

НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ХАРКІВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ХАРКІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ХАРЧУВАННЯ ТА ТОРГІВЛІ
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

КОПТЄВА ГАННА МИКОЛАЇВНА

УДК 339.378:005.934(043.5)

ДИСЕРТАЦІЯ
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ
БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА ТОРГІВЛІ

спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

Подається на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук

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

*Примірник дисертації
і перевірений за змістом
з іншими примірниками
повідомляю про спеціалізовану
бачену раду Д 64.088.0Н*

[Підпис] Г.М. Коптева

Науковий консультант: **Краснокутська Наталія Станіславівна,**
доктор економічних наук, професор

[Підпис]
Харків-2020



АНОТАЦІЯ

Коптєва Г.М. Забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»; Харківський державний університет харчування та торгівлі Міністерства освіти і науки України, Харків, 2020.

Дисертація присвячена науковому обґрунтуванню та розробці теоретико-методологічних, науково-методичних та практичних рекомендацій щодо забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі. Досліджено теоретико-методологічні засади економічної безпеки підприємства і запропоновано авторський підхід до тлумачення окремих складових понятійного апарату економічної безпеки підприємства; систематизовано та узагальнено наявні підходи до трактування дефініції «система економічної безпеки підприємства» та визначено основні її елементи. Запропонований перелік основних принципів функціонування системи економічної безпеки, що відповідають сучасним економічним реаліям.

Запропоновано інтеграційну модель зв'язків складових економічної безпеки підприємства торгівлі із процесами створення цінності, що описує зони виникнення можливих ресурсних (фінансових, матеріальних, інформаційних, репутаційних, організаційних втрат) на вході та виході основних, допоміжних та управлінських процесів і дає змогу приймати превентивні управлінські рішення, а також може бути рекомендована як підґрунтя для розробки управлінських рішень з виявлення зон можливих

ресурсних втрат та їх мінімізації як на стратегічному, так і на оперативному рівнях.

Удосконалено референтну модель бізнес-процесів з їх поділом на основні, допоміжні та управлінські процеси (бізнес-процеси управління та бізнес-процеси розвитку), яка ураховує особливості діяльності підприємств торгівлі в частині виділення процесів транспортування товарів та вантажно-розвантажувальних робіт і внутрішньогосподарського забезпечення (підтримка інфраструктури) та сприяє розвитку теорії та методології процесного управління.

Розроблено концептуальну ієрархічну модель стратегічного планування економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі, яка враховує особливості, що пов'язані із функціонуванням системи забезпечення економічної безпеки підприємства за рахунок функціональних напрямків діяльності підприємства (складових економічної безпеки підприємства) та у розрізі його бізнес-процесів, що дозволяє розробляти обґрунтовані, достовірні та адекватні реальні сценарії забезпечення достатнього (бажаного) рівня економічної безпеки. Запропонована модель інтегрує шість рівнів ієрархії, з яких кожен наступний є деталізацією та конкретизацією попереднього, а її найнижчий рівень уособлює множину можливих альтернатив забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі (сценаріїв імовірного розвитку ситуації, варіантів стратегічних рішень тощо).

Розроблено концептуальну модель забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі, яка базується на сучасних інструментах управління з урахуванням системного і процесного підходу з метою забезпечення стійкого функціонування та розвитку підприємства торгівлі та враховує економічні інтереси підприємства, які мають бути захищені (з точки зору економічної безпеки) та реалізовані (з точки зору процесного управління).

Досліджено існуючу практику впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності та рівень імплементації інструментів корпоративної соціальної відповідальності в діяльність світових торгових компаній у контексті забезпечення їх економічної безпеки. Доведено, що торгові компанії з високими показниками корпоративної стійкості реалізують соціальні ініціативи відповідно до розроблених планів і стратегій їх упровадження. На основі кореляційного аналізу встановлено пряму залежність між показниками корпоративної стійкості й основними результатами діяльності торгових компаній, які визначають рівень їх економічної безпеки. На основі вивчення існуючої практики впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності в діяльність світових торгових компаній доведено, що за умов їх орієнтації на цілі стійкого розвитку поглиблюється взаємозв'язок між корпоративною соціальною відповідальністю та рівнем їх економічної безпеки.

Досліджено та систематизовано ключові групи критеріїв та показників, які застосовуються для оцінки бізнес-процесів підприємства, що значно розширює методичний інструментарій оцінки економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі. Економічну безпеку запропоновано розглядати як критерій оцінки бізнес-процесів з метою повноти опису їх можливих станів.

Розкрито особливості формування методичного інструментарію оцінки економічної безпеки бізнес-процесів підприємств торгівлі. Досліджено загальні показники оцінки бізнес-процесів підприємства та запропоновано систему специфічних показників оцінки їх економічної безпеки, яка відрізняється урахуванням особливостей торговельної галузі, застосуванням динамічного підходу до рекомендованого напрямку змін показників і їх групуванням за основними, допоміжними, бізнес-процесами управління та розвитку.

Здійснено структурування підходів до оцінки рівня зрілості бізнес-

процесів підприємства на основі моделювання рівня їх зрілості. У результаті узагальнення моделей зрілості та врахування існуючих практик формування бізнес-процесів на підприємствах запропоновано шестирівневу модель зрілості економічної безпеки бізнес-процесів з використанням методу нечіткої логіки, яка відрізняється виокремленням двох основних об'єктів (окремого процесу та зрілості процесів підприємства в цілому) та рівнів: від найвищого рівня небезпеки до найвищого рівня безпеки, що зумовлюють атрибути (напрями) та умови оцінки.

Обґрунтовано 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 дає можливість встановити рівень економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі за умови неповних даних. Для оцінки рівня зрілості бізнес-процесів з позиції їх економічної безпеки розроблено низку показників, розрахунок яких і шкалювання значень дозволять ідентифікувати відповідний тип бізнес-процесів.

Сформовано систему забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі за її основними елементами (інформаційне, обліково-аналітичне, організаційне, фінансове, кадрове). Запропоновано структурно-логічну модель інформаційного забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі з метою формування підґрунтя для управлінських рішень. Запропоновано процесний підхід до інформаційного забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі, який виокремлює формування масивів інформації, відбір методів її обробки та моделювання фінансових і нефінансових показників, що характеризують стан економічної безпеки бізнес-процесів на підприємстві.

Удосконалено обліково-аналітичне забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів, яке відрізняється змістом облікової, аналітичної та

контрольної стадій, що враховують інформаційні потоки на входах та виходах бізнес-процесів та інформаційні потреби суб'єктів цих стадій (відповідальних і споживачів бізнес-процесів), що дозволяє сформувати релевантну базу для прийняття управлінських рішень у сфері економічної безпеки.

Розроблено концептуальну модель формування організаційної структури підприємства торгівлі з позицій процесного підходу, яка забезпечує адекватне здійснення управлінських впливів на власників бізнес-процесів (відповідальних за бізнес-процес) за рахунок розподілу повноважень, відповідальності і наявних ресурсів згідно з цілями підприємства та дає змогу уникнути знеособлення у виконанні робіт із забезпечення безпеки, створює умови для злагодженої і планомірної роботи служби безпеки, одержання своєчасної і якісної економічної інформації, необхідної для забезпечення економічної безпеки на підприємстві торгівлі.

Запропоновано заходи щодо забезпечення економічної безпеки на підприємстві торгівлі та систематизовано їх залежно від розміру підприємства та типу структур (локальна, інтегрована, комбінована), які узгоджуються із сформульованими завданнями кадрового забезпечення та сприятимуть мінімізації впливу крадіжок та шахрайства на прибутковість підприємства.

Обґрунтовано концептуальні положення щодо формування податкової стратегії підприємства торгівлі, яка відрізняється узгодженістю із фінансовою стратегією та передбачає впровадження окремих інструментів оптимізації оподаткування, що дозволяє скоригувати поведінку підприємства торгівлі у мінливому бізнес-середовищі.

Ключові слова: економічна безпека, бізнес-процеси, підприємство торгівлі, система забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства, концепція забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства, рівень економічної безпеки бізнес-процесів підприємства, зрілість бізнес-процесів підприємства

ABSTRACT

Koptieva H. M. Ensuring economic security of business processes of a trade enterprise. –Qualification research paper, manuscript.

Thesis for the degree of Doctor of Economics Sciences in the specialty 08.00.04 – Economics and management of enterprises (by types of economic activity). – National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute»; Kharkiv State University of Food Technology and Trade, Ministry of Education and Science of Ukraine, Kharkiv, 2020.

The dissertation is devoted to the scientific substantiation and development of theoretical and methodological bases, scientific-methodical and practical recommendations for ensuring the economic security of business processes of a trade enterprise. The theoretical and methodological foundations of economic security of the enterprise are studied and the author's approach to the interpretation of individual components of the conceptual apparatus of economic security of the enterprise is proposed; the existing approaches to the interpretation of the definition of "system of economic security of the enterprise" are systematized and generalized and its main elements are defined. A list of basic principles of functioning of the economic security system corresponding to modern economic realities is proposed.

An integration model of links between the components of economic security of a trade enterprise and value creation processes is proposed, which describes the zones of occurrence of possible resource (financial, material, information, reputation, organizational losses) at the input and output of the main, auxiliary and management processes and allows you to make preventive management decisions, and can also be recommended as a basis for developing management decisions to identify zones of possible resource losses and minimize them both at the strategic and operational levels.

Improved the reference model of business processes with their division into main, auxiliary and management processes (business processes of management and business processes of development), which takes into account the features of the activities of trade enterprises in terms of highlighting the processes of transportation of goods and loading and unloading operations and on-farm support (infrastructure support) and contributes to the development of the theory and methodology of process management.

A conceptual hierarchical model of strategic planning of economic security of business processes of a trade enterprise has been developed, which takes into account the features associated with the functioning of the system of ensuring economic security of the enterprise at the expense of functional areas of activity of the enterprise (components of economic security of the enterprise) and in the context of its business processes, which allows you to develop more reasonable, reliable and adequate real scenarios for ensuring a sufficient (desired) level of economic security. The proposed model integrates six levels of hierarchy, of which each subsequent one is a detail and specification of the previous one, and its lowest level represents a set of possible alternatives to ensuring the economic security of business processes of a trade enterprise (scenarios for the likely development of the situation, options for strategic decisions, etc.).

A conceptual model for ensuring the economic security of business processes of a trade enterprise has been developed, which is based on modern management tools, taking into account the system and process approach in order to ensure the sustainable functioning and development of a trade enterprise and takes into account the economic interests of the enterprise, which should be protected (from the point of view of economic security) and implemented (from the point of view of process management).

The existing practice of implementing the principles of corporate social responsibility and the level of implementation of corporate social responsibility instruments in the activities of global trading companies in the context of ensuring

their economic security is studied. It is proved that trading companies with high rates of corporate sustainability implement social initiatives in accordance with the developed plans and strategies for their implementation. Based on the correlation analysis, a direct relationship was established between the indicators of corporate stability and the main results of trading companies, which determine the level of their economic security. Based on the study of the existing practice of implementing the principles of corporate social responsibility in the activities of global trading companies, it is proved that if they focus on sustainable development, the relationship between corporate social responsibility and their level of economic security deepens.

The key groups of criteria and indicators used to assess the business processes of an enterprise are studied and systematized, which significantly expands the methodological tools for assessing the economic security of business processes of a trade enterprise. It is proposed to consider economic security as a criterion for evaluating business processes in order to fully describe their possible states.

The features of the formation of methodological tools for assessing the economic security of business processes of trade enterprises are revealed. General indicators for evaluating business processes of an enterprise are studied and a system of specific indicators for assessing their economic security is proposed, which is distinguished by taking into account the specifics of the trade industry, applying a dynamic approach to the recommended direction of changes in indicators and grouping them by main, auxiliary, business processes of management and development.

Structuring of approaches to the formation of an assessment of the level of maturity of business processes of an enterprise based on modeling the level of their maturity is carried out. As a result of generalizing maturity models and taking into account existing practices of forming business processes at Enterprises, a six-level model of maturity of economic security of business processes is proposed using the fuzzy logic method, which differs in the allocation of two main objects (a separate

process and the maturity of enterprise processes as a whole) and levels: from the highest level of danger to the highest level of security, which determine the attributes (directions) and evaluation conditions.

A scientific and methodological approach to assessing the economic security of a trade enterprise based on the maturity of its business processes is substantiated, which is based on the method of fuzzy logic and criteria for effectiveness, efficiency, quality and completion of the management cycle, which makes it possible to establish the level of economic security of business processes of a trade enterprise, provided incomplete data. To assess the level of maturity of business processes from the point of view of their economic security, a number of indicators have been developed, the calculation of which and scaling of values will allow identifying the appropriate type of business processes.

The system of ensuring economic security of business processes of a trade enterprise has been formed according to its main elements (information, accounting and analytical, organizational, financial, personnel). A structural and logical model of information support for economic security of business processes of a trade enterprise is proposed in order to form the basis for management decisions. The proposed process approach to information support of economic security of business processes of a trade enterprise, in contrast to the existing ones, highlights the formation of information arrays, the selection of methods for its processing and modeling of financial and non-financial indicators that characterize the state of economic security of business processes at the enterprise.

Improved accounting and analytical support of economic security of business processes, which differs in the content of accounting, analytical and control stages, taking into account information flows at the inputs and outputs of business processes and information needs of the subjects of these stages (responsible and consumers of business processes). allows you to form a relevant basis for management decisions in the field of economic security.

A conceptual model of forming the organizational structure of the trade enterprise from the standpoint of the process approach, which, in contrast to the existing ones, provides adequate management influence on business process owners (responsible for the business process) through the distribution of powers, responsibilities and available resources according to enterprise goals. and avoids depersonalization in the performance of security work, creates conditions for coordinated and systematic work of the security service, obtaining timely and high-quality economic information necessary to ensure economic security in the trade enterprise.

Measures to ensure economic security at the trade enterprise have been proposed and systematized according to the size of the enterprise and type of structures (local, integrated, and combined), which are consistent with the formulated staffing objectives and help minimize the impact of theft and fraud on enterprise profitability.

Conceptual provisions are founded relative to the development of tax strategy of trade enterprise, which distinguishes itself by consistency with the financial strategy and provides for the implementation of certain tools aimed to optimize taxation. It allows adjusting the behaviour of trade enterprise in a changing business environment.

Keywords: economic security, business processes, trade enterprise, system of ensuring economic security of business processes of the enterprise, concept of ensuring economic security of business processes of the enterprise, level of economic security of business processes of the enterprise, maturity of business processes of the enterprise

НАУКОВІ ПРАЦІ, В ЯКИХ ОПУБЛІКОВАНІ ОСНОВНІ НАУКОВІ РЕЗУЛЬТАТИ ДИСЕРТАЦІЇ:

1. Коптєва Г. М. Теорія та методологія забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів торговельного підприємства: монографія. Харків : Видавництво Іванченка І.С., 2020. 254 с. (15,2 друк. арк.).

2. Фадеева А. Н., Бигдан И. А. Концептуальные аспекты моделирования учетной политики для целей налогообложения в Украине. *Современное состояние, тенденции и перспективы развития стран СНГ: экономический, социальный и экологический аспекты* : коллективная монография в 2-х ч. Часть II. Ижевск: Изд-во: Ижевский институт управления, 2014. Глава 77. С. 341–352. (загальний обсяг – 63,14 друк. арк., особисто автора – 0,62 друк. арк.: досліджено концептуальні аспекти моделювання облікової політики для цілей оподаткування, запропоновано зміст та структуру наказу про облікову політику для цілей оподаткування).

3. Краснокутська Н. С., Коптєва Г. М. Бізнес-процеси підприємств торгівлі та їх вплив на економічну безпеку підприємств. *Сучасні процеси трансформації у бізнесі та виробництві: теорія, методологія, практика* : колективна монографія. Дніпро: Журфонд. 2019. С. 55–75. (загальний обсяг – 31,86 друк. арк., особисто автора – 0,9 друк. арк.: класифіковано і систематизовано бізнес-процеси підприємства торгівлі як певні зони виникнення специфічних ризиків або посилення безпеки; сформована система зв'язків складових економічної безпеки із процесами створення цінності в торгівлі).

4. Фадєєва Г. М., Семченко О. О. Теоретичні аспекти фінансової безпеки підприємства. *Економічна стратегія та перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. Зб. наук. праць ХДУХТ: у 2-х част. Харків. 2012. Вип. 1(15). Ч. 1. С. 52–59. (загальний обсяг – 0,52 друк.арк., особисто автора – 0,41

друк. арк.: визначено сутність фінансової безпеки підприємства, проаналізовано внутрішні небезпеки і загрози).

5. Бігдан І. А., Фадєєва Г. М. Організація облікових номенклатур як першооснова організації облікового процесу. *Економічна стратегія та перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. Зб. наук. праць ХДУХТ. Харків. 2012. Вип. 2 (16). С. 46–50. (загальний обсяг – 0,29 друк. арк., особисто автора – 0,15 друк. арк.: запропоноване власне тлумачення понять «облікова номенклатура» та «організація облікових номенклатур»).

6. Гриньов А. В., Фадєєва Г. М. Формування податкової політики підприємства в сучасних економічних умовах. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»* : зб. наук. праць Темат. вип. : Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства. Харків : НТУ «ХПІ». 2014. № 4 (1047). С. 150–158. (включено до Ulrich's Periodicals Directory). (загальний обсяг – 0,64 друк. арк., особисто автора – 0,5 друк. арк.: систематизовано підходи до визначення «податковий ризик», запропоноване власне визначення цього терміну та надано рекомендації щодо управління податковими ризиками).

7. Фадєєва Г. М. Методологічні аспекти розробки стратегії розвитку промислового підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки*. Вип. 9. Част. 1. 2014. С. 182–186. (включено до Index Copernicus, Google Академія, НБУ ім. В. І. Вернадського). (0,82 друк. арк.).

8. Коптева Г. М. Дефініція поняття «економічна безпека підприємства»: основні підходи та особливості. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. № 6 (23). С. 297–302. URL: <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/23-2019-ukr>. (включено до Index Copernicus, Google Scholar, НБУ ім. В. І. Вернадського). (0,93 друк. арк.).

9. Коптева Г. М. Система економічної безпеки підприємства: сутність, принципи та структура. *Вісник Одеського національного університету*.

Економіка. Том 25. 2020. № 1 (80). С. 133–138. (включено до Index Copernicus, Google Scholar, НБУ ім. В. І. Вернадського). (0,82 друк. арк.).

10. Krasnokutska N., Koptieva H. Process approach to study economic security components of trade enterprises. *Evropský časopis ekonomiky a management*. 2019. Vol. 5. No. 6. P. 91–103. (включено до Index Copernicus, International Scientific Indexing). (загальний обсяг – 0,76 друк. арк., особисто автора – 0,6 друк. арк.: сформульовані додаткові класифікаційні ознаки поділу бізнес-процесів підприємства торгівлі, проведена їх систематизація, запропонована авторська еталонна модель бізнес-процесів торгового підприємства).

11. Koptieva H. Theoretical bases of accounting and analytical support of economic security of business processes of a trade enterprise. *Scientific journal «Economics and Finance»*. 2020. No. 1. P. 73–78. (включено до Ulrichsweb Global Serials Directory (США), Index Copernicus International, Google Scholar, Directory of Open Access Journals). (0,6 друк. арк.).

12. Коптева Г. М. Класифікація підходів до оцінки економічної безпеки підприємства. *Східна Європа: Економіка, бізнес та управління*. Вип. 2 (25). 2020. С. 221–229. URL: http://easterneurope-ebm.in.ua/journal/25_2020/34.pdf. (включено до Index Copernicus, Google Scholar, НБУ ім. В. І. Вернадського). (0,53 друк. арк.).

13. Коптева Г. М. Особливості формування методичного інструментарію оцінки економічної безпеки бізнес-процесів торговельних підприємств. *Економічний простір*. № 153. 2020. С. 65–70. (включено до Index Copernicus, Google Scholar, Advanced Science Index та ін.). (0,82 друк. арк.).

14. Коптева Г. М. Економічна безпека як критерій оцінки бізнес-процесів підприємства. *Держава та регіони. Економіка та підприємництво*. № 2 (113). 2020. С. 133–138. (включено до Index Copernicus International, Google Scholar, НБУ ім. В. І. Вернадського). (0,8 друк. арк.).

15. Коптева Г. М. Підходи до оцінки зрілості бізнес-процесів підприємства з позиції їх економічної безпеки. *Ефективна економіка*. № 4, 2020. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2020/71.pdf. (включено до Index Copernicus (Польща), Google Академія). (0,7 друк. арк.).

16. Коптева Г. М. Концепція забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів торговельного підприємства. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. Вип. 1(57). 2020. С. 136–141. (включено до Index Copernicus, Google Scholar, Crossref, НБУ ім. В. І. Вернадського). (0,82 друк. арк.).

17. Коптева Г., Козуб С. Соціальна відповідальність як сучасний принцип планування розвитку безпечного бізнесу в торгівлі. *European Cooperation*. Том 2. № 46. 2020. С. 55–74. (включено до DOAJ, Ulrich's, ERIH PLUS, Index Copernicus, Polska Bibliografia Naukowa, EuroPub, ROAD). (загальний обсяг – 0,93 друк. арк., особисто автора – 0,8 друк. арк.: встановлено пряму залежність між показниками корпоративної стійкості й основними результатами діяльності торгових компаній, які визначають рівень їх економічної безпеки).

