів, опис процедур, стандартизація та сертифікація за видами діяльності, зокрема щодо виробництва харчових продуктів, організації харчування, туристичних послуг, послуг з перевезень (пасажирських та транспортних), активності щодо впровадження інноваційних розробок у практику діяльності за функціональними сферами (обслуговування покупців, логістика, управління персоналом, фінанси, маркетинг), активності щодо діджиталізації бізнес-процесів, сформованих з врахуванням практики проведення таких досліджень²²².

Таблиця 14. Групування підприємств за фактичним значенням коефіцієнта захищеності бізнес-процесів з урахуванням інтересів стейкхолдерів в цілому за підприємствами

№ з/п	Підприємство	Значення коефіцієнта стану бізнес-процесу з урахуванням інтересів стейкхолдерів		
		низьке	середнє	високе
		[Xmin; Xсер-σ]]Xсер-σ; Xсер+σ]]Xсер+σ; Xmax]
		[0,18; 0,28]]0,28;0,60]]0,60;0,73]
1	ТОВ METRO Cash&Carry Україна	–	–	+
2	ТОВ САВ -Дистрибьюшн	–	–	+
3	ТОВ Фоззі-Фуд	–	–	+
4	ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»	–	+	–
5	ТОВ АТБ-маркет	–	+	–
6	ТОВ Новус Україна	–	+	–
7	ТОВ РУШ	–	+	–
8	ТОВ Таврія-В	–	+	–
9	ТОВ Дієса	–	+	–
10	ТОВ Комфі-Трейд	–	+	–
11	ТОВ Посад Рітейл	–	+	–
12	ТОВ Восторг	–	+	–
13	ТОВ ТПК Омега-Автопоставка	–	+	–
14	ПрАТ Нова лінія	–	+	–
15	ТОВ Експансія	–	+	–
16	ТОВ ТВК Львівхолод	–	+	–
17	ТОВ Епіцентр- К	+	–	–
18	ТОВ ПАККО Холдинг	+	–	–
19	ТОВ Сучасний модерн	+	–	–
20	ТОВ Брокард Україна	+	–	–

Джерело: складено автором

Враховуючи зазначене, під час дослідження повнота реалізації оцінена на основі рівня охоплення та активності удосконалення бізнес-процесів. Для оцінювання використано лінгвістичні оцінки «неприпустимо», «дуже погано», «погано», «непогано», «добре», «дуже добре», зміст яких наведений у праці²²³. Перехід від лінгвістичних до кількісних оцінок здійснено з використанням бальної шкали, відповідно до якої характеристика «дуже добре» відповідає 5 балам, «дуже погано» – 1 балу, характеристики «погано», «непогано», «добре» – 2, 3, 4 балам відповідно. В разі якщо певний етап управлінського циклу (планування, впровадження, аналізування, удосконалення) не реалізований за певною групою бізнес-процесів виставляється 0 балів. Результати дослідження повноти реалізації бізнес-процесів наведені у Табл. 15 та узагальнені результати за сукупністю підприємств торгівлі у Табл. 16.

Отримані результати свідчать про певну активність підприємств торгівлі щодо управління бізнес-процесами, зокрема їх удосконалення. Підприємства торгівлі реалізують проекти з розвитку персоналу, організують діяльність відповідно до міжнародних стандартів ISO, впроваджують digital-проекти, проекти енергоефективності, екологічного й соціального

²²² Курінна І., Малярчук В., Саприкіна М., Супрунюк М., Трегуб О. Прозорість і корпоративна соціальна відповідальність. 47 с.

Krasnokutska N., Koptieva H. Process approach to study economic security components of trade enterprises, pp. 91-103.

²²³ Коптева Г. М. Забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі, с. 246-247.

спрямування, розвитку спорту, благодійності, адресної допомоги, приймають участь у розвитку громад та ін.