18. Коптева Г. М. Сучасний стан та тенденції розвитку підприємств роздрібної торгівлі. *Приазовський економічний вісник*. № 6(17). 2019. С. 140–143. URL: http://rev.kpu.zp.ua/journals/2019/6_17_ukr/29.pdf. (включено до Index Copernicus, Google Scholar, НБУ ім. В. І. Вернадського). (0,6 друк. арк.).

19. Краснокутська Н. С., Коптева Г. М. Дефініція поняття «фінансова безпека підприємства»: основні підходи та особливості. *Бізнес Інформ*. 2019. № 7. С. 14–19. (включено до Ulrichsweb Global Serials Directory (США), Research Papers in Economics, Index Copernicus, Directory of Open Access Journals, CiteFactor (США), Academic Journals Database (Швейцарія), Research Bible (Японія), Scientific Indexing Services, GetInfo (Німеччина), BASE та ін.). (загальний обсяг – 0,82 друк. арк., особисто автора – 0,6 друк. арк.: систематизовано наукові погляди щодо сутності поняття «фінансова безпека підприємства» та запропоноване власне тлумачення).

20. Коптєва Г. М. Кадрова безпека підприємства: сутність, складові та забезпечення. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. Серія: Економічні науки. № 2. 2020. С. 119–124. (включено до Ulrich's Periodicals Directory). (0,7 друк. арк.).

21. Коптєва Г. М. Кадрове забезпечення економічної безпеки торговельного підприємства. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. Серія: Економічні науки. № 3. 2020. С. 3–8. (включено до Ulrich's Periodicals Directory). (0,75 друк. арк.).

22. Koptieva H., Stashchuk O., Vitrenko A., Kuzmenko O., Tarasova O., Dovgan L. Comprehensive system of financial and economic security of the enterprise. *International Journal of Management (IJM)*. Vol. 11. No. 5. 2020. P. 330–340. (включено до Scopus, CrossRef, SCImago, China National Knowledge Infrastructure, Index Copernicus, Google Scholar, Journal Impact Factor (JIF), CiteSeerx, Scholar Steer, InfoBASE Index, ResearchGate, Open Academic Journals Index, Social Science Research Network (SSRN), Research Bible (Японія), та ін.). (загальний обсяг – 0,8 друк.арк., особисто автора – 0,2 друк. арк.: запропоновано методу побудови системи комплексної оцінки системи фінансово-економічної безпеки підприємства з використанням дерева цілей і дерева оцінок).

23. Koptieva H., Ignatyuk A., Khumarova N., Vitrenko A., Kuzmenko O., Doroshenko A. Substantiation of the choice diversification strategy for ensuring the safety of the enterprise activity. *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*, 2019. Vol. 8. No. 4. P. 8916–8924. (включено до SCImago, Mendeley, Publons, Crossref, Index Copernicus International, Google Scholar, WorldCat, Directory of Research Journal Indexing (DRJI), Global Impact Factor (GIF) та інші). (загальний обсяг – 0,7 друк. арк., особисто автора – 0,15 друк. арк.: запропоновано методологію технології вибору стратегії забезпечення безпеки діяльності підприємства, запропоновано механізм формування та реалізації диверсифікаційної політики підприємства; наочно

показано використання методу експертної оцінки для обґрунтування вибору стратегії диверсифікації (виявлені можливі напрямки стратегії диверсифікації діяльності та обрано найбільш перспективні напрямки стратегії диверсифікації діяльності досліджуваного підприємства методом апріорного ранжирування).

24. Коптєва Г. М. Організаційне забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі. *Економічний простір*. 2020. № 157. С. 48–54. (включено до Index Copernicus, Google Scholar, Advanced Science Index та ін.) (0,7 друк. арк.).

25. Коптєва Г. М. Стратегічне планування як процес забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. Вип. 3(59). 2020. С. 95–100. (включено до Index Copernicus, Google Scholar). (0,6 друк. арк.)

26. Коптєва Г. М. Інформаційне забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. Вип. 4 (115). 2020. С. 85–90. (включено до Index Copernicus International, Google Scholar, НБУ ім. В.І. Вернадського). (0,6 друк. арк.).

27. Koptieva H. Methodological bases for assessing the economic security of trade enterprises based on the maturity of their business processes. *Evropský časopis ekonomiky a management*. 2020. Vol. 5. № 6. P. 83–91. (включено до Index Copernicus, International Scientific Indexing). (0,7 друк. арк.)

28. Коптєва Г. М. Зрілість бізнес-процесів як основа для оцінки економічної безпеки підприємства торгівлі. *Бізнес Інформ*. 2020. № 10. С. 180–189. (включено до Ulrichsweb Global Serials Directory (США), Research Papers in Economics, Index Copernicus, Directory of Open Access Journals, CiteFactor (США), Academic Journals Database (Швейцарія), Research Bible (Японія), Scientific Indexing Services, GetInfo (Німеччина), BASE та ін.). (0,9 друк. арк.).

НАУКОВІ ПРАЦІ, ЯКІ ЗАСВІДЧУЮТЬ АПРОБАЦІЮ РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЇ:

29. Фадєєва Г. М. Інструментарій управління ресурсами підприємства. *Соціально-економічний розвиток національної економіки в контексті європейської інтеграції та глобальної фінансової кризи*: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції. м. Харків, 12 листопада 2009 р. : Харків: ХТЕІ КНТЕУ, 2009. С. 223–224. (0,1 друк. арк.).

30. Фадєєва Г. М. Облік як функція управління. *Удосконалення обліку, аналізу, аудиту і звітності в сучасних умовах глобалізаційних процесів у світовій економіці*: матеріали першої науково-практичної конференції м. Ужгород, УжНУ, 26–28 квітня 2010 р. С. 312–314. (0,1 друк. арк.).

31. Фадєєва Г. М. Вплив системи управління на функції бухгалтерського обліку. *Нові концепції розвитку бухгалтерського обліку і контролю в умовах економічних змін*: матеріали та тези виступів ІХ-ї міжнар. наук. конференції, м. Житомир, ЖДТУ, жовтень 2010. С. 366–367. (0,1 друк. арк.).

32. Фадєєва Г. М., Бігдан І. А. Про стан регламентації облікового процесу та праці бухгалтерського персоналу на підприємствах. *Актуальні проблеми економіки і управління в сучасних соціально-економічних умовах*: збірник матеріалів міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, м. Дніпропетровськ, 02–03 жовтня 2012 р., Дніпропетровськ: Герда, 2012. С. 270–271. (загальний обсяг – 0,1 друк. арк., особисто автора – 0,05 друк. арк.: досліджено стан регламентації облікового процесу та праці персоналу на підприємствах та розроблено пропозиції щодо удосконалення його процесу).

33. Бігдан І. А., Фадєєва Г. М. Щодо формування облікових номенклатур. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика*: тези доповідей міжнародної науково-практичної конференції, м. Харків : ХНЕУ, 8–9 листопада 2012 р. 2012. С. 234–236. (загальний обсяг – 0,15

друк. арк., особисто автора – 0,07 друк. арк.: визначено зміст облікових номенклатур та їх упорядкування).

34. Бігдан І. А., Фадеева Г. М. Моделі взаємодії бухгалтерського обліку і обліку для цілей оподаткування. *Інноваційний шлях розвитку суспільства: проблеми, досягнення та перспективи*: матеріали інтернет-конференції, м. Кам'янець-Подільський : Подільський державний аграрно-технічний університет, 30–31 травня 2013 р. С. 264–265. (загальний обсяг – 0,15 друк. арк., особисто автора – 0,07 друк. арк.: визначено місце і призначення обліку для цілей оподаткування в інформаційному контурі управління).

35. Коптева Г. М. Економічна безпека бізнес-процесів у сучасних умовах. Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я = *Information technologies: science, engineering, technology, education, health* : наук. вид. : тези доп. 27-ї міжнар. наук.-практ. конф. MicroCAD–2019, м. Харків: НТУ «ХПІ». 15–17 травня 2019 р. : у 4 ч. Ч.3. С. 206. (0,05 друк. арк.).

36. Коптева Г. М. Податкова безпека: характеристика складників. *Фінансові механізми сталого розвитку України* : матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків : ХДУХТ, 18 жовтня 2019 р. С. 132–134. (0,17 друк. арк.).

37. Коптева Г. М. Обліково-аналітичне забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства. *Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України*: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. м. Кропивницький : РВЛ ЦНТУ, 14 квітня 2020 року. С. 227–228. (0,15 друк. арк.).

38. Коптева Г. М. Забезпечення економічної безпеки підприємства торгівлі в умовах цифровізації. *Економіка в контексті глобальних змін суспільства*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. м. Дніпро : НО «Перспектива», 18 липня 2020 р. С. 65–68. (0,23 друк. арк.).

39. Коптєва Г. М. Стан та тенденції розвитку корпоративних роздрібних торговельних мереж України з позиції їх економічної безпеки. *Проблеми формування та реалізації регіональної економіки*: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції, м. Київ, 15 серпня 2020 р. С. 70–75. (0,29 друк. арк.).

40. Коптєва Г. М. Фінансове забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі. *Проблеми та перспективи сучасної науки та освіти*: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, м. Львів : Львівський науковий форум, 15–16 серпня 2020 р. С. 16–17. (0,1 друк. арк.).

41. Коптєва Г. М. Основні елементи системи оцінки рівня економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі. *Здобутки та досягнення прикладних та фундаментальних наук XXI століття*: матеріали міжнародної наукової конференції (Т.1), м. Черкаси, Україна: МЦНД, 7 серпня 2020 р. С. 36–38. (0,18 друк. арк.).

42. Коптєва Г. М. Формування податкової стратегії підприємства торгівлі для забезпечення його економічної безпеки. *Економічні проблеми сучасності та стратегії інноваційного розвитку національної економіки*: матеріали міжнародної науково-практичної конференції, м. Львів: ЛЕФ, 22 серпня 2020 року. С. 54–57. (0,25 друк. арк.).

НАУКОВІ ПРАЦІ, ЯКІ ДОДАТКОВО ВІДОБРАЖАЮТЬ НАУКОВІ РЕЗУЛЬТАТИ ДИСЕРТАЦІЇ

43. Фінанси: навч. посіб. / О. П. Близнюк, Л. І. Лачкова, В. І. Оспіщев, Г. М. Фадєєва та ін.; За ред. В. І. Оспіщева. Київ: Знання, 2006. 415 с. (Рекомендовано МОНУ (лист № 14/18.2-478 від 27 лютого 2006 р). (загальний обсяг – 26,0 друк. арк., особисто автора – 4,06 друк. арк., Теми 6, 8).

44. Котенко Л. М., Фадєєва Г. М. Оподаткування суб'єктів підприємницької діяльності : навч. посібник. Харк. держ. ун-т харч. та торгівлі.

Харків, 2006. 309 с. (загальний обсяг – 19,3 друк. арк., особисто автора – 9,8 друк. арк., *Теми 4, 5, 6, 7, 10*).

45. Фінанси : курс для фінансистів: навч. посіб. / за ред. В. І. Оспіщева. Київ: Знання, 2008. 567 с. (Рекомендовано МОНУ (лист № 14/18.2-478 від 27 лютого 2006 р). (загальний обсяг – 35,5 друк. арк., особисто автора – 1,69 друк. арк., *Тема 5*).

46. Котенко Л. М., Фадєєва Г. М. Облік і звітність в оподаткуванні: навч. посіб. Харків: Вид-во «Підручник НТУ «ХП»», 2014. 484 с. (загальний обсяг – 28,1 друк. арк., особисто автора – 14,0 друк. арк., *Теми 1 (1.2, 1.4), 2, 4, 5, 7*).

47. Менеджмент : навч. посіб. / Н. С. Краснокутська, О. Ю. Лінькова, О. М. Нащекіна, Г. М. Коптєва та ін. Харків : НТУ «ХП», 2019. 231 с. (загальний обсяг – 13,5 друк. арк., особисто автора – 1,62 друк. арк., *Тема 4 (4.2 і 4.3)*).

48. Економіка підприємництва : підручник / за ред. д.е.н. проф. Л. В.Фролової. Одеса: Бондаренко М.О., 2020. 708 с. (загальний обсяг – 82,3 друк. арк., особисто автора – 2,48 друк. арк., *Розділ 13*).

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ.....	27
ВСТУП.....	28
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА ТОРГІВЛІ.....	41
1.1. Понятійний апарат теорії економічної безпеки підприємства: основні підходи та особливості.....	41
1.2. Система економічної безпеки підприємства: сутність, принципи та структура.....	65
1.3. Процесний підхід до забезпечення економічної безпеки підприємств торгівлі.....	79
Висновки за розділом 1.....	101
РОЗДІЛ 2. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА ТОРГІВЛІ.....	106
2.1. Стратегічне планування як інструмент забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі.....	106
2.2. Концепція забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі.....	116
2.3. Роль корпоративної соціальної відповідальності у забезпеченні економічної безпеки бізнес-процесів підприємств торгівлі.....	125
Висновки за розділом 2.....	148
РОЗДІЛ 3. МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА ТОРГІВЛІ.....	153
3.1. Класифікація підходів до оцінки економічної безпеки підприємства.....	153
3.2. Економічна безпека як критерій оцінки бізнес-процесів підприємства.....	167

	23
3.3. Особливості формування методичного інструментарію оцінки економічної безпеки бізнес-процесів підприємств торгівлі.....	181
Висновки за розділом 3.....	192
РОЗДІЛ 4. НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНКИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ НА ОСНОВІ ЗРІЛОСТІ ЇХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ.....	196
4.1. Формалізація системи оцінки економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі за моделлю їх зрілості.....	196
4.2. Науково-методичний підхід до оцінки економічної безпеки підприємств торгівлі на основі зрілості їх бізнес-процесів.....	221
4.3. Практичні аспекти оцінки економічної безпеки бізнес-процесів підприємств торгівлі.....	251
Висновки за розділом 4.....	282
РОЗДІЛ 5. ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА ТОРГІВЛІ.....	286
5.1. Інформаційне забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі.....	286
5.2. Організаційно-фінансове забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі.....	308
5.3. Кадрове забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі.....	335
Висновки за розділом 5.....	348
ВИСНОВКИ.....	353
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	362
ДОДАТКИ.....	407
Додаток А Таблиця А.1 Визначення поняття «економічна безпека підприємства» в сучасній науковій літературі.....	408

Додаток Б Таблиця Б.1 Інформація для дослідження кореляційної залежності між рівнем корпоративної стійкості й безпекою торгової компанії (факторні ознаки) за 2017-2019 рр.....	413
Додаток Б Таблиця Б.2 Інформація для дослідження лінгвістичної оцінки корпоративної стійкості й безпеки торгової компанії.....	413
Додаток В Показники рентабельності за сукупністю торгових компаній.....	414
Додаток Д Таблиця Д.1 Інформація для дослідження кореляційної залежності між рівнем корпоративної стійкості й безпекою торгової компанії (за даними 2017-2019 рр.).....	415
Додаток Е Таблиця Е.1 Порівняння моделей зрілості.....	416
Додаток Е Таблиця Е.2 Таблиця зрілості менеджменту якості за Ф.Кросбі.....	420
Додаток Е Таблиця Е.3 Ступені зрілості розвитку інформаційного менеджменту за Р.Л. Ноланом.....	422
Додаток Е Таблиця Е.4 Модель технологічної зрілості РМММ.....	424
Додаток Е Таблиця Е.5 Ступені зрілості управління відповідно до моделі РМ Maturity.....	427
Додаток Ж Показники для оцінювання зрілості бізнес-процесів.....	428
Додаток З Таблиця 3.1 Інформація про підприємства торгівлі вибіркової сукупності.....	430
Додаток З Таблиця 3.2 Показники діяльності за підприємствами торгівлі.....	432
Додаток З Таблиця 3.3 Результат розрахунку коефіцієнта варіації за показниками доходу та активів за підприємствами торгівлі..	433

Додаток К Таблиця К.1 Результати розпізнавання стану бізнес-процесів підприємств торгівлі з урахуванням реалізації інтересів стейкхолдерів.....	434
Додаток К Таблиця К.2 Результати розпізнавання стану бізнес-процесів підприємств торгівлі.....	446
Додаток Л Профілі підприємств торгівлі за рівнем зрілості бізнес-процесів.....	457
Додаток М Динаміка оборотності активів та оборотних активів за підприємствами торгівлі.....	462
Додаток Н Динаміка чистого доходу і витрат за підприємствами торгівлі.....	463
Додаток О Динаміка віддачі витрат на оплату праці та частки витрат на оплату праці у складі поточних витрат за підприємствами торгівлі.....	465
Додаток П Результат розрахунку коефіцієнта варіації за показниками зрілості бізнес-процесів за підприємствами торгівлі.....	467
Додаток Р Таблиця Р.1 Групування підприємств торгівлі за рівнем зрілості бізнес-процесів основної діяльності.....	468
Додаток Р Таблиця Р.2 Групування підприємств торгівлі за рівнем зрілості бізнес-процесів допоміжної діяльності.....	469
Додаток Р Таблиця Р.3 Групування підприємств торгівлі за рівнем зрілості бізнес-процесів управління.....	470
Додаток Р Таблиця Р.4 Групування підприємств торгівлі за рівнем зрілості бізнес-процесів розвитку.....	471
Додаток Р Таблиця Р.5 Групування підприємств торгівлі за рівнем зрілості бізнес-процесів з врахуванням інтересів стейкхолдерів, в цілому.....	472
Додаток С Повнота реалізації бізнес-процесів за підприємствами торгівлі.....	473

Додаток Т Інформація щодо реалізації проєктів на підприємствах торгівлі.....	474
Додаток У Таблиця У.1 Зрілість бізнес-процесів за підприємствами торгівлі.....	478
Додаток У Таблиця У.2 Результат розрахунку коефіцієнта варіації за показниками зрілості бізнес-процесів за підприємствами торгівлі.....	479
Додаток Ф Довідки про впровадження результатів дослідження.....	480
Додаток Х Список публікацій здобувача.....	488

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ЕБП – економічна безпека підприємства

БПП – бізнес-процеси підприємства

КСВ – корпоративна соціальна відповідальність

ROS – рентабельність продажів

ROE – рентабельність власного капіталу

GRDI – Global Retail Development Index (Глобальний індекс розвитку роздрібної торгівлі)

SMART – мнемонічна аббревіатура, компоненти якої є критеріями постановки завдань, наприклад, у проєктному управлінні, менеджменті та персональному розвитку

ОІ – обробка інформації

ЕСК – ефективна система контролю

ТМЦ – товарно-матеріальні цінності

ККП – корпоративна культура підприємства

СВБ – служба внутрішньої безпеки

СОА – стороннє охоронне агентство

ТЗБ – технічні засоби безпеки

БД – база даних

КТП – комерційна таємниця підприємства

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах динамічного зовнішнього середовища, нестійкого розвитку національної економіки, напруженої загальноекономічної ситуації підприємства торгівлі стискаються з багатьма загрозами і ризиками для свого функціонування: недобросовісною конкуренцією, шахрайством, непрофесійними діями менеджерів підприємства тощо. Все це призводить до збільшення кількості збиткових та неплатоспроможних підприємств. Частка підприємств торгівлі, які одержали збиток за останні п'ять років у середньому склала 24,06% від загальної кількості підприємств. Отже, загроза економічній безпеці підприємств набирає великих масштабів, тому і виникає необхідність зміцнення економічної безпеки підприємства та побудови системи здатної протистояти загрозам та викликам сьогодення. У цих умовах важливим є своєчасний моніторинг небажаних подій та запобігання їх негативному впливу за рахунок впровадження нових підходів, принципів і методичного інструментарію щодо забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі.

Безпека як результат управлінської діяльності щодо усунення загроз і ризиків має складну, множинну предметність, багатовекторну спрямованість, зокрема таку як: здатність системи виявляти, попереджувати і елімінувати можливість заподіяння шкоди інтересам суб'єктів господарювання, вияв стану захищеності їх інтересів і майна, відображення заходів безпеки тощо.

Економічна безпека підприємства є результатом правильно вибудованих та налагоджених бізнес-процесів, структурована сукупність яких передбачає використання необхідних і достатніх ресурсів на вході та створення цінного для споживача продукту (послуги) на виході. Забезпечуючи збалансоване співвідношення ресурсів, наприклад, можна суттєво скоротити ризики складських, логістичних, фінансових втрат. З іншого боку, пропонуючи споживачеві необхідні товари в зручному місці та зручним способом, можна

посилити лояльність і знизити ризики скорочення клієнтської бази. Оскільки будь-які дії підприємства торгівлі супроводжуються як витратами ресурсів, так і створенням певного результату, то порушення у їх співвідношенні спричиняє і порушення економічної безпеки. Тому, опис і вивчення бізнес-процесів підприємств торгівлі як певних зон виникнення специфічних ризиків або посилення безпеки набуває особливої актуальності.

Теоретико-методологічні та організаційно-методичні аспекти забезпечення економічної безпеки активно досліджуються у світовій та вітчизняній науковій літературі. Протягом останніх років суттєвий вклад у дослідження зазначеної тематики внесли такі вітчизняні науковці, як: В. Г. Алькема, Б. М. Андрушків, Г. В. Блакита, Т. Г. Васильців, В. І. Волошин, Ю. М. Воробйов, Н. І. Гавловська, В. М. Геєць, В. А. Гросул, З. Б. Живко, О. В. Ілляшенко, М. О. Кизим, Т. С. Клебанова, Г. В. Козаченко, І. С. Керницький, М. І. Копитко, О. М. Ляшенко, Л. Я. Малюта, В. Л. Ортинський, І. П. Отенко, В. П. Пономарьов, А. А. Пилипенко, О. В. Роженко, С. В. Філіппова, Л. В. Фролова, М. В. Чорна, О. І. Черняк, С. М. Шкарлет, О. С. Шуміло та інші. Серед зарубіжних науковців варто виділити таких науковців, як П. Л. Алтухов, Я. В. Бузанова, М. П. Власов, А. К. Моденов, В. І. Ярочкин та інші.

Теоретичним та практичним аспектам оцінки ефективності бізнес-процесів підприємств присвячені праці вітчизняних та зарубіжних науковців, серед яких: В. М. Батова, О. А. Грунін, Е. Демінг, В. Г. Єліферов, М. Імаї, Л. А. Козерод, А. Кочнєв, А. Ю. Павлов, А. А. Пилипенко, С. М. Пилипенко, М. Є. Рогоза, С. П. Тронь, А. Г. Шаваєв, А. Lindsay, D. Downs, K. Lunn та інші дослідники.

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 пошуку нових форм і методів

забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємств торгівлі, які мають бути захищені (з точки зору економічної безпеки) та реалізовані (з точки зору процесного управління) та забезпечували зв'язок із економічною стратегією, гарантували ефективність управлінських рішень, максимізацію прибутку підприємств, зміцнення конкурентних позицій, зростання ринкової вартості.

Актуальність досліджуваної проблеми забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємств торгівлі, її теоретичне і практичне значення обумовили вибір теми дисертації, її мету, завдання та напрями дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота є ініціативною і одночасно складовою частиною досліджень, що проведені в межах виконання науково-дослідних тем: кафедри менеджменту та оподаткування Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» за господарсько-договірною темою «Управління розвитком промислового підприємства» (державний реєстраційний номер 0116U005544), де особисто автором розроблено концептуальну ієрархічну модель стратегічного планування економічної безпеки бізнес-процесів підприємства, систематизовано ключові групи критеріїв та показників, які застосовуються для оцінки бізнес-процесів підприємства, обґрунтовано економічну безпеку як особливий критерій оцінки бізнес-процесів, запропоновано систему специфічних показників оцінки економічної безпеки бізнес-процесів, запропонована шестирівнева модель зрілості з урахуванням економічної безпеки бізнес-процесів; факультету комп'ютерних систем, енергетики та автоматизації Національної металургійної академії України за ініційованими темами «Методологія управління підприємствами різних організаційно-правових форм та форм власності» (державний реєстраційний номер 0107U001146), «Методологія соціально-економічного, інформаційного та науково-технічного розвитку

регіонів, галузей виробництва, підприємств та їх об'єднань» (державний реєстраційний номер 0116U006782), де особисто автором визначено бізнес-процеси підприємств торгівлі як певні зони виникнення специфічних ризиків або посилення безпеки, сформовано систему зв'язків складових економічної безпеки із процесами створення цінності в торгівлі.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є наукове обґрунтування теоретико-методологічних засад і розробка практичного інструментарію щодо забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємств торгівлі.

Досягнення визначеної мети зумовило необхідність вирішення таких завдань:

- розвинути теорію економічної безпеки підприємства та визначити зміст її базових понять;
- визначити сутність, принципи та структуру системи економічної безпеки підприємства;
- розкрити особливості процесного підходу до забезпечення економічної безпеки підприємства торгівлі;
- розглянути стратегічне планування як інструмент забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі;
- обґрунтувати концепцію забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі;
- визначити роль корпоративної соціальної відповідальності у забезпеченні економічної безпеки підприємств торгівлі;
- систематизувати підходи до оцінки економічної безпеки підприємства;
- обґрунтувати економічну безпеку як особливий критерій оцінки бізнес-процесів підприємства;
- розкрити особливості формування методичного інструментарію оцінки економічної безпеки бізнес-процесів підприємств торгівлі;

- формалізувати систему оцінки економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі за моделлю їх зрілості;
- розробити науково-методичний підхід щодо оцінки економічної безпеки підприємства на основі зрілості бізнес-процесів;
- оцінити економічну безпеку підприємств торгівлі на основі зрілості бізнес-процесів;
- дослідити інформаційне забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі;
- розробити заходи щодо організаційно-фінансового забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі;
- обґрунтувати управлінські рішення щодо кадрового забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі.

Об'єктом дослідження є процес забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємств торгівлі.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методологічних, організаційно-методичних та практичних положень забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємств торгівлі.

Методологія та методи дослідження. Теоретико-методологічну основу дисертаційного дослідження склали положення економічної теорії, сучасної теорії забезпечення економічної безпеки підприємства, дослідження вітчизняних та зарубіжних учених щодо економічної безпеки підприємства, її оцінки, інструментів, методів і моделей аналізу, процесно-орієнтованого управління.

Для досягнення визначеної мети дослідження та вирішення поставлених у дисертаційній роботі завдань було використано систему загальнонаукових та спеціальних методів дослідження: системний підхід (для визначення сутності і змісту понять «економічна безпека підприємства», «економічна безпека бізнес-процесів підприємства» тощо); аналізу, синтезу, логічного узагальнення, порівняння (для узагальнення підходів до класифікації методів

оцінки економічної безпеки бізнес-процесів підприємства); вибірки та групування (для теоретичного обґрунтування критеріїв та показників оцінки економічної безпеки бізнес-процесів підприємства); графічні та матричні методи (наочне відображення теоретичних, аналітичних і рекомендаційних положень); кореляційний аналіз (для встановлення залежності між показниками корпоративної стійкості й основними результатами діяльності торгових компаній, які визначають рівень їх економічної безпеки); спостереження, розрахунку середніх показників, коефіцієнтний метод, метод динамічного аналізу, бальної оцінки, метод нечіткої логіки, адитивного згортання з урахуванням вагомості складових елементів (для обґрунтування науково-методичного підходу до оцінки економічної безпеки підприємства торгівлі на основі зрілості його бізнес-процесів); метод максимального-мінімального значення (оцінка стану бізнес-процесів підприємства торгівлі за основними їх типами з урахуванням реалізації інтересів стейкхолдерів) та ін.

Інформаційною базою дослідження слугували наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених з питань економічної безпеки суб'єктів господарювання, бухгалтерського обліку, економічного аналізу, менеджменту, офіційні статистичні матеріали, матеріали науково-практичних конференцій, довідково-інформаційні видання, нормативно-правові акти, що регулюють питання забезпечення економічної безпеки підприємств, дані статистичної і фінансової звітності підприємств торгівлі, Інтернет-ресурси, дані міжнародних рейтингів, власні спостереження і розрахунки.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у теоретико-методологічному обґрунтуванні цілісної концепції та розробці практичних рекомендацій щодо забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі в умовах невизначеності.

Основні положення дисертаційної роботи, що визначають її наукову новизну, полягають у наступному:

Уперше:

— запропоновано інтеграційну модель зв'язків складових економічної безпеки підприємства торгівлі із процесами створення цінності, що описує зони виникнення можливих ресурсних (фінансових, матеріальних, інформаційних, репутаційних, організаційних втрат) на вході та виході основних, допоміжних та управлінських процесів і дає змогу приймати превентивні управлінські рішення, а також становить підґрунтя для розробки управлінських рішень з виявлення зон можливих ресурсних втрат та їх мінімізації як на стратегічному, так і на оперативному рівнях управління;

— сформульовано концепцію забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі, яка, на основі інтеграції системного та процесного підходів формує цілісне бачення узгодженої взаємодії елементів системи економічної безпеки (бізнес-процесів, ресурсів, економічних інтересів стейкхолдерів, складових безпеки, підходів і методів її оцінки, напрямів і інструментів забезпечення) під впливом загроз, ризиків і небезпек. Реалізація даної концепції забезпечує захищеність економічних інтересів стейкхолдерів підприємства і підвищує його соціальну відповідальність перед ними;

— обґрунтовано 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 дає можливість встановити рівень економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі за умови неповних даних.

Удосконалено:

— референтну модель бізнес-процесів з їх поділом на основні, допоміжні та управлінські процеси (бізнес-процеси управління та бізнес-процеси розвитку), яка, на відміну від існуючих, ураховує особливості діяльності підприємств торгівлі в частині виділення процесів транспортування

товарів та вантажно-розвантажувальні роботи і внутрішньогосподарське забезпечення (підтримка інфраструктури) та сприяє розвитку теорії та методології процесного управління;

— концептуальну ієрархічну модель стратегічного планування економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі, яка, на відміну від існуючих, враховує функціональні складові економічної безпеки підприємства та його основні, допоміжні та управлінські бізнес-процеси, що створює можливість кількісного і якісного оцінювання цілей та пріоритетів у забезпеченні економічної безпеки бізнес-процесів підприємства і дозволяє розробляти обґрунтовані, достовірні та адекватні сценарії забезпечення її достатнього (бажаного) рівня;

— систему критеріїв оцінки бізнес-процесів, що, на відміну від існуючих, визначає економічну безпеку як особливу вимогу, яка характеризує стан захищеності реалізації різних економічних інтересів стейкхолдерів підприємства за входами та виходами його бізнес-процесів, що розвиває методологію їх оцінки;

— методичний інструментарій оцінки економічної безпеки бізнес-процесів підприємств торгівлі, який, на відміну від існуючих, ґрунтується на процесному підході та визначає зміст ідентифікації бізнес-процесів на предмет виникнення ризиків і загроз, аналізу використання ресурсів за основними, допоміжними, управлінськими бізнес-процесами, критеріїв і показників-індикаторів економічної безпеки бізнес-процесів і вимог до їх вибору та узагальнення отриманих результатів. Розроблений підхід дозволяє визначити рівень економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі та напрями коригувальних заходів для його підвищення;

— шестирівневу модель зрілості бізнес-процесів з урахуванням їх економічної безпеки, яка відрізняється виокремленням двох ієрархічних об'єктів (окремого процесу та сукупності процесів підприємства в цілому) та диференціюванням їх зрілості від найвищого рівня небезпеки до досконалого

(найвищого рівня безпеки). Запропонована модель дозволяє формалізувати оцінювання, ідентифікувати відповідний рівень економічної безпеки та надати розгорнуту характеристику процесам, які відбуваються на підприємстві.

Набуло подальшого розвитку:

— теоретичні засади забезпечення економічної безпеки підприємства в частині уточнення та виокремлення понять: «економічна безпека підприємства», «економічна безпека бізнес-процесів підприємства», «забезпечення економічної безпеки підприємства», що відрізняються врахуванням ознак захищеності бізнес-процесів підприємства та їх ресурсного забезпечення під час реалізації економічних інтересів стейкхолдерів та є підґрунтям для формування концепції забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі та подальшої її оцінки;

— теоретичні засади формування системи економічної безпеки, які описують її об'єкт, суб'єкт, складові (фінансову, інформаційну, кадрову, інтерфейсну, маркетингову та інші), механізм забезпечення та ґрунтуються на додатково введених принципах інтегрованості, циклічності, паралельності та результативності, реалізація яких підвищує якість, повноту та об'єктивність процесу забезпечення економічної безпеки підприємства та розширює підґрунтя для прийняття управлінських рішень в означеній сфері;

— формування принципів забезпечення економічної безпеки підприємства, що відрізняється врахуванням корпоративної соціальної відповідальності під час формування функціональних і ресурсних стратегій підприємства та імплементації соціально-спрямованих практик у бізнес-процеси за основними етапами створення цінності у контексті забезпечення економічної безпеки підприємств торгівлі, що дозволяє визначати залежність економічної безпеки бізнесу від активності впровадження проєктів корпоративної соціальної відповідальності та зумовлює високий рівень корпоративної стійкості, що позитивно впливає на показники їх економічної безпеки;

— класифікація підходів до оцінки економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі, яка враховує особливості оцінки бізнес-процесів, а саме: за фактором часу, за об'єктами оцінювання, за виміром показників, за цільовою спрямованістю, за визначенням порогових значень, за формуванням моделі інтегрального показника, за формуванням моделі інтегральної оцінки. Комплексне використання запропонованих підходів сприяє формуванню методологічної основи забезпечення економічної безпеки підприємств торгівлі;

— процесний підхід до інформаційного забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі, що виокремлює формування масивів інформації на входах та виходах бізнес-процесів, відбір методів її обробки та моделювання фінансових і нефінансових показників, які характеризують стан економічної безпеки бізнес-процесів на підприємстві. Розроблений підхід дозволяє мінімізувати внутрішні і зовнішні загрози і небезпеки, швидко зорієнтуватися у непередбачуваній ситуації та послідовно досягати намічених цілей в умовах невизначеності;

— формування організаційно-фінансового забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі, яке ґрунтується на моделюванні організаційної структури підприємства торгівлі з позицій процесного підходу та взаємодії суб'єктів економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі, а також запровадженні інструментів оптимізації оподаткування, що забезпечує адекватне здійснення управлінських впливів на власників бізнес-процесів (відповідальних за бізнес-процес) та створює умови для одержання своєчасної і якісної економічної інформації, потрібної для забезпечення економічної безпеки на підприємстві торгівлі.

Практичне значення одержаних результатів полягає у доведенні основних науково-теоретичних результатів дисертаційного дослідження до

рівня практичного інструментарію. Реалізація теоретичних, методичних і науково-прикладних розробок даного дослідження підтверджується:

на регіональному рівні:

– Українським національним комітетом міжнародної торгової палати ICC UKRAINE (The World Business Organization – International Chamber of Commerce), Харківське регіональне представництво (довідка №29 від 03.09.2020 р.) – науково-методичний підхід до оцінки економічної безпеки підприємства торгівлі на основі зрілості його бізнес-процесів;

– Департаментом економіки і міжнародних відносин Харківської обласної державної адміністрації (довідка № 05-30/3924 від 19.10.2020 р.) – упроваджено рекомендації, що спрямовані на забезпечення сталого розвитку споживчого ринку, в тому числі за рахунок утримання позитивної динаміки основних показників та розвитку мережі сучасних об'єктів торгівлі в рамках реалізації положень Програми соціально-економічного розвитку Харківської області на 2020 рік та Стратегії сталого розвитку «Україна – 2020»;

на рівні суб'єктів господарювання:

– ТОВ Торговий дім «Молочна Слобода» (довідка №18 від 01.10.2020 р.) – впроваджено концепцію соціальної відповідальності як сучасного принципу забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі, проведено заходи щодо забезпечення відповідного рівня економічної безпеки в компанії;

– Одеською філією ТОВ «Експансія» Торговельної мережі Fozzy Group (акт №26 від 09.10.2020 р.) – впроваджено концептуальну модель забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі, яка базується на сучасних інструментах управління з урахуванням системного і процесного підходу, а також науково-методичний підхід до комплексної оцінки рівня економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі, який враховує галузеву специфіку торговельної галузі та охоплює всю сукупність внутрішніх і зовнішніх процесів функціонування підприємства;

– ТОВ «ЮАКОН» (довідка від 01.10.2020 р.) – впроваджено науково-методичний підхід до оцінки економічної безпеки підприємства торгівлі на основі зрілості його бізнес-процесів та систему показників оцінки рівня економічної безпеки для ідентифікації відповідного типу бізнес-процесів.

в організації освітнього процесу:

– Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (акт від 01.09.2020 р.) під час викладання дисциплін «Антикризове управління», «Спецкурс з сучасних проблем менеджменту», «Податкове планування і мінімізація податкових ризиків» при підготовці магістрів за спеціальностями «Облік і оподаткування» і «Менеджмент».

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є результатом самостійного наукового дослідження. Наукові розробки та пропозиції, що містяться в роботі, належать особисто автору. Із наукових праць, опублікованих у співавторстві, у дисертації використано тільки ті положення та пропозиції, що становлять індивідуальний внесок автора.

Апробація результатів дисертації. Результати досліджень пройшли апробацію у доповідях і виступах доповідача на 14-х вітчизняних та міжнародних науково-практичних конференціях, що відображено в публікаціях [29-42].

Публікації. Результати дисертаційної роботи опубліковано у 48 наукових працях, серед них: одноосібна монографія (обсягом 15,2 друк. арк.); дві монографії у співавторстві (загальним обсягом – 95,00 друк. арк., де особисто здобувачеві належить 1,52 друк. арк.); 19 статей у наукових фахових виданнях України (загальним обсягом – 13,26 друк. арк., де особисто здобувачеві належить 12,65 друк. арк.); 6 статей у зарубіжних виданнях (загальним обсягом - 4,36 друк. арк., де особисто здобувачеві належить 3,05 друк. арк.); 14 тез доповідей у збірниках за матеріалами конференцій (загальним обсягом – 2,12 друк. арк., де особисто здобувачеві належить 1,74 друк. арк.); 1 підручник (загальним обсягом – 82,3 друк. арк., де особисто

здобувачеві належить 2,48 друк. арк.); 5 навчальних посібників (загальним обсягом – 108,3 друк. арк., де особисто здобувачеві належить 31,17 друк. арк.), у т.ч. 2 із грифом МОНУ. Загальний обсяг публікацій становить 319,64 друк. арк., де особисто здобувачеві належить 66,91 друк. арк. У публікаціях повною мірою відображені всі основні результати дисертаційної роботи.

Обсяг та структура роботи. Дисертаційна робота складається із анотації, списку публікацій за результатами дослідження, вступу, п'яти розділів та висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний текст дисертації складає 361 сторінку комп'ютерного тексту, у тому числі 58 таблиць і 41 рисунок (займають 21 сторінку). Дисертація містить список використаних джерел із 425 найменувань на 44 сторінках та 19 додатків на 89 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА ТОРГІВЛІ

1.1. Понятійний апарат теорії економічної безпеки підприємства: основні підходи та особливості

Забезпечення стійкого функціонування і розвитку підприємства неможливе без ефективної системи економічної безпеки на основі розробленої, виваженої і впроваджуваної стратегії його розвитку. В умовах соціально-економічної та політичної нестабільності, жорсткої конкуренції, невизначеності, динамічного зовнішнього середовища вітчизняні підприємства стикаються з безліччю загроз і ризиків для свого функціонування. У цих умовах перед суб'єктами господарювання постає нагальне завдання забезпечення стабільності функціонування шляхом уникнення або нейтралізації загроз і ризиків, а також ефективності діяльності за рахунок зваженого управління ресурсами та бізнес-процесами. Отже, актуальності набувають питання уточнення понятійно-категоріального апарату задля можливості формування відповідних систем щодо забезпечення економічної безпеки на підприємстві.

Аналіз літературних джерел щодо трактування категорії економічної безпеки підприємства свідчить про різноманітність наукових підходів, які відрізняються за цільовими орієнтирами, за підходами і складовими економічної безпеки, внутрішніми та зовнішніми факторами впливу, критеріями, а також об'єктами дослідження.

Теоретичним і прикладним аспектам економічної безпеки суб'єктів господарювання приділяється значна увага у працях вітчизняних та зарубіжних фахівців. Зокрема, в працях таких дослідників, як В.Г. Алькема, Т. Г. Васильців, О. А. Грунін, В. Л. Дикань, Г. Є. Долматова,

В. С. Домбровський, А. О. Єпіфанов, М. М. Єрмошенко, Г. В. Козаченко, М. І. Копитко, М. І. Камлик, О. М. Ляшенко, В. Л. Ортинський, С. Ф. Покропивний, Т. М. Соколенко, С. В. Філіппова, М. В. Фоміна, А. Г. Шаваєв, Л. Г. Шемаєва С. М. Шкарлет та інших [4; 6; 7; 11–14; 25; 27–31; 38–40; 42–46; 55; 64; 65; 67; 71–77; 79; 82; 90; 91; 93–96; 106–108; 111–116; 121; 122; 148; 163; 174; 182; 185; 187; 192; 195; 200; 215; 218; 219; 232; 233; 237; 247; 252; 281; 290; 302; 303; 305; 309; 313–315; 317; 319; 323; 331; 334; 368] досліджуються сутнісні аспекти економічної безпеки суб'єктів господарювання, її чинники та складові механізми її забезпечення. Але, в переважній більшості, їх позиції базуються на різних підходах до розуміння сутності поняття економічної безпеки, які носять дискусійний характер. З огляду на це, існує необхідність систематизації методологічних підходів щодо сутності економічної безпеки підприємства та розвитку теоретичних підходів до визначення цієї економічної категорії.

Визначаючи логіку даного розділу, необхідно провести контент-аналіз і систематизацію наукових поглядів щодо сутності поняття «економічна безпека підприємства», а також визначити вектор розвитку понятійного апарату теорії менеджменту за рахунок дефініції економічної безпеки як об'єкта управління для формування авторського трактування цієї категорії та можливості подальших наукових досліджень.

Розуміння сутності системи економічної безпеки підприємства неможливе без комплексного дослідження змісту поняття «економічна безпека підприємства», яке є базовим. Звертає на себе увагу те, що в науковій та навчально-практичній літературі попри надзвичайно велику кількість визначень єдиного підходу до трактування цього поняття не сформульовано. Це свідчить про його надзвичайно широкий зміст і можливість різнобічного трактування виходячи із сутності, об'єкту чи мети дослідження.

Аналіз публікацій [4; 6; 7; 11–14; 25; 27–31; 38–40; 42–46; 55; 64; 65; 67; 71–77; 79; 82; 90; 91; 93–96; 106–108; 111–116; 121; 122; 148; 163; 174; 182; 185;

187; 192; 195; 200; 215; 218; 219; 232; 233; 237; 247; 252; 281; 290; 302; 303; 305; 309; 313–315; 317; 319; 323; 331; 334; 368] свідчить про значні напрацювання дослідників, різноманітність наукових підходів, теорій та концепцій стосовно визначення сутності поняття «економічна безпека» та її забезпечення.