Таблиця 15. Повнота реалізації бізнес-процесів за підприємствами торгівлі

Підприємство	Бізнес-процеси основної діяльності		Бізнес-процеси допоміжні		Бізнес-процеси управління		Бізнес-процеси розвитку	
	од.	у %	од.	у %	од.	у %	од.	у %
ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»	5	дуже добрий	4	добрий	5	дуже добрий	4	добрий
ТОВ АТБ-маркет	5	дуже добрий	4	добрий	5	дуже добрий	4	добрий
ТОВ Епіцентр- К	3	непоганий	3	непоганий	2	поганий	2	поганий
ТОВ METRO Cash&Carry Україна	5	дуже добрий	5	дуже добрий	5	дуже добрий	4	добрий
ТОВ САВ -Дістрибьюшн	5	дуже добрий	5	дуже добрий	5	дуже добрий	5	дуже добрий
ТОВ Новус Україна	4	добрий	3	непоганий	3	непоганий	3	непоганий
ТОВ РУШ	4	добрий	3	непоганий	3	непоганий	3	непоганий
ТОВ Таврія-В	4	добрий	3	непоганий	3	непоганий	3	непоганий
ТОВ Дієса	4	добрий	3	непоганий	3	непоганий	2	поганий
ТОВ Фоззі-Фуд	4	добрий	4	добрий	4	добрий	4	добрий
ТОВ Комфі-Трейд	4	добрий	3	непоганий	4	добрий	3	непоганий
ТОВ Посад Рітейл	2	поганий	2	поганий	2	поганий	2	поганий
ТОВ Восторг	3	непоганий	3	непоганий	3	непоганий	2	поганий
ТОВ ПАККО Холдинг	2	поганий	2	поганий	2	поганий	2	поганий
ТОВ ТПК Омега-Автопоставка	3	непоганий	2	поганий	2	поганий	3	непоганий
ПрАТ Нова лінія	3	непоганий	3	непоганий	3	непоганий	3	непоганий
ТОВ Експансія	3	непоганий	3	непоганий	3	непоганий	3	непоганий
ТОВ Сучасний модерн	3	непоганий	2	поганий	2	поганий	3	непоганий
ТОВ ТВК Львівхолод	3	непоганий	3	непоганий	3	непоганий	3	непоганий
ТОВ Брокард Україна	3	непоганий	2	поганий	2	поганий	2	поганий
Разом	4		3		3		3	

Джерело: складено автором

Інформація щодо реалізації проектів на підприємствах торгівлі, що досліджуються оприлюднено на їх інтернет-сайтах.

Таблиця 16. Оцінка повноти реалізації бізнес-процесів

Показник	Бізнес-процеси								у середньому	
	основної діяльності		допоміжні		управління		розвитку		од.	у %
	од.	у %	од.	у %	од.	у %	од.	у %		
Усього	20	100,0	20	100,0	20	100,0	20	100,0	20	100,0
з них підприємства, за якими діагностовано стан захищеності бізнес-процесів:										
– катастрофічний (0 рівень)	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
– дуже поганий (1 рівень)	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
– поганий (2 рівень)	2	10,0	5	25,0	6	30,0	6	30,0	5	25,0
– непоганий (3 рівень)	8	40,0	10	50,0	8	40,0	9	45,0	9	45,0
– добрий (4 рівень)	6	30,0	3	15,0	2	10,0	4	20,0	4	20,0
– дуже добрий (5 рівень)	4	20,0	2	10,0	4	20,0	1	5,0	2	10,0

Джерело: розроблено автором

Водночас ця активність локальна та не носить системний характер. За результатами проведеного дослідження середній бал, що надає розуміння повноти реалізації функцій з управління бізнес-процесами, визначено на рівні 3...4 бали за типами бізнес-процесів, що складає 80,0...60,0% їх максимального значення та відповідає 3..4 рівню зрілості бізнес-процесів.

Проведений аналіз дозволив визначити, що найбільш активно підприємства впроваджують інновації в основну діяльність, зокрема в удосконалення процесів обслуговування споживачів, а також допоміжні бізнес-процеси, зокрема у практику логістики, проекти з розширення інтеграції з постачальниками, використання нових способів платежу.