Узагальнюючи різні підходи до дефініції «економічна безпека підприємства», представлені у наведених працях та у додатку А, умовно поділимо їх на такі групи:

- 1) економічна безпека підприємства як стан ефективного використання (ресурсів, потенціалу, діяльності);
- 2) економічна безпека підприємства як стан захищеності (потенціалу підприємства, діяльності підприємства, інтересів тощо);
- 3) економічна безпека підприємства як комплекс (економічних відносин, заходів, властивостей тощо);
- 4) економічна безпека підприємства як характеристика (діяльності, досягнутих та очікуваних результатів діяльності тощо);
- 5) економічна безпека підприємства як розвиток (збалансований і безупинний);
- б) інші визначення.

Аналізуючи підходи до визначення сутності досліджуваного поняття деякі науковці наполягають на комплексному підході, який поєднує вищенаведені сутнісні аспекти.

У сучасній науковій та навчально-практичній літературі, в більшості випадків, економічну безпеку підприємства розглядають як стан ефективного використання (ресурсів, потенціалу, діяльності), беручи до уваги значну роль ефективного використання його ресурсів і існуючих можливостей у функціонуванні будь-якого суб'єкта господарювання.

Перший підхід знайшов своє відображення в наукових працях С. Ф. Покропивного [217], С. М. Ілляшенко [91], Т. Б. Кузенко [162],

О. А. Груніна [55], Б. М. Андрушків, Л. Я. Малюти [6], Л. П. Рогатіної [236], А. Г. Шаваєва [308] та інших. Значна кількість науковців [6; 55; 73; 91; 162; 217; 236; 308] розглядає економічну безпеку підприємства як «стан ефективного використання ресурсів», але акцентують увагу на різних цілях такого використання ресурсів.

Так, на думку Покропивного С. Ф. «економічна безпека - це не тільки стан використання корпоративних ресурсів, а й підприємницьких можливостей, за якого гарантується найбільш ефективно їхнє використання для стабільного функціонування та динамічного науково-технічного та соціального розвитку, запобігання внутрішнім і зовнішнім негативним впливам (загрозам)» [217, с. 36]. З точки зору Шаваєва А. Г. [308, с. 42] основною ціллю є «запобігання загрозам та забезпечення стабільного функціонування підприємства», тоді як дослідники Грунін О. А. [55, с. 37-38], Андрушків Б. М., Малюта Л. Я. акцентують на «забезпеченні досягнення цілей бізнесу за умов конкуренції та господарського ризику» [6, с. 23].

Науковець Рогатіна Л.П. [236] визначає даний термін як «стан суб'єктів господарювання як економічних систем, що характеризується наявністю конкурентних переваг, які досягаються раціональним використанням наявних власних та залучених ресурсів, своєчасним впровадженням комплексу організаційно-економічних, виробничо-екологічних та соціальних заходів, системного управління з метою підтримання нормальних умов їх дієздатності для максимального досягнення поставлених цілей у короткостроковому та довгостроковому періоді в умовах постійної зміни навколишнього середовища функціонування та розвитку».

Деякі учені виділяють економічну безпеку як стан захищеності (потенціалу підприємства, діяльності підприємства, інтересів тощо). Такого підходу дотримуються Іванілов О. С. [93], Омелянович Л. О., Долматова Г. Є. [197], Ортинський В.Л., Керницький І.С., Живко З.Б. [74], Ковальов Т.,

Сухорукова Т. [113], Мочерний С. В. [79], Чирва Ю. С., Бугріменко Р. М. [302] та інші.

Так, на думку Іванілова О. С., Дмитрієвої О. І. економічну безпеку підприємства можна трактувати як [93, с. 67]:

а) стан захищеності усіх систем підприємства при здійсненні господарської діяльності в певній ситуації;

б) сукупність організаційно-правових, режимно-охоронних, технічних, технологічних, економічних, фінансових, інформаційно-аналітичних та інших методів, спрямованих на усунення потенційних загроз та створення умов для забезпечення ефективного функціонування суб'єктів підприємницької діяльності відповідно до їхніх цілей та завдань.

Омелянвич Л. О., Долматова Г. Є. визначають даний термін як «стан захищеності підприємства при організації взаємовідносин з іншими суб'єктами і його ресурсів, при якому гарантується стабільність функціонування, розширення, відтворення, впровадження і широке використання науково-технічних досягнень і соціальний розвиток» [197, с. 46].

Третього підходу дотримуються науковці Блакита Г., Ганущак Т. [333], Раздіна О. В. [231], Коробчинський О. Л. [147], Забродський В. А. [84], Белоус Н. Д. [11], Капустін Н. [98], Барташевська Ю. М. [9] та інші. Так, на думку Белоус Н.Д. «економічна безпека – це комплексна система заходів суб'єкта господарювання, направлена на забезпечення його конкурентоспроможності в умовах дестабілізації діяльності під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів» [11, с. 201]. Дослідники Блакита Г., Ганущак Т. пропонують своє визначення, в якому «економічна безпека – це комплекс економічних відносин в цілях забезпечення постійної збалансованості інтересів підприємства і держави з урахуванням внутрішніх і зовнішніх факторів впливу і часу» [333, с. 97].

Четвертий підхід знайшов відображення у працях таких вчених як: Геєць В. М., Кизим М. О., Клебанова Т. С., Черняк О. І. [39], Мойсеєнко І. П., Марченко О. М. [184] та інших. Автори вважають, що «економічна безпека – це характеристика, суть якої полягає в нормальному функціонуванні економічної системи взагалі, можливості нормальної роботи внутрішньої економічної системи та безболісного включення в світову економічну систему» [39]. На думку Мойсеєнко І. П., Марченко О. М. «економічна безпека – найважливіша якісна характеристика економічної системи, яка визначає її здатність підтримувати нормальні умови функціонування; стійке забезпечення ресурсами та розвиток, а також послідовну реалізацію економічних інтересів» [184].

Науковець Сосновська О. О. запропонувала авторське визначення економічної безпеки підприємства як «комплексної діяльності підприємства, що спрямована на ефективне формування та використання його ресурсного потенціалу у різних функціональних сферах для забезпечення стійкого функціонування в умовах невизначеного та мінливого економічного середовища» [251, с. 447].

На думку професора Васильців Т. Г. «економічна безпека підприємства являє собою захищеність його діяльності від негативного впливу зовнішнього оточення, а також здатність своєчасно усунути різноманітні загрози або пристосуватися до існуючих умов, які не відбиваються негативно на його діяльності» [28, с. 74].

З точки зору авторів монографії [29, с. 23] «економічна безпека є рівнем життєздатності суб'єкта господарювання протягом періоду життєвого циклу його функціонування, що одночасно гарантує виконання місії та цілей підприємства». Проте, на наш погляд, таке визначення є не зовсім коректним, адже рівень (ступінь) економічної безпеки підприємства – це оцінка стану використання ресурсів суб'єкта господарювання за критеріями рівня економічної безпеки підприємства. Отже, рівень економічної безпеки

підприємства залежить від здатності його менеджерів (відповідальних осіб) попереджувати, уникати можливих ризиків, загроз і небезпек, ліквідувати негативні наслідки впливу зовнішнього і внутрішнього середовища.

Раціональним є визначення дослідниці Гнилицької С. В., яка під економічною безпекою пропонує розуміти «здатність суб'єкта господарювання ефективно та безперервно здійснювати свою статутну діяльність на основі вживання сукупності взаємопов'язаних обліково-аналітичних та контрольних процедур, що дозволяють оптимізувати використання корпоративних ресурсів підприємства та нівелювати вплив загроз внутрішнього та зовнішнього середовища з метою збільшення вартості його капіталу» [44, с. 16].

Деякі учені визначають економічну безпеку через розвиток, що досягається за допомогою використання усіх видів ресурсів і підприємницьких можливостей. Такого підходу дотримуються Белоусова І. А. [13, с. 17], Філіппова С. В., Волощук Л. О., Черкасова С. О. [280, с. 11] та інші. Автори зазначають, що «економічна безпека підприємства передбачає стійкий розвиток (тобто збалансований і безупинний), що досягається за допомогою використання усіх видів ресурсів і підприємницьких можливостей, за якими гарантується найбільш ефективно їх використання для стабільного функціонування та динамічного науково-технічного й соціального розвитку, запобігання внутрішнім і зовнішнім негативним впливам (загрозам)» [13, с. 17].

Крім наведених підходів, спостерігаються і менш розповсюджені погляди, а саме: розкриття економічної безпеки підприємства як задовільного стану справ на підприємстві [40, с. 251]. Дослідники Козаченко Г. В., Пономарьов В. П., Ляшенко О. М. [114, с. 87; 174, с. 60], Белокуров В. В. [14, с. 87] розглядають цю категорію з позиції «наявності конкурентних переваг», або як «міру гармонізації в часі й просторі економічних інтересів підприємства з інтересами пов'язаних з ним суб'єктів навколишнього середовища, які діють

поза межами підприємства». Так, на думку Ляшенко О. М., «економічна безпека – це міра економічної свободи підприємства, що досягається внаслідок керованого процесу взаємоузгодження економічних інтересів стейкхолдерів як зовнішнього, так і внутрішнього середовища підприємства, який має на меті протистояння загрозам економічній безпеці підприємства та потребує необхідних для такого протистояння ресурсів» [173, с. 60].

З точки зору авторів монографії «Економічна безпека підприємств реального сектору економіки в умовах вартісно-орієнтованого управління» економічну безпеку підприємства можна трактувати як «форму розвитку підприємства та як форму його протистояння загрозам» [280, с. 11]. Проте, за тлумачним словником форма – це зовнішнє вираження будь-якого змісту. Внутрішній зміст поняття економічної безпеки підприємства є досить комплексним і містить низку елементів, зокрема об'єкт (бізнес-процеси підприємства) і суб'єкт безпеки (власники бізнес-процесів), які, на наш погляд, також необхідно враховувати характеризуючи економічну безпеку підприємства.

У своєму дослідженні Шкарлет С. М. виділяє два підходи щодо її трактування, а саме: статичний (безпека як стан) і діяльнісний (безпека як діяльність) [312, с. 29].

Поняття економічної безпеки підприємства деякі автори [69, с. 7-8] розглядають з кількох позицій: 1) з позиції різних агентів ринку, що взаємодіють з підприємством (споживачів, суміжників, податкових, кредитних органів і та ін.) та 2) з позиції самого підприємства. У першому випадку дослідники визначають економічну безпеку підприємства як «комплексне відображення ступеня надійності підприємства як партнера у виробничих, фінансових, комерційних та інших економічних відносинах за певний проміжок часу». У другому випадку, під економічною безпекою підприємства пропонують розуміти «захищеність його потенціалу (виробничого, організаційно-технічного, фінансово-економічного,

соціального) від негативної дії зовнішніх і внутрішніх чинників, прямих або непрямих економічних загроз, а також здатність суб'єкта до відтворення».

На основі проведеного дослідження, можна дійти висновку, що найчастіше дослідники розглядають «економічну безпеку підприємства» як «стан», за якого не загрожує безпека. Окрім розгляду «економічної безпеки підприємства» як стану, вченими-дослідниками наводяться й інші трактування, а саме як: «характеристика», «комплекс», «процес», «розвиток», «система», «здатність», «міра», «форма» тощо.

Серед різноманітності авторських підходів до поняття економічна безпека підприємства простежуються і спільні ознаки: ефективне використання корпоративних ресурсів і підприємницьких можливостей, відчуття захищеності підприємства від деструктивного впливу зовнішніх та внутрішніх загроз, підтримання оптимального рівня стійкості, конкурентоспроможності та розвитку з поступовим досягненням мети діяльності тощо.

Узагальнюючи вищенаведене, можна зазначити, що кожен з цих підходів акцентує увагу на тих чи інших сутнісних аспектах, не формуючи холістичного (цілісного) погляду. Кожний дослідник додає до існуючих характеристик економічної безпеки власні уточнення, але спільна ідея, яка впливає з усіх визначень, полягає в такому: підтримка підприємства у стані економічної безпеки – це головна передумова його стабільного розвитку. Тому, головною метою забезпечення економічної безпеки підприємства є гарантія його стабільної поточної діяльності і високий потенціал розвитку в майбутньому.

Розуміючи стійкість як довгострокову рівновагу між наявним і перспективним потенціалом підприємства і цілями його розвитку, вважаємо доцільним ввести ознаку їх узгодженості, порушення якої і викликають коливання у рівновазі [123].

Таким чином, доречним є комплексний підхід, згідно з яким економічну безпеку підприємства пропонується розглядати як комплексну характеристику стану захищеності економічних інтересів підприємства і їх узгодженості із наявним потенціалом і заявленими цілями, що дозволяє протистояти різним негативним факторам в процесі економічної діяльності.

Розгляд економічної безпеки підприємства з позиції процесного управління дає змогу визначити об'єкти управління безпекою на підприємстві, а структуризація бізнес-процесів, ресурсів, факторів є основою для формування принципово нової концепції «економічної безпеки підприємства». Отже, економічну безпеку бізнес-процесів підприємства можна розглядати як стан захищеності бізнес-процесів підприємства та їх ресурсного забезпечення, який досягається у результаті узгодженості і реалізації його економічних інтересів із наявним потенціалом і заявленими цілями, що дозволяє протистояти різним негативним факторам в процесі економічної діяльності [123, с. 300-301].

Оскільки і забезпечення захищеності економічних інтересів, і їх узгодженість із наявними можливостями є управлінськими завданнями, то економічна безпека, з одного боку, є характеристикою стану підприємства, а з іншого – виступає об'єктом управління, тобто потребує оцінки, планування та контролю [123, с. 301].

Наукова спільнота використовує різноманітні визначення економічної безпеки підприємства, але більшість з них одностайні в тому, що менеджери підприємства повинні забезпечити ефективне використання наявних і потенційних ресурсів, задіяних для подолання ризиків і загроз у досягненні цілей бізнесу, а також, що широкий спектр проблем, з якими пов'язана економічна безпека підприємства, потребує комплексного, системного їхнього розподілу на рівні складових.

Відповідно до розмаїття трактувань сутності економічної безпеки підприємства існує така ж кількість поглядів на структурно-функціональний

набір складових її елементів, які направлені на забезпечення ефективності використання матеріальних, трудових, інформаційних та фінансових ресурсів. Економічна безпека, на думку більшості дослідників, має такі елементи: фінансову, інтелектуально-кадрову (кадрову), техніко-технологічну, інформаційну, політико-правову, продуктову, силову та інші [28; 29; 58; 96; 122; 217; 258]. При цьому, найважливішим компонентом економічної безпеки суб'єктів господарювання автори визнають фінансову складову як матеріальну основу всіх інших її складових. Так, низка публікацій, присвячених проблемам забезпечення безпеки підприємства, свідчить про те, що автори ототожнюють поняття «економічна безпека» та «фінансово-економічна безпека» підприємства. Проте авторська логіка [29, с. 30] щодо додаткового акценту на фінансовій площині безпеки є, на наш погляд, дискусійною. З одного боку, фінансова складова є частиною системи ресурсів підприємства і з цих позицій має розглядатися саме у складі економічної системи. З іншого боку, фінансова безпека має дуальне походження і спирається на відповідні компетентності персоналу. У такому аспекті фінансова безпека має бути автономним об'єктом дослідження з метою виявлення специфічного кола правопорушень і зловживань і своєчасного запобігання ним. Тому, враховуючи відсутність єдиного підходу дослідників до визначення дефініції фінансова безпека, а також ототожнення цієї категорії із фінансовою складовою економічної безпеки, у наступному підрозділі з'ясуємо природу фінансової безпеки підприємства.

В умовах обмеженості фінансових ресурсів для ведення бізнесу, нестабільної політичної і соціально-економічної ситуації в державі, жорсткої конкуренції підприємству необхідно створити ефективну систему формування і забезпечення його фінансової безпеки. Також підприємству необхідно вміти швидко адаптуватися до нових, постійно змінюваних умов, що виникають на сучасному етапі здійснення фінансово-господарської діяльності та з

перспективою на майбутнє. Наявність окреслених питань зумовлює необхідність побудови системи фінансової безпеки підприємства [155].

Дослідження проблематики сутності фінансової безпеки підприємств розглядається у багатьох працях сучасних науковців. Свій науковий доробок у розвиток теорії фінансової безпеки внесли такі зарубіжні вчені, як: О.А. Грунін, В.Ф. Гапоненко, Р.С. Папехин, О.В. Караніна, а також вітчизняні – О. Ареф'єва, І.А. Бланк, Т.Г. Васильців, В.М. Геєць, К.С. Горячева, Т.В. Давидюк, А.О. Єпіфанов, О.Л. Пластун, В.С. Домбровський, М. Єрмошенко, Г.В. Козаченко, І. Манцуров, В. Мунтіян, Н.Л. Правдюк, Т.О. Мулик, Я.І. Мулик, С.М Шкарлет, А.М. Штангрет та інші. Незважаючи на популярність поняття «фінансова безпека», серед науковців існують певні розбіжності щодо його сутності, наявність яких свідчить про існування низки невирішених і дискусійних питань та вимагає проведення подальших наукових досліджень та пошуку більш універсального підходу до його дефініції.

Отже, проведемо контент-аналіз і систематизацію наукових поглядів щодо сутності поняття «фінансова безпека підприємства», а також розвиток понятійного апарату теорії менеджменту за рахунок дефініції фінансової безпеки як об'єкта управління [155].

Будь-яке підприємство зацікавлено у підвищенні рівня його фінансової безпеки, який свідчить про стабільну фінансово-господарську діяльність, його розвиток та конкурентоспроможність, що в підсумку робить таке підприємство привабливим для інвесторів і кредиторів.

Аналіз публікацій [20; 29; 36; 58; 60; 160; 168; 169; 173; 174; 187; 254; 264; 266; 287; 288; 333] свідчить про значні напрацювання дослідників, різноманітність наукових підходів, теорій та концепцій стосовно визначення сутності поняття «фінансова безпека» та її забезпечення. Завдання підвищення фінансової безпеки суб'єктів господарювання з'явилися у полі зору таких вчених, як Блакита Г.В., Ганущак Т.М. [333], Бланк І.О. [20], Єпіфанов А.О.,

Пластун О.Л., Домбровський В.С. [287], Ляшенко О.М. [173], Козаченко Г.В., Пономарьов В.П. [114], Покропивний С.Ф. [217], Правдюк Н.Л., Мулик Т.О., Мулик Я.І. [264], Судакова О.І. [253], Сусіденко О.В. [254] та інших. Наявне розмаїття трактувань фінансової безпеки підприємства свідчить про значущість та складність проблеми, а також про незавершеність розробки теоретико-методологічного базису економічної науки. З метою з'ясування багатоаспектності та обґрунтування концептуальності змісту проведемо більш детальне дослідження підходів до дефініції фінансової безпеки підприємства.

Узагальнюючи різні підходи, представлені у працях [20; 29; 36; 58; 60; 160; 168; 169; 173; 174; 187; 254; 264; 266; 287; 288; 333], умовно поділимо їх на такі групи:

1) фінансова безпека підприємства як складова економічної безпеки підприємства з відповідними інструментами управління нею;

2) фінансова безпека підприємства як самостійний об'єкт управління, здатність останнього ефективно використовувати свій ресурсний потенціал;

3) фінансова безпека підприємства як стан (ресурсів, діяльності, фінансових інтересів, захищеності тощо), який характеризується відповідною стійкістю до зовнішніх і внутрішніх загроз;

4) фінансова безпека підприємства як діяльність з управління ризиками;

5) фінансова безпека підприємства як процес (забезпечення стабільності його функціонування, фінансової рівноваги; процес досягнення певного стану тощо);

6) фінансова безпека підприємства як система (забезпечення фінансовими ресурсами; збалансований стан елементів та підсистем);

7) фінансова безпека підприємства як комплекс заходів, методів і засобів по захисту економічних (фінансових) інтересів.

Аналізуючи підходи до визначення сутності досліджуваного поняття деякі науковці наполягають на комплексному підході, який поєднує вищенаведені сутнісні аспекти.

У сучасній науковій літературі, в більшості випадків, фінансову безпеку підприємства розглядають як складову його економічної безпеки, беручи до уваги значну роль фінансів у функціонуванні будь-якого суб'єкта господарювання.

Перший підхід, який базується на розумінні фінансової безпеки як складової економічної безпеки, знайшов своє відображення в наукових працях С. Ф. Покропивного, О. І. Судакової, І. В. Багровецької, Л. С. Козак, К.С. Горячевої, І. В. Чібісової та інших науковців. Так, з точки зору О.І. Судакової, фінансова безпека є важливою складовою економічної безпеки підприємства, що базується на «незалежності, ефективності і конкурентоспроможності фінансів підприємства, яка відображається через систему критеріїв і показників його стану, що характеризують збалансованість фінансів, достатню ліквідність активів і наявність необхідних грошових резервів, фінансову стабільність, ступінь захищеності фінансових інтересів на усіх рівнях фінансових відносин» [253, с. 144].

Такої ж думки дотримуються Крутова А.С., Ставерська Т.О., Шевчук І.Л. [159, с. 97], які визначають фінансову безпеку як «складову економічної безпеки [підприємства], яка відображається через систему критеріїв і динамічних показників його стану, що дозволяє підтримувати фінансову стабільність в поточній та стратегічній перспективі, а також ступінь захищеності фінансових інтересів на усіх рівнях фінансових відносин за рахунок ефективного використання економічного потенціалу підприємства з метою протистояння зовнішнім і внутрішнім загрозам, як реальним, так і потенційним».

Дослідники Блакита Г., Ганущак Т. визначають фінансову безпеку як «складову частину економічної безпеки підприємства, яка визначає процес

розвитку підприємства на основі певних фінансових ресурсів, достатню структуру капіталу, який використовується суспільством, відповідність цілям і завданням на основі рівня внутрішніх і зовнішніх загроз, певний факторний вплив у мінливих поточних і майбутніх періодах розвитку» [333, с. 251].

З точки зору І. В. Чібісової, Є.М. Івашиної фінансова безпека є «функціональною складовою економічної безпеки підприємства, яка полягає у наявності такого його фінансового стану, який характеризується: збалансованістю і якістю фінансових інструментів, технологій і послуг; стійкістю до загроз; здатністю підприємства забезпечувати реалізацію фінансових інтересів, а також місії і завдань достатніми обсягами фінансових ресурсів; а також спрямованістю на ефективний і сталий розвиток» [303].

Деякі учені виділяють фінансову безпеку як самостійний об'єкт управління, певну здатність. Такого підходу дотримуються Ю.М. Воробйов, О.І. Воробйова, О.Г. Блажевич [286], А.О. Єпіфанов, О.Л. Пластун, В.С. Домбровський, О.М. Ващенко [287], Т.Б. Кузенко [162], В.І. Мунтіян, Ю.Б. Кракос, Р.С. Папехін та деякі інші. Автори вважають, що «фінансова безпека розглядається як здатність суб'єкта підприємництва здійснювати свою господарську, зокрема й фінансову діяльність, ефективно і стабільно шляхом використання сукупності взаємопов'язаних діагностичних, інструментальних та контрольних заходів фінансового характеру, що мають оптимізувати використання фінансових ресурсів, забезпечити належний їх рівень та нівелювати вплив ризиків» [287, с. 25].

На думку авторів монографії «Фінансова безпека будівельних підприємств» Воробйова Ю.М., Воробйової О.І., Блажевич О.Г. фінансова і економічна безпека – це самостійні поняття. Вони мають свою сутність, значення та місце в економічній науці і практиці і розглядають «фінансову безпеку» як самостійний об'єкт управління у складі фінансів підприємства [286, с. 10].

Третього підходу дотримуються науковці І.О. Бланк [20], О.І. Воробйова [36], І.П. Мойсеєнко, О.М. Марченко [184], І.В. Нартова та Я.О. Кіріченко [187], Н.Л. Правдюк, Т.О. Мулик, Я.І. Мулик [264] та інші. На думку І.О. Бланка, «фінансова безпека підприємства – це кількісно і якісно детермінований рівень фінансового стану підприємства, що забезпечує стабільну захищеність його пріоритетних збалансованих фінансових інтересів від ідентифікованих реальних і потенційних загроз зовнішнього й внутрішнього характерів, параметри якого визначаються на основі його фінансової філософії й створюють необхідні передумови фінансової підтримки його стійкого зростання в поточному й перспективному періодах» [20, с. 24].

І.В. Нартова та Я.О. Кіріченко вважають, що «фінансова безпека підприємства – це фінансовий стан, який характеризується, по-перше, збалансованістю і якістю сукупності фінансових інструментів, технологій і послуг, котрі використовуються підприємством; по-друге, стійкістю до внутрішніх і зовнішніх загроз; по-третє, здатністю фінансової системи підприємства забезпечувати реалізацію власних фінансових інтересів, місії і завдань достатніми обсягами фінансових ресурсів; по-четверте – забезпечувати ефективний і сталий розвиток цієї фінансової системи. Інакше кажучи, фінансова безпека – багатогранне комплексне поняття, що забезпечує дотримання заданого режиму роботи підприємства серед численних ризиків господарювання» [187].

Слушним також у цьому напрямі є визначення О.І. Воробйової, відповідно до якого «фінансова безпека суб'єкта господарювання – це узагальнююча характеристика стану фінансів відповідного суб'єкта господарювання на встановлену дату, яка свідчить про фінансові можливості та спроможність виконувати зобов'язання і ефективно функціонувати в умовах нестабільності, невизначеності та різних фінансових і господарських ризиків» [36, с. 6].

З позиції ресурсно-функціонального підходу науковець О.В. Караніна розглядає фінансову безпеку як «захищеність фінансових інтересів суб'єктів господарювання на всіх рівнях фінансових відносин; забезпеченість домашніх господарств, підприємств, організацій та установ, регіонів, областей, секторів економіки держави фінансовими ресурсами, достатніми для задоволення їх потреб та виконання відповідних зобов'язань» [99, с. 11].

Такі науковці, як Н.Л. Правдюк, Т.О. Мулик, Я.І. Мулик [264, с. 21] наголошують на тому, що фінансову безпеку потрібно трактувати з точки зору «стану захищеності фінансових інтересів підприємства на всіх рівнях його фінансових відносин від впливу внутрішніх і зовнішніх загроз, який забезпечує його самозбереження та розвиток у поточній та стратегічній перспективах». Це визначення є вдалим, на наш погляд.

Основними прихильниками четвертого підходу є дослідники О.А. Кириченко, І.В. Кудря [105], В.І. Куцик, А.І. Бартиш [167] та інші. На їх думку, «фінансову безпеку підприємства визначають як діяльність з управління ризиками та захисту інтересів підприємства від зовнішніх і внутрішніх загроз з метою забезпечення стабільного розвитку підприємництва та зростання його власного капіталу в поточній і стратегічній перспективі» [105, с. 26; 167, с. 251]. Крім того, автори, виходячи з глобального підходу, під фінансовою безпекою підприємства пропонують розглядати «такий стан фінансових ресурсів, за якого забезпечується ефективна (прибуткова) діяльність підприємства, захист його фінансових інтересів та здатність зберігати свою ліквідність і платоспроможність та фінансові можливості під впливом різного роду небезпек і загроз» [105, с. 26].

Отже, у сучасних кризових умовах, увага фінансових менеджерів підприємства зосереджена на обґрунтуванні та реалізації сучасних концепцій управління економічною діяльністю, підвищення конкурентоспроможності, забезпеченні сталого розвитку та розробки механізму протидії ризикам і загрозам за мінімально необхідного забезпечення фінансовими ресурсами.

П'ятий підхід реалізований у наукових працях О.В. Сусіденка [254], К.С. Половнева [218], Л.О. Матвійчук [174] та інших дослідників. Так, Сусіденко О.В. у своєму дослідженні [254, с. 10] розглядає фінансову безпеку як «цілеспрямований багаторівневий процес, який включає сукупність методів, ресурсів, важелів по забезпеченню захищеності фінансових інтересів суб'єкта господарювання від деструктивного впливу зовнішніх і внутрішніх фінансових загроз та формуванню рівноваги підприємства у поточній і стратегічній перспективах за умов конкурентного середовища».

Зокрема, Половнев К.С. подає наступне визначення: «фінансова безпека промислового підприємства – це безперервний процес забезпечення на промисловому підприємстві, що знаходиться в певному зовнішньому оточенні, стабільності його функціонування, фінансової рівноваги та регулярного отримання прибутку, а також можливості виконання поставлених цілей і завдань, здатності його до подальшого розвитку і вдосконаленню на різних стадіях життєвого циклу підприємства і в процесі зміни конкурентних ринкових стратегій» [218, с. 34].

Матвійчук Л.О. запропонувала розглядати це поняття як «процес досягнення певного стану підприємства, який характеризується стійкістю до внутрішніх і зовнішніх загроз, збалансованістю фінансових інструментів та методів управління ними й забезпеченістю достатнім обсягом фінансових ресурсів, що дозволить підприємству ефективно функціонувати в сучасному і майбутніх періодах» [174, с. 134].

За шостим підходом деякі автори розглядають фінансову безпеку як стабільну та динамічну систему забезпечення фінансовими ресурсами та виділяють такі основні ознаки: «а) наявність достатньої кількості фінансових ресурсів; б) захищеність інтересів підприємства; в) збалансованість та якість фінансово-господарської діяльності підприємства; г) стабільність прояву; д) об'єкт управління керівними відділами суб'єкта господарювання; е) динамічна протидія деструктивним факторам внутрішньої і зовнішньої

природи прояву, а як наслідок: ж) забезпечення досягнення стратегічних цілей підприємства» [175, с. 37]. Такий підхід дозволяє враховувати достатність фінансових ресурсів, захищеність його інтересів, стан фінансової безпеки підприємства та перспективи його розвитку, проте не наголошує на ефективності використання фінансових ресурсів суб'єкта господарювання та узгодженості зі стратегічними цілями.

На думку Лаврової Ю.В. фінансова безпека підприємства є «системою, що забезпечує стабільність важливих фінансових пропорцій розвитку підприємства, які формують захищеність його фінансових інтересів у балансі з фінансовими інтересами його економічних агентів» [168, с. 275].

Кудрицька Ж.В. під фінансовою безпекою підприємства пропонує розуміти «збалансований стан його елементів та підсистем як окремої економічної системи, що можуть бути виражені кількісними чи якісними показниками та характеризується стійкістю до негативних впливів внутрішнього та зовнішнього середовища та здатністю забезпечити її ефективне функціонування, стабільність розвитку та економічного зростання в довгостроковому періоді» [161]. Так, дана інтерпретація визначення фінансової безпеки як системи, на наш погляд, не зовсім коректна через те, що фінансова безпека – це характеристика фінансової системи підприємства.

Сьомий (енциклопедичний) підхід визначає загальне трактування поняття фінансової безпеки (англ. financial security) як «комплексу заходів, методів і засобів із захисту корпоративних структур, фінансової діяльності господарюючого суб'єкта на мікрорівні» [285]. Таке визначення фінансової безпеки, на наш погляд, не розкриває основної суті поняття та його фінансової архітекtonіки.

Серед різноманітності авторських підходів до поняття фінансова безпека підприємства простежуються і спільні ознаки: ефективне використання корпоративних ресурсів, відчуття захищеності підприємства від деструктивного впливу зовнішніх та внутрішніх загроз, підтримання

оптимального рівня стійкості та розвитку з поступовим досягненням мети діяльності тощо [155].

Узагальнюючи вищенаведене, можемо зазначити, що кожен з цих підходів все ж таки акцентує увагу на тих чи інших сутнісних аспектах, не формуючи холістичного (цілісного) погляду. Кожний дослідник додає до існуючих характеристик фінансової безпеки власні уточнення, тому що і власне категорія фінансів також є багатогранною та синтезованою, але спільна ідея, яка впливає з усіх визначень, полягає в такому: підтримка підприємства у стані фінансової безпеки – це головна передумова його стабільного розвитку. Тому головна мета забезпечення фінансової безпеки підприємства полягає в тому, щоб гарантувати його стабільну поточну діяльність і високий потенціал розвитку в майбутньому [155].

Погоджуючись із тезою про захищеність підприємства від зовнішніх та внутрішніх загроз і підтримку рівня стійкості (на певному інтервалі часу), зазначимо, що ефективність використання ресурсів виходить за межі суто фінансових компетенцій і інтересів підприємства, тому не може бути сутнісною ознакою його фінансової безпеки. Крім того, розуміючи стійкість як довгострокову рівновагу між наявним і перспективним потенціалом підприємства і цілями його розвитку, вважаємо доцільним ввести ознаку їх узгодженості, порушення якої і викликають коливання у рівновазі [155].

Таким чином, доречним є комплексний підхід, згідно з яким фінансову безпеку підприємства пропонується розглядати як комплексну характеристику стану захищеності фінансових інтересів підприємства і їх узгодженості із наявним потенціалом і заявленими цілями, що дозволяє протистояти різним негативним факторам в процесі фінансово-господарської діяльності [155, с. 17–18].

Оскільки і забезпечення захищеності фінансових інтересів, і їх узгодженість із наявними можливостями є управлінськими завданнями, то фінансова безпека, з нашої точки зору, з одного боку, є характеристикою стану

підприємства, а з іншого – виступає об'єктом управління, тобто потребує оцінки, планування та контролю [155].

Отже, в сучасній науковій літературі зустрічаються різні підходи до трактування сутності поняття «фінансова безпека підприємства», що пояснюється його складністю та багатоаспектністю. Систематизація наукових поглядів щодо дефініції фінансової безпеки підприємства дозволила виділити такі підходи, де фінансова безпека розглядається: як складова економічної безпеки підприємства; як самостійний об'єкт управління; як стан (ресурсів, діяльності, фінансових інтересів тощо), який характеризується відповідною стійкістю до зовнішніх і внутрішніх загроз; як діяльність з управління ризиками; як процес (процес забезпечення стабільності його функціонування, фінансової рівноваги; процес досягнення певного стану тощо); як система (забезпечення фінансовими ресурсами; збалансований стан елементів та підсистем); як комплекс заходів, методів і засобів по захисту економічних (фінансових) інтересів.

На основі проведеного контент-аналізу і визначених сутнісних ознак фінансової безпеки підприємства нами здійснено її дефініцію, яка відрізняється комплексністю та логічною узгодженістю із базовими категоріями «безпека» та «фінанси».

Підтримуємо думки дослідників, які в основу поняття «фінансова безпека підприємства» покладають її тісний зв'язок з поняттям «економічна безпека підприємства», наголошуючи на тому, що фінансова безпека є найважливішим (основним) складовим структурним її елементом [58, с. 42; 160, с. 12–13; 173, с. 29] та об'єднує характеристики як економічної безпеки, так і фінансів підприємства, впливаючи абсолютно на всі сфери діяльності суб'єкта підприємництва [29, с. 31].

Проблема забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах динамічності та невизначеності набуває особливої важливості і стає одним з

вирішальних факторів стабільної діяльності підприємства та його економічного розвитку.

Забезпечення належного рівня економічної безпеки на підприємстві сприятиме досягненню стратегічних та тактичних цілей та завдань підприємства, доступу до економічних та фінансових ресурсів та ринків, створить умови щодо своєчасного виявлення та подолання загроз і небезпек зовнішнього та внутрішнього походження функціонуванню та розвитку підприємства.

Головною метою забезпечення економічної безпеки підприємства є забезпечення його стійкого та максимально ефективного функціонування в поточному періоді та створення передумов для подальшого розвитку шляхом своєчасного виявлення та запобігання зовнішніх і внутрішніх небезпек та загроз, а також швидкого реагування на проблеми, що виникли.

Забезпечення економічної безпеки підприємства – це процес реалізації функціональних складових економічної безпеки з метою запобігання можливим збиткам і досягнення максимального рівня економічної безпеки нині та в майбутньому [25].

З точки зору О.М. Мезенцевої [176, с. 106] «забезпечення економічної безпеки підприємств торгівлі характеризується заходами протидії негативному впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища». Запропонована автором модель забезпечення безпеки підприємств торгівлі враховує цілі і завдання, загрози, ризики, а також основні напрямки, за допомогою яких можна протистояти руйнівному впливу на господарську діяльність суб'єктів торговельної сфери.

На думку Т.М. Козир [116, с. 80] «забезпечення ЕБП слід розглядати як безупинний процес підтримки на певному рівні її функціональних складових елементів з метою досягнення максимального ефекту завдяки можливості своєчасного реагування на негативний вплив будь-яких факторів, що дестабілізують діяльність господарюючих суб'єктів».

Під поняттям «забезпечення економічної безпеки підприємства» автори О.М. Грибіненко, С.М Шагонян пропонують розуміти «реалізацію всіх елементів економічної безпеки для уникнення ймовірних втрат та отримання найбільш оптимального рівня економічної безпеки як у певний момент, так і на майбутнє» [53, с. 99].

На думку дослідника Сенчагова В. [242] поняття «забезпечення економічної безпеки» трактується як «безперервний, системний процес, метою якого є попередження можливих збитків».

Як зазначає Шкарлет С.М., «забезпечення економічної безпеки – це системний процес, в якому поєднуються три основних компоненти: по-перше, діагностика та оцінка фінансово-економічних, операційних, та організаційних критеріїв з метою завчасної ідентифікації джерел виникнення небезпечних для діяльності підприємства проявів; по-друге, своєчасне застосування релевантного каталогу антикризових (стабілізаційних) заходів нейтралізації внутрішніх і зовнішніх факторів; по-третє, – формування системи рекомендацій і заходів щодо створення конкурентної переваги та забезпечення розвитку підприємства на усіх етапах його життєвого та операційного циклів» [312].

Так, за тлумачним словником російської мови С.І. Ожегова, іменник «забезпечення» походить від дієслова «забезпечити», що означає зробити цілком можливим, дійсним, реально здійсненим [196].

У найбільш загальному розумінні «забезпечення» означає сукупність дій, спрямованих на те, щоб зробити щось можливим, дієвим, здійсненим. У більш вузькому розумінні, забезпечення – це сукупність конкретних форм та методів залучення та використання ресурсів.

Цілком слушною є також думка дослідниці М.І. Копитко, що під забезпеченням економічної безпеки підприємства пропонує розуміти «процес, що передбачає сукупність послідовних та обґрунтованих дій менеджерів з метою досягнення такого стану діяльності підприємства, який дозволяє з

максимальною ефективністю використовувати доступні ресурси для захисту інтересів від впливу дестабілізуючих чинників» [122, с. 65].

Визначаючи логіку даного дослідження, на основі аналізу і синтезу існуючих наукових поглядів на забезпечення економічної безпеки та з урахування процесного підходу, пропонується під забезпеченням економічної безпеки бізнес-процесів підприємства мати на увазі комплекс заходів, спрямованих на забезпечення безперервного виконання бізнес-процесів, сукупність обгрунтованих дій менеджерів щодо підтримки стабільного функціонування підприємства у відповідності до його стратегічних, тактичних та поточних цілей шляхом раціонального розподілу та використання ресурсів.

Таким чином, на основі систематизації наукових поглядів на сутність понять «економічна безпека підприємства», «економічна безпека бізнес-процесів підприємства», «забезпечення економічної безпеки підприємства» розвинуто теорію економічної безпеки підприємства. Узагальнено різні підходи щодо їх дефініції та запропоноване авторські їх визначення з урахуванням додатково введених ознак захищеності бізнес-процесів і їх ресурсного забезпечення, узгодженості реалізації економічних інтересів стейкхолдерів із наявним потенціалом і заявленими цілями. Запропонований понятійний апарат сприяв вербалізації бачення економічної безпеки як об'єкта управління і став підґрунтям для формування концепції її забезпечення на рівні підприємства торгівлі.

Забезпечення економічної безпеки діяльності підприємства потребує створення власної системи економічної безпеки. Саме системному підходу до економічної безпеки підприємства присвячений наступний підрозділ.

1.2. Система економічної безпеки підприємства: сутність, принципи та структура

Системний підхід до сутності економічної безпеки як загальнонауковий напрям методології пізнання і соціально-економічної практики передбачає її дослідження як системи, розкриття її цілісності, виявлення типів зв'язків, зведення їх у єдину теоретичну концепцію формування системи.

Сучасні умови господарювання спонукають суб'єктів господарювання до необхідності створення системи управління їхньою економічною безпекою, яка б забезпечувала стан захищеності ресурсів і інтересів підприємства від зовнішніх і внутрішніх загроз та небезпек, а також була б орієнтованою на збереження функціонування й розвиток підприємства.

Теоретичним основам формування системи економічної безпеки підприємства взагалі, й формулюванню принципів її функціонування зокрема, присвячені праці таких учених, як Б.М. Андрушків, Л.Я. Малюта, В.А. Паляниця [6], О.В. Ілляшенко [96], А.В. Кірієнко [106], В.Л. Ортинський, І.С. Керницький, З.Б. Живко [74], Т.М. Іванюта, А.О. Заїчковський [94], та інших [3; 46; 64; 67; 69; 72; 77; 101; 182; 305]. Але дотепер немає єдності у поглядах на сутність та структуру системи економічної безпеки, функцій та принципів її функціонування.

У науковій літературі поки що бракує єдиного погляду на сутність терміну «система економічної безпеки підприємства», проте простежується специфіка щодо розуміння базового поняття «економічна безпека підприємства» та виокремлюються певні підходи, залежно від яких змінюється мета формування, функціонування і забезпечення системи економічної безпеки підприємства на основі певних принципів і виконуваних нею функцій.

Отже, постає питання дослідження розвитку теорії та методології формування системи економічної безпеки в частині уточнення поняття

«система економічної безпеки», виокремлення та відповідна ідентифікація основних функцій та принципів функціонування системи економічної безпеки.

Для представлення власної позиції, сформульовано такі гіпотези:

1) правомірність введення концепту «система економічної безпеки» зумовлюється взаємодією базових елементів, які тільки в сукупності зв'язків і проявів забезпечують певний бажаний («безпечний») стан економічного суб'єкта;

2) унікальність системи економічної безпеки потребує специфікації методів і засобів для її формування;

3) методологія формування системи економічної безпеки базується на загальних принципах побудови системи в цілому та економічних систем зокрема.

Необхідність розгляду методології формування системи економічної безпеки викликана тим, що в рамках системних досліджень дотепер ще не вироблено загальноприйнятої думки за багатьма методологічно важливими питаннями разом з невизначеністю багатьох базових понять, включаючи поняття системи економічної безпеки.

Для підтвердження або спростування гіпотези про правомірність введення концепту «система економічної безпеки» з'ясуємо існуючі підходи до її визначення.

Наголосимо, що немає єдиної думки щодо розуміння поняття «системи економічної безпеки підприємства». Так, на думку О.В. Ілляшенко система економічної безпеки підприємства являє собою стійку упорядкованість елементів, зв'язків та відносин між ними, які визначаються метою функціонування системи та виконуваними нею функціями і залишаються незмінними при виконанні системою її функції у різних режимах функціонування [96, с. 102].

Згідно із визначенням В. Ортинського та інших, система економічної безпеки підприємства – «...комплексне утворення, до якого належать суб'єкти, об'єкти та механізм реалізації безпеки на підприємстві» [74, с. 84].