Щодо бізнес-процесів управління, то більшість досліджених підприємств торгівлі інформацію щодо керівного складу компанії, історію їх професійного зростання та досягнень, корпоративні кодекси, кодекси етики, комплаєнс-програми не оприлюднюють. Водночас саме відкритість інформації щодо організаційної структури компанії, її менеджменту, розвитку корпоративних відносин, впровадження антикорупційних інструментів є практикою міжнародних компаній. Як позитивний досвід у цьому напрямі слід відмітити ТОВ Ашан Україна Гіпермаркет, ТОВ САВ-Дістрибьюшн, ТОВ METRO Cash&Carry Україна, які входять до групи підписантів Глобального договору ООН (ТОВ САВ-Дістрибьюшн), у своїй діяльності керуються Хартією етики (ТОВ Ашан Україна Гіпермаркет) та публікують звіти про діяльність (фінансові та нефінансові) на регулярній основі.

Згідно з проведеними дослідженнями тільки 30% аналізованих компаній приділяють увагу оприлюдненню інформації щодо стандартизації процесів. Інформація щодо наявності сертифікатів якості з виробництва продукції наведені компаніями ТОВ Ашан Україна Гіпермаркет, ТОВ САВ-Дістрибьюшн, ТОВ METRO Cash&Carry Україна, ТОВ ТВК Львівхолод (наводить сертифікати ISO), ТОВ Брокерд Україна повідомляє про наявність сертифікатів відповідності на товари. Інформація за іншими підприємствами носить загальний характер. Невисокими також є показники щодо оприлюднення фінансової та нефінансової звітності. З 20-ти досліджених підприємств фінансова звітність у відкритому доступі наведена за 9-ма підприємства, нефінансові звіти наведені за 3-ма підприємствами.

Обмеженість інформації щодо розвитку свідчить не стільки про низьку транспарентність діяльності досліджених компаній скільки про незацікавленість українського бізнесу в цілому у прозорій діяльності та оприлюдненні її результатів і стратегічних намірів. Така ситуація відповідає українським реаліям щодо зовнішніх умов функціонування підприємств. За результатами дослідження, проведеного Центром розвитку КСВ, найбільшими перешкодами розвитку бізнесу на засадах соціальної відповідальності є нестабільна політична ситуація в країні (48,0% опитаних), недосконалість нормативно-правової бази в державі (46% опитаних), податковий тиск (32% опитаних)²²⁴.

Дотримуючись розробленої послідовності²²⁵ для встановлення рівня економічної безпеки підприємства торгівлі на основі оцінювання зрілості його бізнес-процесів є поєднання інформації щодо рівня захищеності та повноти реалізації бізнес-процесів. Відповідно до розробленого науково-методичного підходу поєднання цієї інформації здійснюється на основі матричного методу з використанням методу нечіткої логіки. Результати розрахунків наведено у Табл. 17, в узагальненому вигляді – у Табл. 18.

За результатами розрахунків за більшістю досліджених підприємств торгівлі діагностовано 3-й та 4-й рівні зрілості бізнес-процесів, що дозволяє зробити висновок про достатній рівень їх економічної безпеки.

Аналіз зрілості бізнес-процесів у розрізі основних їх типів свідчить, що найбільш захищеними для підприємств торгівлі є процеси основної діяльності та розвитку (частка підприємств, показники за якими належать до підмножин Q_5 та Q_6 складає 20,0% та

²²⁴ Розвиток КСВ в Україні: 2010-2018, с. 43.

²²⁵ Коптева Г. М. Забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі, с. 232-233.

30,0% відповідно). Водночас, процеси управління, та особливо обслуговуючі процеси, мають низькі рівні зрілості. Із вибіркової сукупності для 12-ти підприємств (60,0%) діагностовано 2-й рівень зрілості обслуговуючих бізнес-процесів, для 7-ми підприємств (35,0%) – 2-й рівень зрілості процесів управління.