Дослідники Л.І. Донець та Н.В. Ващенко у процесі дослідження системи економічної безпеки підприємства виділяють наступні її елементи: «об'єкти безпеки, суб'єкти безпеки, механізм забезпечення та політику безпеки, яка включає в себе визначення мети, функцій, принципів та розроблення стратегії» [67].

Отже, наявне в економічній літературі розмаїття підходів до визначення поняття «системи економічної безпеки» можна розділити на такі групи:

- 1) розуміння системи як множини елементів, пов'язаних між собою;
- 2) визначення системи як комплексу елементів, що перебувають у взаємодії.

Погоджуємося із думкою О.В. Ілляшенко [96], що розмаїття визначень поняття «система економічної безпеки підприємства» зумовлено кількома причинами: «складністю системи економічної безпеки підприємства, її спеціалізованим характером, необхідністю урахування індивідуальних особливостей підприємства та умов його діяльності».

Тому, під системою економічної безпеки підприємства пропонується розуміти сукупність елементів, взаємодія між якими, уможлиблює його функціонування та розвиток за рахунок протистояння різним негативним факторам в процесі економічної діяльності.

Деякі автори відмічають [94, с. 19], що «система економічної безпеки не є загальною для всіх підприємств, вона має бути унікальною, індивідуальною, залежно від особливостей кожного підприємства, комплексною, ефективною і дієвою». Разом з тим, для дефініції понять варто використовувати метод абстрагування, який дозволяє виділити спільне та сформуванати цілісний погляд на об'єкт.

Отже, система економічної безпеки кожного суб'єкта господарювання є індивідуальною, її повнота і дієвість залежать від чинної в державі нормативно-законодавчої бази, обсягу ресурсів (фінансових, матеріально-технічних, інформаційних, кадрових), розуміння кожним працівником важливості гарантування безпеки бізнесу, кваліфікації та досвіду персоналу підприємства, а також обраної стратегії. Для того щоб система економічної безпеки відповідала вимогам управління, першочерговим завданням є правильно встановити взаємозв'язок між управлінням і системою безпеки. Вихідним положенням при цьому має бути правильно визначена місія, мета, об'єкти і суб'єкти управління, а також зміст необхідної інформації для реалізації управлінських рішень.

Система економічної безпеки підприємства повинна включати безліч взаємопов'язаних і взаємовпливаючих елементів, що забезпечують комплексну безпеку підприємства при досягненні ним певних цілей. Отже, на наш погляд, основними елементами системи економічної безпеки підприємств, як будь-якої іншої системи, є наступні: об'єкт, суб'єкт, механізм забезпечення, функціональні складові, механізм функціонування та інструментарій (методики) оцінки стану системи (рис. 1.1) [124].

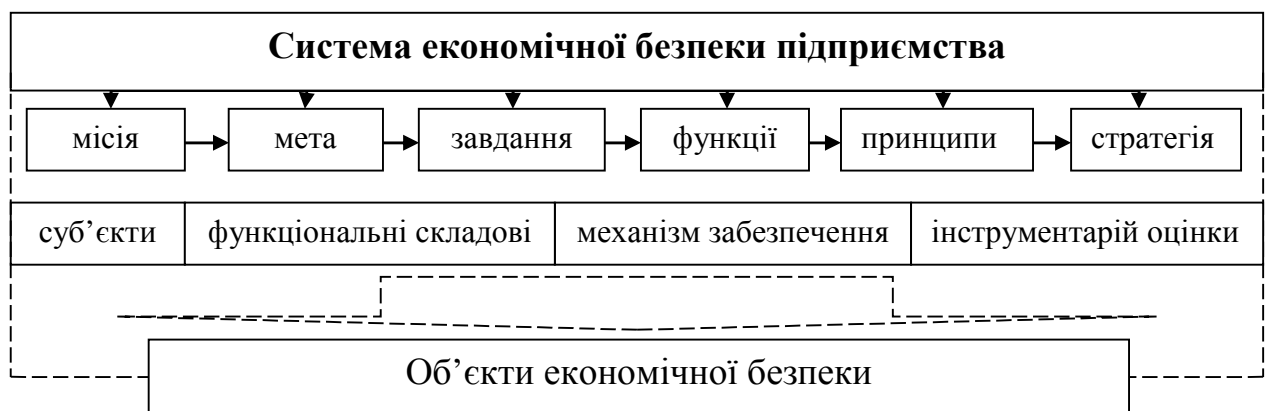


Рис. 1.1. Система економічної безпеки підприємства

Джерело: складено автором

Основними об'єктами системи економічної безпеки підприємства вважаються: інформація, персонал, фінанси, ресурси, бізнес-процеси тощо. Об'єкти економічної безпеки взаємозумовлені і взаємопов'язані між собою та іншими об'єктами системи. Об'єктом системи економічної безпеки підприємства, в цілому, є його стійкий економічний стан на поточний період і на перспективу.

Суб'єкти системи економічної безпеки підприємства класифіковані за двома групами — внутрішні (обумовлені його специфікою і підконтрольні підприємству) і зовнішні (державні структури і недержавна система безпеки і непідконтрольні підприємству).

До внутрішніх суб'єктів підприємства відносять осіб, які безпосередньо здійснюють діяльність щодо захисту його економічної безпеки. Це працівники служби безпеки підприємства, працівники зі спеціалізованих фірм, що надають послуги із захисту діяльності підприємства.

Основним системоутворюючим фактором системи є її функція, яка задається системі ззовні й показує, яку роль дана система виконує стосовно вищої системи.

Система економічної безпеки підприємства на думку автора [3] виконує дві основні функції: «превентивно-профілактичну та оперативно-інформаційну». Дослідниця Б.С. Дуб виділяє такі функції системи: 1) підготовча; 2) аналітична; 3) конкурентна розвідка; 4) контррозвідка, внутрішній моніторинг; 5) протидія рейдерству; 6) моніторинг [69, с. 9].

На наш погляд, слушним є віднесення до функцій системи економічної безпеки таких основних функцій як: превентивної, інформаційної. Крім того, вважаємо за доцільне додати прогнозну функцію як передбачення фінансових, економічних інтересів та уникнення загроз та небезпек при здійсненні економічної діяльності підприємства.

Система має за мету – бажаний стан її виходів, тобто деяке значення функцій системи. Головною метою створення системи економічної безпеки

підприємства є гарантування поточної ефективної його діяльності та забезпечення подальшого розвитку підприємства в сучасному конкурентному середовищі шляхом своєчасного виявлення, мінімізації і запобігання внутрішнім і зовнішнім небезпекам і загрозам.

Головним завданням системи економічної безпеки підприємства є передбачення, моніторинг і випередження можливих загроз, ризиків і небезпек, що можуть призвести до негативних наслідків або кризового стану, а також проведення антикризового управління на основі розробленого і узгоженого комплексу заходів економіко-правового і організаційного характеру. Головною умовою формування системи економічної безпеки підприємства є визначення «слабких місць», у яких діють чинники ризиків, небезпек і загроз.

Будь-яка система має певний склад. До структурного складу системи економічної безпеки більшість науковців включають: функціональні складові економічної безпеки (фінансову, інформаційну, техніко-технологічну, інтелектуально-кадрову, силову, нормативно-правову, логістичну тощо) [29; 69; 82; 96], бізнес-процеси підприємства тощо. Структура складових системи економічної безпеки визначається підприємством індивідуально, залежно від різних чинників і детермінант, що повинні забезпечувати відносну стійкість системи економічної безпеки і сприяти збереженню її якісної визначеності.

Таким чином, компоненти системи існують не незалежно (як набір компонентів), а мають певні зв'язки між собою, які формують унікальну цілісну систему, визначають її стан і структуру, при визначальному впливі функції.

Отже, висунуті гіпотези дослідження щодо правомірності введення концепту «система економічної безпеки» та унікальності цієї системи підтверджуються сформульованими загальними властивостями системи:

— властивості системи – це властивості цілого, а не окремих його елементів (набору елементів);

- система може складатися із підсистем і елементів й сама може бути частиною ієрархічно більш високої системи;
- системі притаманна динамічна складність; кожен елемент системи може впливати на всю систему;
- система прагне зберігати стійкість шляхом включення зв'язків між її підсистемами та елементами, що характеризують її взаємодію із середовищем.

Наступною гіпотезою дослідження є припущення, що методологія базується на загальних принципах побудови системи в цілому або економічних систем, зокрема.

Під принципом у сучасному загальноприйнятому розумінні мають на увазі норми, правила, настанови, вимоги, рекомендації, якими користується суб'єкт при формуванні системи. Принципи формують єдину організаційно-методологічну основу побудови дієвої системи економічної безпеки підприємства. Отже, функціонування системи економічної безпеки має здійснюватися на основі низки принципів. Систематизацію принципів системи економічної безпеки узагальнено у табл. 1.1.

Так, автори Андрушків Б.М., Малюта Л.Я., Погайдак О.Б. [7], Донець Л.І., Ващенко Н.В. [67], Іванюта Т.М., Заїчковський А.О. [94] виділяють низку принципів, до яких відносять: комплексність або системність; пріоритет заходів попередження (своєчасність); безперервність; законність; плановість; економічність; взаємодію; компетентність; поєднання гласності та конфіденційності.

На думку Діденко Є.О. до принципів економічної безпеки можна віднести: пріоритетність, законність, комплексність, координованість, компетентність, доцільність, плановість, системність, відкритість, подільність, цілісність, адаптивність, надійність, сталість, корегування, синергізму [64, с. 1531].

Систематизація принципів системи економічної безпеки підприємства

Таблиця 1.1

Критерії	Автори (рік)													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
комплексність			+	+	+					+	+	+	+	+
системність		+	+	+	+					+	+			+
оперативність		+										+		
пріоритет заходів попередження (своєчасність)			+			+				+	+			+
безперервність		+	+	+				+	+	+	+	+	+	+
законність			+	+	+								+	
плановість (планомірність)			+		+	+				+	+			
економічність		+	+							+	+			
взаємодія		+	+	+						+	+			
компетентність		+	+		+						+	+	+	
поєднання гласності та конфіденційності			+								+			

Продовження табл. 1.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
пріоритетність				+								+	+
координованість			+	+		+		+			+		+
доцільність			+	+			+	+			+	+	
відкритість				+									
подільність				+									
цілісність				+									
надійність				+									
сталість				+									
корегування				+									
синергія				+		+							
адаптивність				+							+		
спеціалізація							+						
активність							+						
ієрархічність						+							
обґрунтованість					+								
мінімально необхідна та достатня розмаїтість						+							
раціональне сполучення цілісності та відособленості системи управління						+							

Продовження табл. 1.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
первинність функціональної системи підприємства стосовно його системи управління						+							
повнота виконання функцій						+							
підпорядкованість системи управління структурі виробничої системи						+							
транспарентність						+							
інформаційна достатність						+							
забезпечення соціальної захищеності суб'єктів, які можуть опинитись під впливом загроз						+							
повна підконтрольність системи забезпечення економічної безпеки керівництву підприємства								+					
дотримання корпоративної етики										+			
диференціювання										+			
контроль										+		+	+
стратегічна орієнтація						+							
цільова спрямованість						+							+
оптимальність						+							

Закінчення табл.1.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
гнучкість			+										
креативність			+										
масштабність			+										
мобільність			+										
централізація управління			+										
конвергентність													+
повнота та достовірність інформації													+
об'єктивність													+
прийнятний ризик утримання стійкості													+
порівнянності (орієнтація на підвищення результату)													
взаємозалежність													+

Джерело: систематизовано автором на основі [4; 7; 27; 46; 64; 72; 94; 122; 182; 239; 247; 258; 304]

На наш погляд, такі принципи, як: гласності та конфіденційності, компетентності, взаємодії, економності можна віднести до передумов безпечного функціонування і розвитку, тож вони не є принципами (правилами) в справжньому їх розумінні.

Окремі дослідники [106], виділяють принципи як одну із складових системи економічної безпеки підприємства, однак їх склад навряд чи можна вважати принципами системи економічної безпеки, це такі принципи як: «безумовне задоволення як загальних потреб підприємства, так і його працівників; усвідомлення суспільством важливості створення сприятливих умов для здійснення заходів з підтримання підприємством власної економічної безпеки» тощо.

Виходячи із логіки дослідження не достатньо коректним є принцип мінімальної необхідності та достатньої розмаїтості, запропонований Кавун С.В., Пилипенко А.А., Ріпка Д.О. [72]. З нашої точки зору, це також є умовою для здійснення заходів з підтримання підприємством економічної безпеки. При цьому, власне слова «необхідно» і «достатньо» відповідають імплікаційним зв'язкам між твердженнями, тобто умова може бути необхідною або достатньою і не бути одночасно і тим і тим. Наступним принципом, який визначили вищезгадані автори [72], є принцип раціонального сполучення цілісності та відособленості системи управління. Проте, на наш погляд, це є властивостями системи економічної безпеки, адже цілісність і відособленість мають на меті сполучення ефективності і гнучкості системи, обмеження її складності і достатності ресурсів. Забезпечення соціальної захищеності суб'єктів, які можуть опинитись під впливом загроз є, на думку автора, метою забезпечення економічної безпеки підприємства, а не принципом.

За проведеним аналізом принципів системи економічної безпеки у табл.1.1 найбільшої популярності серед науковців отримали такі принципи як: безперервності (76,9% авторів), комплексності і законності – 61,5% авторів,

своєчасності – 53,8%, принципи координації, доцільності і компетентності були визначені 46,2% дослідниками.

На основі результатів дослідження запропоновано ввести до складу принципів функціонування системи економічної безпеки такі принципи, як: інтегрованості, циклічності, паралельності, результативності, які враховують специфічні особливості діяльності підприємств торгівлі та сприяють підвищенню ефективності їх функціонування.

Варто зазначити, що система економічної безпеки підприємства має ґрунтуватись на об'єктивних принципах, які є домінантними при обґрунтуванні стратегії розвитку підприємства торгівлі, враховують специфічні особливості його господарської діяльності та адекватно відповідають сучасним реаліям господарської практики.

Застосування наведених принципів при формуванні системи економічної безпеки підприємства має сприяти підвищенню ефективності її функціонування та розвитку. Отже, гіпотеза про те, чи повинна методологія базуватися на загальних принципах побудови систем в цілому або економічних систем, зокрема, підтверджується.

Крім того, класифікація принципів за критеріями системного підходу може бути доповнена класифікацією процесного, цільового, функціонального, структурного та інших підходів.

Отже, на наш погляд, основними принципами функціонування системи економічної безпеки є такі, які відображені у табл. 1.2.

Одним із найважливіших елементів системи безпеки підприємства є механізм її забезпечення. У контексті досліджуваної наукової проблематики слід зазначити, що механізм забезпечення економічної безпеки підприємства повинен формуватися через систему управління економічними відносинами шляхом використання певних принципів, важелів, інструментів і методів, забезпечення (правового, інформаційного, кадрового тощо), за допомогою економічних досліджень, які дозволяють досягти основні цілі підприємства.

Таблиця 1.2

Принципи функціонування системи економічної безпеки підприємства

Назва принципу	Характеристика принципу
системність	використання та узгодження всіх показників економічної діяльності
комплексність	комплексний характер взаємодії з іншими складовими системи менеджменту
обґрунтованість	забезпечення роботи системи безпеки підприємства повинно бути адекватним рівню реальних і потенційних небезпек, загроз і ризиків, а також рівню її фінансово-економічних та інших можливостей
безперервність	постійний системний моніторинг з метою своєчасної локалізації загроз і небезпек
оперативність	своєчасний аналіз та оцінювання системи індикаторів і показників рівня економічної безпеки
гнучкість	адаптивний характер до зміни факторів зовнішнього та внутрішнього середовища
інформативність	належне забезпечення інформацією про внутрішній та зовнішній стан функціонування підприємства
інтегрованість (запропоноване автором)	інтегрованість (вбудованість) у загальну систему менеджменту
результативність (запропоноване автором)	досягнення стратегічних цілей підприємства
циклічність (запропоноване автором)	структурна впорядкованість економічної діяльності, бізнес-процесів
ієрархічність	побудова ієрархії елементів і відносин відповідно до заздалегідь визначених критеріїв
паралельність (запропоноване автором)	забезпечення одночасного виконання управлінських процедур для різних за змістом господарських операцій, бізнес-процесів
випереджального розгляду	прогнозування найбільш імовірного стану системи в майбутньому
синергізм	досягнення спільного ефекту від ефективної взаємодії всіх елементів системи забезпечення економічної безпеки

Джерело: узагальнено та доповнено автором за [4; 7; 27; 46; 64; 72; 94; 122; 182; 239; 247; 258; 304]

Інструментарієм оцінки є сукупність засобів, методів, важелів та способів здійснення управлінського впливу на систему для забезпечення ефективного виконання системою поставлених перед нею функцій в процесі досягнення основної її мети.

Таким чином, було проведено теоретичний аналіз системи економічної безпеки підприємства. Надано авторське визначення терміну «система економічної безпеки» та визначено основні її елементи. Запропоновано перелік основних принципів функціонування системи економічної безпеки, що відповідають сучасним реаліям господарської практики. Подальші дослідження доцільно спрямувати в напрямі дослідження процесного підходу до забезпечення економічної безпеки підприємств торгівлі з урахуванням специфіки їх господарської діяльності.

1.3. Процесний підхід до забезпечення економічної безпеки підприємств торгівлі

У сучасних економічних умовах якісний розвиток бізнесу, підвищення ділової активності, досягнення визначеного рівня конкурентоспроможності, стійкості та економічної безпеки може забезпечити процесно-орієнтований підхід до управління підприємством.

Для оптимізації бізнес-процесів необхідне розуміння конкретних цілей цього заходу і встановлення їх ієрархії. Бізнес-процес – це реалізація функції в часі, спосіб вирішення бізнес-завдання, яке впливає на характер та цінність для стейкхолдерів. Вони описують те, як функції виконуються, в якій послідовності і як взаємодіють між собою на підприємстві. Тобто, бізнес-процеси можна охарактеризувати як множину внутрішніх видів діяльності підприємства, орієнтованих на створення продукції (товарів, послуг), вартість якої (яких), сервіс, а також якість задовольняє потреби споживачів.

Отже, враховуючи те, що бізнес-процеси є цілеспрямованою сукупністю взаємоузгоджених і взаємозв'язаних дій (операцій) по перетворенню входів (ресурсів) у виходи (корисні результати) з додаванням вартості і цінності для споживача, вкрай важливо оперативно і своєчасно реагувати на зміни, що пов'язані із ризиками і загрозами та нівелювати їх.

Виокремлення бізнес-процесів на підприємстві передбачає формування переліку їх функцій, меж, відповідальності за виконання дій (операцій) та їх взаємодію і взаємозалежність.

Основними невід'ємними елементами бізнес-процесу є власник (посадова особа, яка відповідальна за його хід і результати), вхід, вихід, ресурси, зовнішнє і внутрішнє середовище, інтерфейс, які дають можливість визначити цільові орієнтири результативності, ефективності та якості бізнес-процесів. Отже, з метою забезпечення ефективності діяльності вітчизняним підприємствам торгівлі необхідно постійно розвиватися, вдосконалювати свої бізнес-процеси у відповідності до сучасних ринкових умов та потреб споживачів.

Економічна безпека підприємства є результатом правильно вибудованих та налагоджених бізнес-процесів. Саме їх структурована сукупність передбачає використання необхідних і достатніх ресурсів на вході та створення цінного для споживача продукту (послуги) на виході. Забезпечуючи збалансоване співвідношення ресурсів, наприклад, можна суттєво скоротити ризики складських, логістичних, фінансових втрат. З іншого боку, пропонуючи споживачеві необхідні товари в зручному місці та зручним способом, можна посилити лояльність і знизити ризики скорочення клієнтської бази. Оскільки будь-які дії підприємства торгівлі супроводжуються як витратами ресурсів, так і створенням певного результату, то порушення у їх співвідношенні спричиняє і порушення економічної безпеки. Тому опис і вивчення бізнес-процесів підприємств торгівлі як певних

зон виникнення специфічних ризиків або посилення безпеки набуває особливої актуальності.

Аналіз публікацій [61; 78; 92; 109; 110; 117; 190; 245; 262; 294; 297; 298; 307; 308; 310; 330; 333; 335; 336; 338; 341–344; 350; 364–367] свідчить про значні напрацювання дослідників щодо класифікації бізнес-процесів, теоретико-методологічні основи побудови системи управління на засадах процесного підходу [92; 244; 293].

Важливе значення у цьому напрямі дослідження мають наукові результати зарубіжних вчених: так, зміст поняття «бізнес-процес», базові принципи та управління ними сформульовано у роботах E. Deming [341], I. Masaaki [365], В.Г. Єліферова [78], A. Lindsay, D. Downs, K. Lunn [363] та інших.

У дослідженнях, Л.І. Чернобай [306], Г. Ситник [243], А. Л. Рижко [388], Л. О. Денисенко, С. Є. Шацької [61] висвітлені підходи до класифікації бізнес-процесів підприємств. Безпека процесів знайшла відображення у дослідженнях таких зарубіжних вчених, як P. Swuste, J. Theunissen, P. Schmitz, G. Reniers, P. Blokland [396], P.R. Amyotte, C.S. Lupien [329], K.T. Shital, A. T. James, H. Lambert [392], N. G. Leveson, G. Stephanopoulos [362].

Забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів досліджували V. Batova, A. Pavlov [332], Т. И. Саматов [240], А. С. Caputo, M. Palumbo [338], N. Avanesova, Y. Chuprin [330], S. Tappura, M. Sievänen, J. Heikkilä, A. Jussila, N. Nenonen [397]; підходи до кількісної оцінки економічної безпеки висвітлені у дослідженні С. Munteanu, R. Tamošiūnienė [368], управління економічною безпекою представлено в працях I. D'yakonova, A. Nikitina, N. Gurvits [336], J. Sinay [391] та інших.