Таблиця 17. Зрілість бізнес-процесів за підприємствами торгівлі

Підприємство	Бізнес-процеси основної діяльності		Бізнес-процеси допоміжні		Бізнес-процеси управління		Бізнес-процеси розвитку		Зрілість бізнес-процесів у цілому	
	значення Q	підмножина	значення Q	підмножина	значення Q	підмножина	значення Q	підмножина	значення Q	підмножина
ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»	0,60	Q4	0,40	Q3	0,80	Q5	0,70	Q5	0,63	Q5
ТОВ АТБ-маркет	0,70	Q5	0,40	Q3	0,45	Q4	0,60	Q4	0,54	Q4
ТОВ Епіцентр-К	0,30	Q3	0,30	Q3	0,30	Q3	0,40	Q3	0,30	Q3
ТОВ METRO Cash&Carry Україна	0,90	Q6	0,80	Q5	0,80	Q5	0,70	Q5	0,80	Q5
ТОВ САВ-Дистрибьюшн	0,80	Q5	0,80	Q5	0,80	Q5	0,80	Q5	0,80	Q5
ТОВ Новус Україна	0,50	Q4	0,40	Q3	0,50	Q4	0,60	Q4	0,50	Q4
ТОВ РУШ	0,50	Q4	0,30	Q3	0,50	Q4	0,55	Q4	0,45	Q4
ТОВ Таврія-В	0,60	Q4	0,40	Q3	0,60	Q4	0,50	Q4	0,53	Q4
ТОВ Дієса	0,50	Q4	0,40	Q3	0,50	Q4	0,40	Q3	0,45	Q4
ТОВ Фоззі-Фуд	0,70	Q5	0,60	Q4	0,60	Q4	0,80	Q5	0,68	Q5
ТОВ Комфі-Трейд	0,60	Q4	0,40	Q3	0,60	Q4	0,70	Q5	0,58	Q4
ТОВ Посад Рітейл	0,40	Q3	0,30	Q3	0,40	Q3	0,70	Q5	0,45	Q4
ТОВ Восторг	0,50	Q4	0,50	Q4	0,50	Q4	0,50	Q4	0,50	Q4
ТОВ ПАККО Холдинг	0,20	Q2	0,20	Q2	0,30	Q3	0,20	Q2	0,19	Q2
ТОВ ТПК Омега-Автопоставка	0,60	Q4	0,40	Q3	0,40	Q3	0,40	Q3	0,45	Q4
ПрАТ Нова лінія	0,40	Q3	0,30	Q3	0,40	Q3	0,40	Q3	0,36	Q3
ТОВ Експансія	0,50	Q4	0,30	Q3	0,50	Q4	0,50	Q4	0,44	Q4
ТОВ Сучасний модерн	0,30	Q3	0,20	Q2	0,40	Q3	0,30	Q3	0,26	Q3
ТОВ ТВК Львівхолд	0,60	Q4	0,50	Q4	0,60	Q4	0,50	Q4	0,55	Q4
ТОВ Броккард Україна	0,30	Q3	0,20	Q2	0,40	Q3	0,30	Q3	0,28	Q3
У середньому	0,53	–	0,41	–	0,52	–	0,53	–	0,49	–

Джерело: розроблено автором

Значення діапазону фактичних значень коефіцієнту зрілості в цілому за бізнес-процесами та у розрізі їх типів свідчить про певну їх стійкість. Варіація коефіцієнтів, що відображають рівень зрілості бізнес-процесів підприємств торгівлі в цілому та у розрізі їх типів становлять 29,3...42,0% (Табл. 19), що дозволяє говорити про певні тенденції в організації бізнес-процесів в торгівлі, а саме впровадження схожих практик за сферами діяльності, зокрема використання off- та on-каналів продажу, реалізація товарів власних торгових марок, формування багатоканальної системи зв'язку з клієнтами (власний сайт, зворотній зв'язок) та ін.

Водночас аналіз коефіцієнтів зрілості у розрізі підприємств торгівлі свідчить, що за ТОВ Ашан Україна Гіпермаркет, METRO Cash&Carry Ukraine, ТОВ САВ-Дистрибьюшн, ТОВ Фоззі-Фуд порівняно з іншими підприємствами сукупності вказані коефіцієнти мають

більш високі значення як в цілому за бізнес-процесами так і за їх типами, що свідчить про більш високий рівень їх економічної безпеки (Табл. 20).

Таблиця 18. Економічна безпека підприємств торгівлі на основі зрілості їх бізнес-процесів

Показник	Бізнес-процеси								Разом	
	основної діяльності		допоміжні		управління		розвитку			
	од.	у %	од.	у %	од.	у %	од.	у %	од.	у %
Усього	20	100,0	20	100,0	20	100,0	20	100,0	20	100,0
з них підприємства, за якими діагностовано:										
Q1 – 0-й рівень (найвищий рівень небезпеки)	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Q2 – 1-й рівень (початковий – низький рівень безпеки)	1	5,0	3	15,0	0	0,0	1	5,0	1	5,0
Q3 – 2-й рівень (стандартний – мінімально необхідний рівень безпеки);	5	25,0	12	60,0	7	35,0	6	30,0	4	20,0
Q4 – 3-й рівень (раціональний й формалізований – достатній рівень безпеки);	10	50,0	3	15,0	10	50,0	7	35,0	11	55,0
Q5 – 4-й рівень (контрольований і керований – високий рівень безпеки);	3	15,0	2	10,0	3	15,0	6	30,0	4	20,0
Q6 – 5-й рівень (досконалий з постійним розвитком – найвищий (абсолютний) рівень безпеки).	1	5,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0

Джерело: розроблено автором

Так, якщо середнє значення коефіцієнта зрілості за всіма бізнес-процесами за сукупністю досліджених підприємств визначено на рівні 0,49 (Q4 – 3-й рівень – раціональний й формалізований – достатній рівень безпеки), то за вказаними підприємствами він становить 0,63, 0,80, 0,68 відповідно (Q5 – 4-й рівень – контрольований і керований – високий рівень безпеки). Така сама ситуація у розрізі типів бізнес-процесів.

Таблиця 19. Результат розрахунку коефіцієнта варіації за показниками зрілості бізнес-процесів за підприємствами торгівлі

Показник	Бізнес-процеси основної діяльності	Бізнес-процеси допоміжні	Бізнес-процеси управління	Бізнес-процеси розвитку	Зрілість бізнес-процесів загалом
Середнє	0,5	0,4	0,5	0,5	0,5
Стандартне відхилення	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Медіана	0,5	0,4	0,5	0,5	0,5
Мода	0,6	0,4	0,5	0,7	0,5
Стандартне відхилення	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
Дисперсія	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Експес	-0,1	1,3	-0,2	-0,8	0,0
Асиметричність	0,1	1,2	0,7	-0,1	0,2
Інтервал	0,7	0,6	0,5	0,6	0,6
Мінімум	0,2	0,2	0,3	0,2	0,2
Максимум	0,9	0,8	0,8	0,8	0,8
Сума	10,5	8,1	10,4	10,6	9,7
Рахунок	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0
Коефіцієнт варіації, %	33,8	42,0	29,3	32,5	33,7

Джерело: складено автором

Таблиця 20. Оцінка економічної безпеки підприємств торгівлі на основі зрілості їх бізнес-процесів

Підприємство	Бізнес-процеси								Зрілість бізнес-процесів у середньому	
	основної діяльності		допоміжні		управління		розвитку		значення Q	підмножина
	значення Q	підмножина	значення Q	підмножина	значення Q	підмножина	значення Q	підмножина		
ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»	0,60	Q4	0,40	Q3	0,80	Q5	0,70	Q5	0,63	Q5
ТОВ АТБ-маркет	0,70	Q5	0,40	Q3	0,45	Q4	0,60	Q4	0,54	Q4
ТОВ Епіцентр- К	0,30	Q3	0,30	Q3	0,30	Q3	0,40	Q3	0,30	Q3
ТОВ METRO Cash&Carry Україна	0,90	Q6	0,80	Q5	0,80	Q5	0,70	Q5	0,80	Q5
ТОВ САВ-Дистрибьюшн	0,80	Q5	0,80	Q5	0,80	Q5	0,80	Q5	0,80	Q5
ТОВ Новус Україна	0,50	Q4	0,40	Q3	0,50	Q4	0,60	Q4	0,50	Q4
ТОВ РУШ	0,50	Q4	0,30	Q3	0,50	Q4	0,55	Q4	0,45	Q4
ТОВ Таврія-В	0,60	Q4	0,40	Q3	0,60	Q4	0,50	Q4	0,53	Q4
ТОВ Дієса	0,50	Q4	0,40	Q3	0,50	Q4	0,40	Q3	0,45	Q4
ТОВ Фоззі-Фуд	0,70	Q5	0,60	Q4	0,60	Q4	0,80	Q5	0,68	Q5
ТОВ Комфі-Трейд	0,60	Q4	0,40	Q3	0,60	Q4	0,70	Q5	0,58	Q4
ТОВ Посад Рітейл	0,40	Q3	0,30	Q3	0,40	Q3	0,70	Q5	0,45	Q4
ТОВ Восторг	0,50	Q4	0,50	Q4	0,50	Q4	0,50	Q4	0,50	Q4
ТОВ ПАККО Холдинг	0,20	Q2	0,20	Q2	0,30	Q3	0,20	Q2	0,19	Q2
ТОВ ТПК Омега-Автопоставка	0,60	Q4	0,40	Q3	0,40	Q3	0,40	Q3	0,45	Q4
ПрАТ Нова лінія	0,40	Q3	0,30	Q3	0,40	Q3	0,40	Q3	0,36	Q3
ТОВ Експансія	0,50	Q4	0,30	Q3	0,50	Q4	0,50	Q4	0,44	Q4
ТОВ Сучасний модерн	0,30	Q3	0,20	Q2	0,40	Q3	0,30	Q3	0,26	Q3
ТОВ ТВК Львівхолд	0,60	Q4	0,50	Q4	0,60	Q4	0,50	Q4	0,55	Q4
ТОВ Брокард Україна	0,30	Q3	0,20	Q2	0,40	Q3	0,30	Q3	0,28	Q3
У середньому	0,53	–	0,41	–	0,52	–	0,53	–	0,49	–