Результати наукових пошуків щодо створення цінності представлено в працях М. Портера [220; 374; 375], F. Asche, T. Aven [331], С. Fombrun [346] М. Rohloff [387] та інших.

Незважаючи на розвиток та популярність процесного підходу в управлінні, сучасні дослідження з окресленої проблематики не пропонують комплексного підходу до класифікації бізнес-процесів з точки зору їх впливу на функціональні складові економічної безпеки підприємства.

Саме тому важливо провести узагальнення та дослідити розвиток існуючих підходів до вивчення бізнес-процесів підприємства торгівлі, систематизувати їх для забезпечення економічної безпеки.

Для представлення власної позиції, сформульовано такі гіпотези:

1) особливості бізнес-процесів підприємств торгівлі пояснюються характером створюваної цінності;

2) різні входи та виходи бізнес-процесів підприємств торгівлі зумовлюють існування різних складових економічної безпеки;

Для підтвердження або спростування гіпотези про залежність складу бізнес-процесів від характеру створюваної цінності з'ясуємо існуючі підходи до вивчення бізнес-процесів.

Уперше поділ бізнес-процесів в залежності від участі у створенні цінності був запропонований М. Портером, який зауважив, що «підприємство створює цінність, за яку споживачі готові платити» [375, с. 273]. Тому для забезпечення економічної безпеки необхідно досліджувати послідовність процесу створення цієї цінності. Ланцюг формування цінності за М. Портером охоплює п'ять основних (логістика вхідних і вихідних потоків, виробництво, продажі і маркетинг, післяпродажне обслуговування) і три допоміжних бізнес-процеси (наукові дослідження та розвиток технологій, управління персоналом, інфраструктуру фірми).

Основні бізнес-процеси підприємства формуються в залежності від вимог споживачів (стейкхолдерів). Виходом таких бізнес-процесів на підприємствах торгівлі є товар або послуги, що реалізуються споживачам. Основні бізнес-процеси безпосередньо беруть участь у формуванні доданої вартості, супроводжують рух продукції (послуги) за основними етапами її

життєвого циклу: від створення до реалізації. У результаті реалізації товарів чи послуг підприємство торгівлі отримує доходи та прибуток, за рахунок чого воно функціонує та розвивається.

Виходи допоміжних (обслуговуючих, забезпечуючих) бізнес-процесів спрямовані на забезпечення основних бізнес-процесів. Їх механізм формується в залежності від вимог самого підприємства торгівлі. Допоміжні (обслуговуючі) процеси забезпечують здійснення основних бізнес-процесів, підтримують інфраструктуру підприємства і пов'язані із забезпеченням документообігу, інформаційною підтримкою функціонування підприємства, охороною праці, сервісним обслуговуванням устаткування, забезпеченням безпеки тощо [243].

Механізм бізнес-процесів розвитку формується на основі умов і факторів зовнішнього середовища та спрямований на адаптацію існуючих на підприємстві бізнес-процесів в залежності від їх впливу. Саме вони є основою стратегічного розвитку підприємства торгівлі, адже процесний підхід орієнтований на постійне вдосконалення.

Розвиваючи ціннісну модель бізнес-процесів М. Портера, сучасні дослідники [78; 92; 293] пропонують різну деталізацію основних і допоміжних бізнес-процесів, а також інколи виокремлюють управлінські бізнес-процеси або ж процеси співпраці (табл. 1.3).

Наведені моделі вважаються еталонними й використовуються як основа для побудови моделі бізнес-процесів конкретного підприємства з урахуванням його галузевої специфіки та особливостей.

Так, у монографії [153, с. 67-68] автор пропонує трансформувати склад основних бізнес-процесів з урахуванням специфіки діяльності підприємств торгівлі, пов'язаної із:

- 1) незначним внеском у формуванні цінності процесів виробництва у їх класичному значенні переробки сировини та матеріалів у готові вироби, які характерні, як правило, для великих підприємств і майже відсутні в малих;

2) суттєвим внеском процесів закупівель і зберігання товарів у створення цінності через формування можливостей асортиментної пропозиції та ціноутворення, що прямим чином впливає на кінцеві результати;

3) виконанням функції підготовки товарів до продажу, що збільшує цінність пропозиції підприємства торгівлі в очах споживача;

4) вагомістю процесу обслуговування, якість якого безпосередньо впливає на можливості відтворення діяльності підприємства торгівлі.

Таблиця 1.3

Підходи до моделювання бізнес-процесів підприємства

Підхід	Види бізнес-процесів верхнього рівня	Зміст бізнес-процесів
1	2	3
Модель М. Портера [375]	Основні процеси	внутрішня логістика, виробництво, зовнішня логістика, маркетинг і продажі, післяпродажне обслуговування, матеріально-технічне забезпечення
	Допоміжні процеси	підтримка інфраструктури компанії, управління людськими ресурсами, розвиток технологій.
Модель IBL (The International Business Language) компанії Price Waterhouse Coopers [92; 293]	Основні процеси	маркетинг, розробка продукту (послуги), виробництво продукту (послуги), постачання й розподіл, продаж та обслуговування клієнтів
	Допоміжні процеси	удосконалення діяльності підприємства, управління захистом оточуючого середовища, управління зовнішніми зв'язками, управління корпоративними службами, управління фінансами, управління персоналом, управління юридичними послугами, планування й управління, постачання, розробка й супроводження систем і технологій

Продовження табл.1.3

1	2	3
<p>13-процесна модель Міжнародної бенчмаркінгової палати Американського центру продуктивності і якості (American Productivity & Quality Center – APQC) [92; 293]</p>	<p>Основні процеси</p> <p>Допоміжні процеси</p>	<p>дослідження ринку та потреб споживачів; розробка бачення та стратегії; розробка продуктів та послуг; маркетинг та продажі; виробництво та поставка продуктів і послуг (виробничого підприємства); виробництво та поставка продуктів і послуг (підприємства сфери послуг); виставлення рахунків та сервісне обслуговування</p> <p>управління персоналом, його професійний та кар'єрний розвиток; управління інформаційними ресурсами й технологіями; управління фінансовими й матеріальними ресурсами; управління охороною навколишнього середовища; управління зовнішніми зв'язками; управління змінами</p>
<p>Восьмипроцесна модель VKG Profit Technology [92; 293]</p>	<p>Не виділено</p>	<p>Формування умов діяльності, відтворення трудових ресурсів, матеріально-технічне забезпечення, розроблення й модифікація продуктів; відтворення засобів виробництва, просування й продаж продукту, виробництво, фінансування діяльності й розрахунки за зобов'язаннями</p>
<p>Міжнародні стандарти якості серії ISO 9000 [345]</p>	<p>Процеси управлінської діяльності, процеси забезпечення ресурсами, процеси життєвого циклу продукції та процеси вимірювання, аналізу й поліпшення</p>	<p>Не виділено</p>

Закінчення табл.1.3

1	2	3
Модель OBM (Oracle Business Model) [92; 293]	Основні	розробка продуктів, планування і прогнозування, постачання, управління виробництвом, управління матеріалами, управління маркетингом, управління продажами, виконання замовлень, управління взаємодією зі споживачами, управління обслуговуванням споживачів
	Забезпечуючі	управління фінансами, управління людськими ресурсами, управління інформаційними технологіями, управління якістю, управління проектами, корпоративне управління
	Комунікаційні (співпраця)	робота на торгових майданчиках

Джерело: складено автором за [92; 293; 345; 375]

Отже, враховуючи названі обставини автор [153, с. 68] пропонує такі основні бізнес-процеси: закупівлі, доставка, зберігання, передпродажна підготовка, продажі та післяпродажне обслуговування, а також стандартні допоміжні (інфраструктура підприємства, управління персоналом, наукові дослідження і розвиток технологій).

Окрім основних та допоміжних процесів, виділених М. Портером, сучасні науковці [61; 243; 307; 388] пропонують виокремлювати процеси управління, що, на наш погляд, є слушним з огляду на їх специфічні результати й важливий вплив на забезпечення економічної безпеки та досягнення стратегічних цілей діяльності підприємства.

Управлінські процеси не беруть безпосередньої участі у створенні доданої вартості та прямо не пов'язані з основною діяльністю підприємства. З одного боку, вони забезпечують виконання основних процесів, а з іншого - спрямовані на задоволення інтересів основних зацікавлених груп (стейкхолдерів: власників, постачальників, споживачів, персоналу, держави, кредиторів) та пов'язані з управлінням персоналом, фінансовим управлінням тощо [145; 156; 243; 359].

Досить вдало дослідник Г. Ситник запропонувала авторську модель бізнес-процесів для підприємств торгівлі, в якій до основних бізнес-процесів відносить [243, с. 58]: дослідження ринку та потреб споживачів, закупівлю товарів, транспортування товарів, зберігання товарів і реалізацію товарів. Допоміжні (обслуговуючі) бізнес-процеси: адміністративно-господарське забезпечення, інформаційне забезпечення, забезпечення безпеки. Бізнес-процеси управління складаються із стратегічного управління, управління фінансами, управління персоналом, управління проектами розвитку.

Поширеним у сучасній літературі є підхід до класифікації бізнес-процесів за рівнем деталізації [78; 92; 293], відповідно до якого автори виділяють процеси верхнього рівня, підпроцеси (або субпроцеси) та операції. Процеси верхнього рівня є достатньо складною сукупністю взаємопов'язаних робіт, здійснюваних у певній послідовності, що може бути деталізована на підпроцеси - процеси нижнього рівня, які, у свою чергу, складаються з окремих взаємопов'язаних операцій, що не підлягають подальшій деталізації.

Ієрархія бізнес-процесів не обмежується двома рівнями і може бути розширена до рівня окремої операції, але із переходом на кожен наступний рівень втрачається універсальність схеми та зростає спеціалізація під окрему галузь чи вид діяльності.

Базуючись на дослідженні [306], в якому було проведено декомпозицію системи управління підприємством на основі бізнес-процесів у межах універсальних сфер управління, побудовано структурно-ієрархічну модель бізнес-процесів підприємств торгівлі (рис. 1.2).

Надалі запропонована модель може бути розширена безпосередньо керівниками підприємств, які володіють інформацією про специфіку діяльності та подальші елементи ієрархії.



Рис. 1.2. Структурно-ієрархічна модель бізнес-процесів підприємства торгівлі

Джерело: авторська розробка

На основі критично-конструктивного аналізу й узагальнення існуючих підходів до моделювання бізнес-процесів підприємства, урахувавши особливості діяльності підприємств торгівлі, пропонується авторська класифікація бізнес-процесів підприємства торгівлі з їх поділом на основні, допоміжні та управлінські процеси (бізнес-процеси управління та бізнес-процеси розвитку) (табл. 1.4).

Такий підхід до поділу бізнес-процесів може розглядатися практикуючими фахівцями як референтна модель бізнес-процесів для підприємств торгівлі [145; 156; 359].

Таблиця 1.4

Референтна модель бізнес-процесів підприємства торгівлі

Процеси верхнього рівня	Підпроцеси (субпроцеси, операції)
1	2
Основні процеси	
1. Дослідження ринку та потреб споживачів	моніторинг змін на споживчому ринку; вивчення потреб і рівня задоволеності споживачів; аналіз конкурентів; формування асортиментної політики; формування цінової політики; формування плану реалізації товарів.
2. Закупівля товарів	формування плану закупівель товарів; пошук постачальників; укладання договорів на постачання товарів; контроль за оформленням договорів; розміщення замовлення на постачання товарів.
3. Транспортування товарів та вантажно-розвантажувальні роботи (<i>додовнено автором</i>)	укладання договорів з оренди автомобілів; укладання договорів на транспортування товарів; підтримка транспорту (обладнання, приладів) на належному технічному рівні тощо
4. Зберігання товарів	організація зберігання товарів; забезпечення умов збереження товарів; контроль за станом складів; відповідальність персоналу
5. Реалізація товарів та післяпродажне обслуговування	передпродажна обробка товарів; розміщення товарів у торговельному залі; розрахункове обслуговування; надання інформації про реалізацію для оперативного обліку; аналіз дебіторської заборгованості покупців; отримання і узгодження претензій з покупцем; післяпродажне обслуговування (ремонт, заміна)
Допоміжні (обслуговуючі) бізнес-процеси	
1. Внутрішньогосподарське забезпечення (підтримка інфраструктури) (<i>запропоноване автором</i>)	закупівля й забезпечення роботи устаткування, обладнання, транспорту; проведення поточних ремонтів устаткування, обладнання, транспорту; утримання торговельних і господарських приміщень і споруд; забезпечення процесів необхідними ресурсами
2. Інформаційне забезпечення	розроблення та впровадження інформаційних систем підтримки підприємства; забезпечення пошуку та зберігання даних; забезпечення обміну інформацією; забезпечення доступу до інформації й комунікацій; управління документами/записами; управління інформаційними ресурсами; управління Інтернет- та іншими публікаціями, захист інформації; оцінка й аудит якості інформації

Закінчення табл. 1.4

1	2
3. Забезпечення безпеки	забезпечення фізичної безпеки персоналу; забезпечення інформаційної безпеки; забезпечення економічної безпеки (за складовими)
Управлінські бізнес-процеси	
<i>Бізнес-процеси управління</i>	
1. Управління фінансами	фінансовий аналіз, фінансове планування і управління фінансовими ресурсами; здійснення обліково-фінансових операцій; формування звітності (фінансової, управлінської, податкової); управління податками; внутрішній фінансовий контроль і аудит
2. Управління людськими ресурсами	підбір персоналу та його облік; ведення кадрового діловиробництва; аналіз і оцінка персоналу; стимуляція та мотивація персоналу; формування корпоративної культури.
3. Управління маркетингом та конкуренцією	пряма та непряма цінова конкуренція; товарна конкуренція; визначення стратегії конкуренції
4. Стратегічне управління	проведення стратегічного аналізу, контролю й корегування результатів; антикризове управління
<i>Бізнес-процеси розвитку</i>	
1. Розробка стратегії розвитку підприємства та забезпечення її реалізації	розробка стратегії розвитку підприємства; забезпечення реалізації стратегії та місії підприємства
2. Пошук та створення нових ринків та нових потреб споживачів	розвиток клієнтської бази; розсилка інформації про нові товари та послуги підприємства
3. Управління проектами розвитку	прогнозування та планування проєктної діяльності; організація роботи; координація й регулювання процесів розробки і реалізації проєкту; активізація і стимулювання праці виконавців; облік, контроль і аналіз ходу розробки і реалізації проєкту; інноваційні технології
4. Розвиток та навчання персоналу	навчання та підвищення кваліфікації персоналу; стажування персоналу; кар'єрне зростання

Джерело: систематизовано та доповнено автором на основі [61; 243; 306; 386]

Важливим для оптимізації бізнес-процесів, з позиції авторів [92], є розуміння характеру цінності, що генерує процес та споживача цієї цінності.

Так, ними пропонується виділяти процеси, що генерують цінність безпосередньо для клієнта (процеси, що відповідають життєвому циклу й етапам руху продукту (послуги)), та процеси, що генерують цінність для самого підприємства (як правило, це допоміжні та управлінські процеси).

Наприклад, процеси інфраструктури підприємства, його інформаційного забезпечення, формування безпеки не створюють безпосередньо цінності для клієнта, але є необхідними для функціонування самого підприємства, тобто формують цінність для нього. На важливості розгляду безпеки в контексті формування економічної цінності наполягають також F. Asche і T. Aven [331].

Оскільки одним із ціннісних результатів для підприємства торгівлі є забезпечення певного рівня його економічної безпеки, то подальший вектор дослідження спрямуємо на вивчення функціональних напрямків діяльності підприємства (складових економічної безпеки: фінансової, кадрової, техніко-технологічної, правової, маркетингової, продуктової, інформаційної, силової та інших). В межах цього підходу пропонується досліджувати найважливіші фактори, що впливають на стан функціональної складової економічної безпеки підприємства. Для цього необхідно виокремлювати основні бізнес-процеси, що впливають на її забезпечення, здійснювати аналіз розподілу й використання у них ресурсів підприємства, розробляти заходи щодо досягнення високого рівня економічної безпеки в умовах невизначеності та ризику [145; 156].

Наступним етапом дослідження згідно із сформульованими гіпотезами стало вивчення бізнес-процесів як об'єктів управління та джерела виникнення ризиків [145].

Так, згідно із запропонованою класифікацією (табл. 1.4), розглянемо бізнес-процеси у сфері дослідження ринку та потреб споживачів, які охоплюють вивчення потреб і рівня задоволеності споживачів, аналіз конкурентів, моніторинг змін на споживчому ринку, формування асортиментної і цінової політики, формування плану реалізації товарів тощо.

У цьому контексті необхідним є обґрунтування відповідних заходів підтримки економічної безпеки підприємства у розрізі її складових, таких як: інформаційна, кадрова, маркетингова, соціальна, ринкова (рис. 1.3).

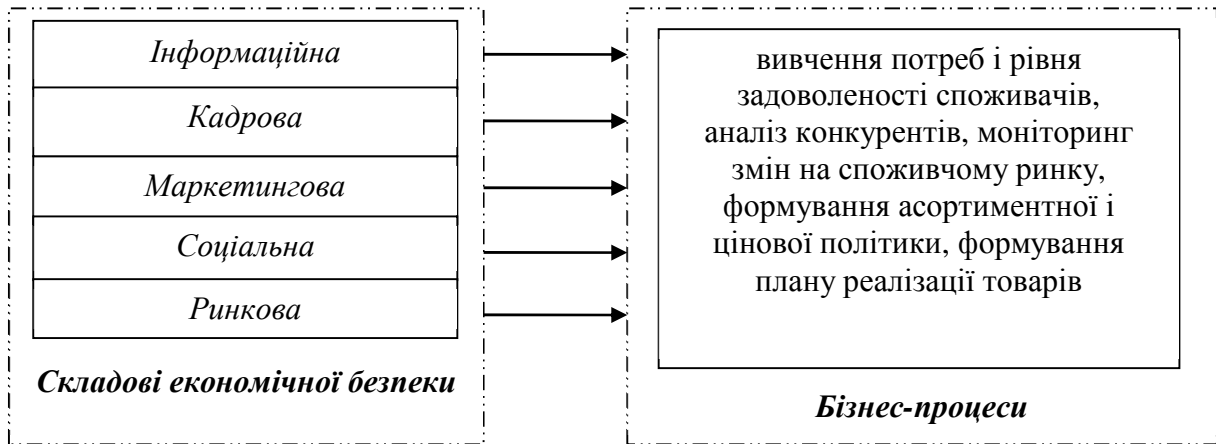


Рис. 1.3. Взаємозв'язок складових економічної безпеки з бізнес-процесами у сфері дослідження ринку та потреб споживачів

Джерело: авторська розробка

Інформація є важливим і цінним ресурсом. Саме інформація про зміни соціально-економічної ситуації, на споживчому ринку, про інноваційні продукти, нові методи організації й управління бізнесом дають змогу торговельному підприємству адекватно реагувати на будь-які зміни зовнішнього середовища бізнесу, ризики і небезпеки, ефективно планувати і здійснювати свою господарську діяльність [156].

Кадрова безпека залежить від сумлінності та професіоналізму персоналу. Наприклад, витік інформації з боку персоналу про потенційний попит призведе до недоотримання доходу та втрати конкурентних позицій; незнання методів маркетингових досліджень призведе до нерозуміння ринку, закупівель товарів, що не користуються попитом, або нестачі «ходового товару», прорахунки в ціновій політиці тощо (тобто дослідження маркетингової складової).

Соціальна складова залежить від соціальних процесів та тенденцій, існуючих традицій, цінностей, звичок, етичних норм, стилю життя, смаку і психології споживачів.

На ринкову безпеку впливають: нечесні дії конкурентів, рівень платоспроможності покупців, неузгоджена робота маркетологів, невчасне реагування на зміну кон'юнктури ринку, неефективна збутова мережа, низький рівень культури підприємства тощо.

Створення цінності в процесі закупівлі товарів охоплює виконання дій, пов'язаних з формуванням плану закупівель товарів, пошуком постачальників, укладанням договорів на постачання товарів, контролем за оформленням договорів, розміщенням замовлення на постачання товарів тощо. У цьому контексті необхідним є обґрунтування відповідних заходів підтримки економічної безпеки підприємства у розрізі таких її складових, як: фінансова, інформаційна, кадрова, правова, репутаційна, маркетингова (рис. 1.4).