Джерело: розроблено автором

На фоні коефіцієнтів, що відповідають 3...4 рівню зрілості, за ТОВ Ашан Україна Гіпермаркет, METRO Cash & Carry Ukraine, ТОВ САВ-Дистрибьюшн, ТОВ Фоззі-Фуд зрілість бізнес-процесів є значно вищою, а саме 0,60...0,90 проти 0,53 за основними бізнес-процесами 0,60...0,80 проти 0,41 та 0,51 за допоміжними процесами та процесами управління та 0,70...0,80 проти 0,52 за процесами розвитку.

Більш високі значення коефіцієнтів зрілості за вказаними підприємствами торгівлі та, відповідно, більш високі рівні економічної безпеки, зумовлено входженням їх до складу світових торговельних мереж (ТОВ Ашан Україна Гіпермаркет до Auchan Holding, METRO Cash & Carry Ukraine до Metro AG) інтегрованих системних компаній (ТОВ Фоззі-Фуд до групи компаній Fozzy, ТОВ САВ-Дистрибьюшн – до групи компаній Фокстрот) з високим рівнем стандартів діяльності та процесів, зокрема активностями не тільки в управлінні відносинами з клієнтами, а й формування партнерських відносин з постачальниками, впровадження у діяльність інновацій сфери цифрових технологій, розвитку HR-стратегії та корпоративної культури.

Апробація розробленого науково-методичного підходу за даними вибіркової сукупності торговельних мереж довела його дієвість та можливість впровадження у практичну діяльність підприємств торгівлі. У ході проведеного аналізу встановлено, що рівень зрілості бізнес-процесів підприємств торгівлі є невисоким (коефіцієнти захищеності бізнес-процесів та повноти їх реалізації відповідають 3...4 рівню зрілості). Визначено, що за критеріями захищеності бізнес-процесів (результативність, ефективність, якість) найбільш

уразливими є допоміжні процеси; з точки зору повноти реалізації – бізнес-процеси управління та розвитку.

За проведенням аналізом зрілості бізнес-процесів у розрізі основних їх типів можна дійти висновку, що найбільш захищеними для підприємств торгівлі є процеси основної діяльності та розвитку (частка підприємств, показники за якими належать до підмножин Q5 та Q6 складає 20,0 % та 30,0 % відповідно). Водночас, процеси управління, та особливо обслуговуючі процеси, мають низькі рівні зрілості. Із вибіркової сукупності для 12-ти підприємств (60,0%) діагностовано 2-й рівень зрілості обслуговуючих бізнес-процесів, для 7-ми підприємств (35,0%) – 2-й рівень зрілості процесів управління.

У результаті порівняльного аналізу коефіцієнтів захищеності, повноти реалізації та зрілості бізнес-процесів встановлено, що вказані показники за підприємствами, що входять до складу диверсифікованих інтегрованих структур (ТОВ Ашан Україна Гіпермаркет до Auchan Holding, METRO Cash&Carry Ukraine до Metro AG) та міжнародних торговельних мереж (ТОВ Фоззі-Фуд до групи компаній Fozzy, ТОВ САВ-Дістрибьюшн – до групи компаній Фокстрот) мають більш високі значення порівняно з іншими підприємствами та середніми значеннями за сукупністю в цілому. Доведено, що більш високі рівні економічної безпеки вказаних підприємств зумовлені активностями не тільки в управлінні відносинами з клієнтами, а й у формуванні партнерських відносин з постачальниками, впровадженні у діяльність інновацій сфери цифрових технологій, розвитку HR-стратегії та корпоративної культури.

Таким чином, обґрунтовано та апробовано науково-методичний підхід до оцінки економічної безпеки підприємства торгівлі на основі зрілості його бізнес-процесів, в основу якого покладено метод нечіткої логіки та критерії результативності, ефективності, якості та завершеності циклу управління, що дало можливість встановити рівень економічної безпеки бізнес-процесів на прикладі сформованої вибіркової сукупності із 20-ти підприємств торгівлі, а також здійснити їх ранжування за фактичним станом бізнес-процесів з урахуванням інтересів стейкхолдерів за умови неповних даних.

Література

1. Коптєва Г. М. Забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі: дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.04 / Харківський державний ун-т харчування та торгівлі. Харків, 2020. 497 с.
2. Коптєва Г. М. Зрілість бізнес-процесів як основа для оцінки економічної безпеки підприємства торгівлі. *Бізнес Інформ*. 2020. № 10. С. 180-189. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-10-180-189>. URL: https://www.business-inform.net/article/?year=2020&abstract=2020_10_0_180_189&lang=ru.
3. Курінна І., Мальярчук В., Саприкіна М., Супрунюк М., Трегуб О. Прозорість і корпоративна соціальна відповідальність. Київ: Поліграфія «Юстон». 2015. 47 с.
4. Литюга Ю. В., Позняк С. В. Процесне управління ризиками розвитку підприємства як джерело його конкурентоспроможності. *Ефективна економіка*. № 9, 2015. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4612>. (дата звернення: 10. 09. 2022).
5. Рейтинг ТОП 500 найбільших компаній Центральної та Східної Європи. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/footerlinks/newsroom/deloitte-research/CE-500.html>. (дата звернення: 10. 09. 2022).
6. Розвиток КСВ в Україні: 2010-2018. Укладачі: Зінченко А., Саприкіна М. Київ: Видавництво «Юстон», 2017. 52 с.
7. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. / С. М. Клименко, Д. О. Барабась, О. С. Дуброва, А. В. Вакуленко. вид 2-ге, без змін. Київ: КНЕУ, 2009. 520 с.
8. 200 найбільших компаній України 2019 року. URL: https://biz.censor.net.ua/resonance/3147570/200_nayiblishih_kompanyi_ukrani_2019_roku. (дата звернення: 10. 09. 2022).

9. Krasnokutska N., Koptieva H. Process approach to study economic security components of trade enterprises. *Evropský časopis ekonomiky a management*. 2019. Vol. 5. № 6. P. 91-103. URL: https://eujem.cz/wp-content/uploads/2019/eujem_2019_5_6/eujem_2019_5_6.pdf (Last accessed: 10. 09. 2022).

10. Tarhan, A., Turetken, O., & Reijers, H. A. (2016). Business process maturity models: a systematic literature review. *Information and Software Technology*. 75. 122-134. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2016.01.010>.

11. Vereecke, A., Vanderheyden, K., Baecke, P. and Van Steendam, T. (2018). Mind the gap – Assessing maturity of demand planning, a cornerstone of S&OP. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 38. No. 8, pp. 1618-1639. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJOPM-11-2016-0698>.

12. Vivares, J. A., Sarache, W. and E. Hurtado, J. (2018). A maturity assessment model for manufacturing systems, *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 29. No. 5, pp. 746-767. DOI: <https://doi.org/10.1108/JMTM-07-2017-0142>.

13. Zare, M. S., Tahmasebi, R. and Yazdani, H. (2018). Maturity assessment of HRM processes based on HR process survey tool: a case study. *Business Process Management Journal*, Vol. 24. No. 3, pp. 610-634. DOI: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-01-2017-0008>.