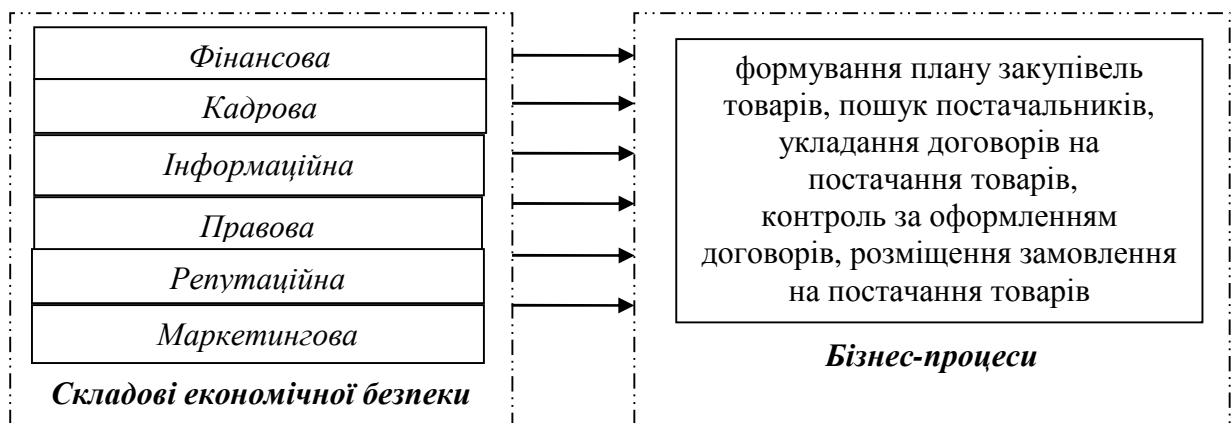


Рис. 1.4. Взаємозв'язок складових економічної безпеки з бізнес-процесами у сфері закупівлі товарів

Джерело: авторська розробка

Закупівельна робота є основою комерційної діяльності в торгівлі. Для успішного виконання комерційних операцій по закупівлі товарів підприємства торгівлі повинні систематично займатися виявленням і вивченням джерел

закупівлі і постачальників товарів. На цьому етапі відбувається залучення фінансових ресурсів (власних та позичкових).

Ненадійність постачальників, партнерів і банків може спричинити втрату фінансових ресурсів підприємства торгівлі, зменшити його власний капітал. Управлінський персонал збільшує цінність закупівель в разі створення команди кваліфікованих менеджерів, здатних ефективно співпрацювати з постачальниками, своєчасно виявляти загрози, притаманні цій сфері. Загрози інформаційним ресурсам полягають у несанкціонованому доступі й розголошенні конфіденційної інформації підприємства тощо.

Значення правової складової економічної безпеки підприємства торгівлі полягає в ефективному правовому забезпеченні його діяльності, чіткому дотриманні співробітниками усіх правових норм чинного законодавства. Порушення норм законодавства, низька забезпеченість діяльності підприємств торгівлі внутрішніми регламентаційними документами негативно позначаються на результатах його функціонування.

Репутаційні загрози зумовлюють формування негативної думки про торговельне підприємство у зовнішніх контрагентів. Вони виникають за межами підприємства, але зумовлені його діями, станом та отриманими результатами та здатні призвести до економічних втрат, зменшення ринкової вартості підприємства, втрати бізнесу.

У процесі транспортування товарів та вантажно-розвантажувальних робіт створення цінності забезпечується залученням фінансових, матеріальних, трудових і інформаційних ресурсів, які інтегруються в даному бізнес-процесі за рахунок реалізації логістичних компетенцій та операційних здатностей [153, с. 69-70]. Отже, у цьому контексті важливою є підтримка економічної безпеки підприємства у розрізі таких її складових, як: фінансова, інформаційна, кадрова, торгово-технологічна, логістична (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Взаємозв'язок складових економічної безпеки з бізнес-процесами у сфері транспортування товарів та вантажно-розвантажувальних робіт

Джерело: авторська розробка

Рівень розвитку матеріально-технічного забезпечення впливає на обсяги і вартість транспортування товарів, збільшення або зменшення фінансових ресурсів для покриття витрат на перевезення та вантажно-розвантажувальні роботи.

Кадрове забезпечення в даному контексті визначається рівнем професіоналізму та особистісними якостями обслуговуючого персоналу, а також кваліфікацією менеджерів відносно прийняття рішень щодо планування маршрутів і графіків постачання товарів, оптимальності партії і вартості поставки.

Інформаційне забезпечення формується шляхом впровадження інформаційних систем і технологій для складання оптимальних графіків постачання продукції, планування транспортних маршрутів, розміру партій поставки, вантажопідйомності транспортних засобів і вантажно-розвантажувального обладнання (приладів) тощо.

Логістизація розглядається як база зниження витрат на всьому шляху просування товару від виробника до споживача, основа оптимізації

торговельної діяльності, умова конкурентоспроможності підприємства та шлях досягнення економічної безпеки [156].

В процесі зберігання товарів створення цінності на підприємстві забезпечується операціями оприбуткування товарів, визначення розмірів складських запасів, забезпечення належних умов зберігання, встановлення відповідальності матеріально-відповідальних осіб тощо. В контурі даного бізнес-процесу відбувається залучення матеріальних, інформаційних, кадрових, технічних ресурсів. Відповідно, поєднання даних ресурсів призводить до забезпечення таких складових економічної безпеки, як: фінансова, інформаційна, кадрова, торгово-технологічна, продуктова, майнова (рис. 1.6).

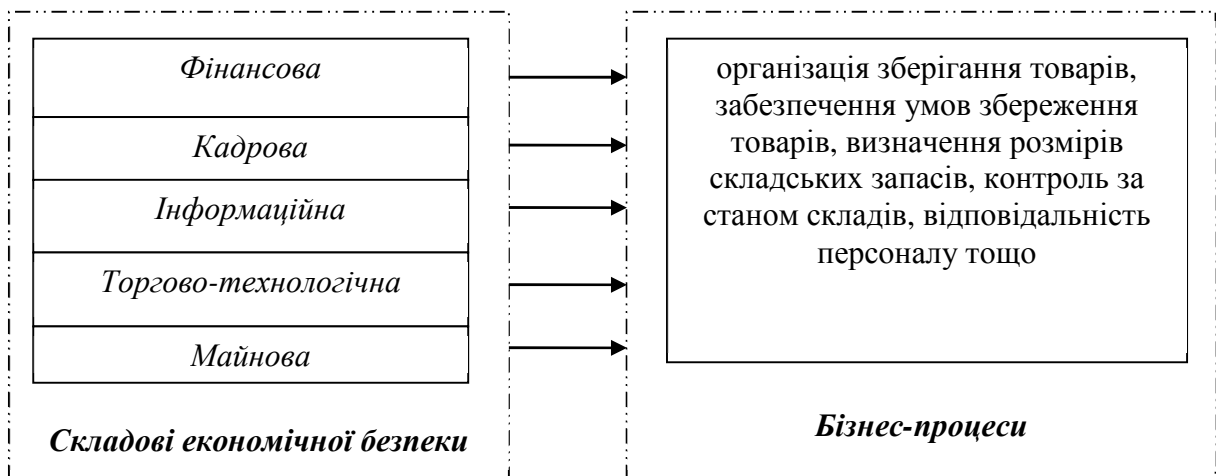


Рис. 1.6. Взаємозв'язок складових економічної безпеки з бізнес-процесами у сфері зберігання товарів

Джерело: авторська розробка

Під час зберігання товарів матеріальне забезпечення обумовлене наявністю відповідного вантажно-розвантажувального обладнання, складських приміщень (їх розмір) та їх розташування.

Кадрове забезпечення в даному контексті визначається кваліфікацією менеджерів, здатних управляти запасами, забезпечувати збереження товарів

Створення цінності в даному контексті є сполученням кадрової, інформаційної, фінансової, торгово-технологічної, силової, маркетингової, продуктової, інтерфейсної складових економічної безпеки.

Цінність, що створюється в результаті реалізації даного бізнес-процесу, пов'язана із виконанням підприємством торгівлі своєї основної операційної функції і проявляється через зворотній зв'язок персоналу підприємства торгівлі із покупцями [153, с. 74]. Такий зв'язок, з одного боку, забезпечує отримання вигід у вигляді зростання задоволеності споживачів, а з іншого – підвищення рівня вмотивованості персоналу та збільшення ринкового потенціалу підприємства.

Особливості кадрового забезпечення, що реалізується в ході даного бізнес-процесу, визначаються професійними компетенціями (в сфері викладки товарів, стимулювання збуту, консультування під час прийняття рішення покупцем про покупку, касового та післяпродажного обслуговування). Від сприйняття покупцями якості обслуговування (прояву доброзичливості, ввічливості, компетентності відповідних працівників) значною мірою залежить споживчий потенціал магазину і репутаційна складова економічної безпеки підприємства торгівлі [153].

Цінність, пов'язана із реалізацією репутаційної складової економічної безпеки під час бізнес-процесу «реалізації товарів та післяпродажного обслуговування», створюється завдяки формуванню клієнтської лояльності за рахунок зростання рівня обізнаності споживачів щодо бренду підприємства торгівлі, його власних торгових марок [153, с. 74]. На цьому ж етапі відбувається формування інформаційного забезпечення, рівень якого постійно зростає за рахунок використання сучасних інформаційних систем, що забезпечують можливість детального аналізу обсягу продажів і прибутків за кожною товарною позицією, представленою в асортименті, і відповідно посилює маркетингову складову економічної безпеки підприємства торгівлі. Інтерфейсна складова економічної безпеки підприємства характеризує

надійність взаємодії з економічними контрагентами: постачальниками, торговими і збутовими посередниками, інвесторами, споживачами.

Таким чином, сформована система зв'язків складових економічної безпеки із процесами створення цінності в торгівлі представлена на рис. 1.8 і може бути рекомендована як підґрунтя для розробки управлінських рішень з виявлення зон можливих ресурсних втрат та їх мінімізації як на стратегічному, так і на оперативному рівнях [156].

Допоміжні (обслуговуючі) та управлінські бізнес-процеси, на відміну від основних, мають за мету не безпосереднє створення, а збільшення цінності. Так, бізнес-процес, пов'язаний із організаційним забезпеченням (підтримкою інфраструктури) вимагає залучення додаткових фінансових, кадрових, техніко-технологічних ресурсів. Їх нестача або неефективне використання порушує рівень відповідних складових економічної безпеки підприємства.

Наприклад, все більш актуальними стають заходи, спрямовані на вдосконалення методичного забезпечення моніторингу персоналу та зовнішніх факторів з метою раннього виявлення ознак потенційної загрози; визначення її масштабів, дослідження основних факторів, що її обумовлюють; створення і реалізація заходів щодо запобігання і попередження; контроль за виконанням заходів з формування економічної безпеки і оцінка отриманих результатів шляхом використання відповідного інструментарію [156].

Процес формування системи економічної безпеки підприємств можна розглядати як процес розширення обсягів діяльності із одночасним запобіганням можливих збитків від негативних впливів на систему безпеки підприємства за різними аспектами її фінансово-господарської діяльності.

Таким чином, базуючись на існуючих підходах до моделювання бізнес-процесів і особливостях торговельної діяльності, визначено склад основних, допоміжних (обслуговуючих) і управлінських бізнес-процесів підприємства торгівлі.

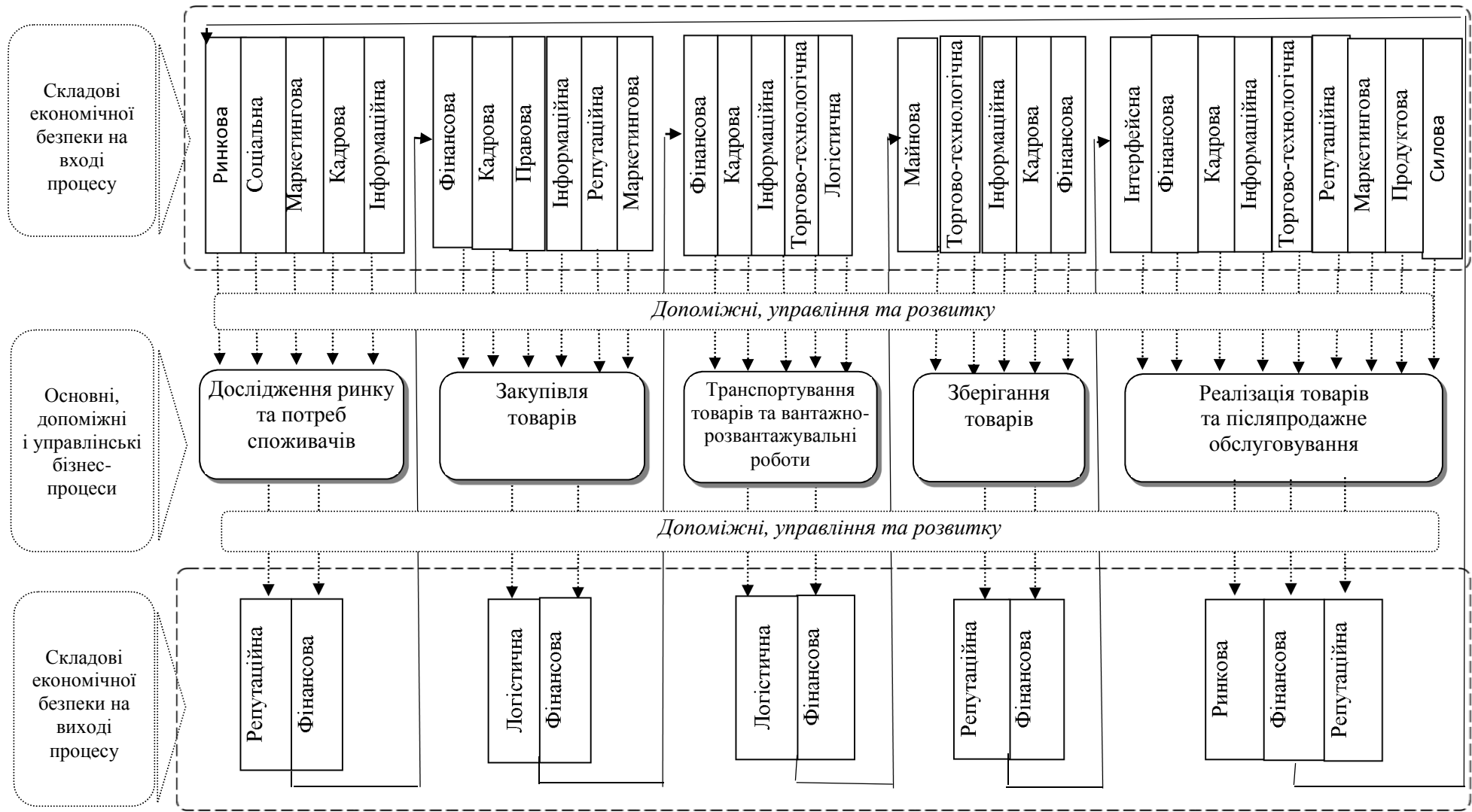


Рис. 1.8. Інтеграційна модель зв'язків складових економічної безпеки підприємства торгівлі із процесами створення цінності Джерело: авторська розробка

На основі розробленої референтної моделі бізнес-процесів визначено їх зв'язки із складовими економічної безпеки підприємства торгівлі. Розроблена система зв'язків описує зони виникнення можливих ресурсних (фінансових, матеріальних, інформаційних, репутаційних, організаційних втрат) на вході та виході основних, допоміжних та управлінських процесів і дає змогу приймати превентивні управлінські рішення.

Підводячи підсумок, можна дійти висновку, що вивчення та розвиток класифікації бізнес-процесів підприємства, їх систематизація залежно від специфіки і потреб підприємства, визначення основних їх параметрів, з метою регламентування та оцінки пріоритетності бізнес-процесів та визначення цінності, що створюється в результаті їх реалізації, сприяють удосконаленню теорії та методології процесного управління, виступають важливим теоретичним підґрунтям для їх оцінки й запровадження процесного підходу в практичну діяльність підприємств торгівлі. Логічним продовженням такої систематизації убачається вдосконалення методологічних підходів та методичного інструментарію оцінки ефективності бізнес-процесів. Наступним кроком дослідження економічної безпеки підприємства є дослідження стратегічного планування як процесу забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі.

Висновки до розділу 1

Узагальнюючи результати дослідження, які містяться у першому розділі дисертаційної роботи, можна дійти наступних висновків.

1. Проведено контент-аналіз і систематизацію наукових поглядів щодо сутності поняття «економічна безпека підприємства», а також розвиток понятійного апарату теорії менеджменту за рахунок дефініції економічної безпеки як об'єкта управління. На основі систематизації наукових поглядів на

сутність поняття «економічна безпека підприємства» узагальнено різні підходи щодо цієї дефініції та запропоноване авторське уточнене визначення терміну «економічна безпека підприємства», яке пропонується розглядати як комплексну характеристику стану захищеності економічних інтересів підприємства і їх узгодженості із наявним потенціалом і заявленими цілями, що дозволяє протистояти різним негативним факторам в процесі економічної діяльності.

2. Розгляд економічної безпеки підприємства з позиції процесного управління дає змогу визначити об'єкти управління безпекою на підприємстві, а структуризація бізнес-процесів, ресурсів, факторів є основою для формування принципово нової концепції «економічної безпеки підприємства». Отже, економічну безпеку бізнес-процесів підприємства пропонується розглядати як стан захищеності бізнес-процесів підприємства та їх ресурсного забезпечення, який досягається у результаті узгодженості і реалізації його економічних інтересів із наявним потенціалом і заявленими цілями, що дозволяє протистояти різним негативним факторам в процесі економічної діяльності.

3. На основі аналізу і синтезу існуючих наукових поглядів на забезпечення економічної безпеки та з урахування процесного підходу, пропонується під забезпеченням економічної безпеки бізнес-процесів підприємства мати на увазі комплекс заходів, спрямованих на забезпечення безперервного виконання бізнес-процесів, сукупність обґрунтованих дій менеджерів щодо підтримки стійкого функціонування підприємства у відповідності до його стратегічних, тактичних та поточних цілей шляхом раціонального розподілу та використання ресурсів.

4. Найважливішим (основним) складовим структурним елементом економічної безпеки підприємства є фінансова складова. На основі проведеного контент-аналізу і визначених сутнісних ознак фінансової безпеки підприємства здійснено її дефініцію, яка відрізняється комплексністю та

логічною узгодженістю із базовими категоріями «безпека» та «фінанси». З урахуванням результатів дослідження наукових підходів та основних категорій, що визначають сутність фінансової безпеки підприємства пропонується її розглядати як комплексну характеристику стану захищеності фінансових інтересів підприємства і їх узгодженості із наявним потенціалом і заявленими цілями, що дозволяє протистояти різним негативним факторам в процесі фінансово-господарської діяльності.

5. Застосування системного підходу дозволило виокремити основні складові економічної безпеки підприємств торгівлі (фінансову, інформаційну, кадрову, ринкову, інтерфейсну, торгово-технологічну, силову, маркетингову та інші) та визначити систему економічної безпеки підприємства як сукупність елементів, взаємодія між якими уможливує його функціонування та розвиток за рахунок протистояння різним негативним факторам в процесі економічної діяльності. Системний підхід до сутності економічної безпеки як загальнонауковий напрям методології пізнання і соціально-економічної практики передбачає її дослідження як системи, розкриття її цілісності, виявлення типів зв'язків, зведення їх у єдину теоретичну концепцію формування системи. Запропоновано авторське уточнене визначення «система економічної безпеки підприємств» як сукупність елементів, взаємодія між якими уможливує її функціонування та розвиток за рахунок протистояння різним негативним факторам в процесі економічної діяльності.

6. Встановлено основні елементи системи економічної безпеки підприємств, якими стали: об'єкт, суб'єкт, нормативно-правове забезпечення, функціональні складові, механізм функціонування та інструментарій (методики) оцінки стану системи. Запропоновано ввести до складу принципів системи економічної безпеки принципи інтегрованості, циклічності, паралельності, результативності, які враховують специфічні особливості діяльності підприємств торгівлі та сприяють підвищенню ефективності їх функціонування. На наш погляд, слушним є віднесення до функцій системи

економічної безпеки таких основних функцій як: превентивної, інформаційної. Крім того, вважаємо за доцільне додати прогностичну функцію як передбачення фінансових, економічних інтересів та уникнення загроз та небезпек при здійсненні економічної діяльності підприємства.

7. За процесного підходу економічна безпека пронизує всі рівні організаційної структури підприємства, де кожен бізнес-процес з усієї сукупності процесів фінансово-господарської діяльності підприємства, на якому б рівні він не відбувався, на своєму «виході» сконцентрований на досягненні результатів (створенні цінності), що забезпечують безпеку господарської діяльності. Встановлено, що основними невід'ємними елементами бізнес-процесу є власник (посадова особа, яка відповідальна за його хід і результати), вхід, вихід, ресурси, зовнішнє і внутрішнє середовище, інтерфейс, які дають можливість визначити цільові орієнтири результативності, ефективності та якості бізнес-процесів. Отже, з метою забезпечення ефективності діяльності вітчизняним підприємствам торгівлі необхідно постійно розвиватися, вдосконалювати свої бізнес-процеси у відповідності до сучасних ринкових умов та потреб споживачів.

8. Враховуючи те, що економічна безпека підприємства є результатом правильно побудованих та налагоджених бізнес-процесів, саме їх структурована сукупність передбачає використання необхідних і достатніх ресурсів на вході та створення цінного для споживача продукту (послуги) на виході. Одним із ціннісних результатів для підприємства торгівлі є забезпечення певного рівня його економічної безпеки, отже, базуючись на існуючих підходах до моделювання бізнес-процесів і особливостях торговельної діяльності, визначено склад основних, допоміжних (обслуговуючих) і управлінських бізнес-процесів підприємства торгівлі.

9. Доведено, що вивчення та розвиток класифікації бізнес-процесів підприємства, їх систематизація залежно від специфіки і потреб підприємства, визначення основних їх параметрів, з метою регламентування та оцінки

пріоритетності бізнес-процесів та визначення цінності, що створюється в результаті їх реалізації, сприяють удосконаленню теорії та методології процесного управління, виступають важливим теоретичним підґрунтям для їх оцінки й запровадження процесного підходу в практичну діяльність підприємств торгівлі. На основі розробленої референтної моделі бізнес-процесів визначено їх зв'язки із складовими економічної безпеки підприємства торгівлі. Розроблена система зв'язків описує зони виникнення можливих ресурсних (фінансових, матеріальних, інформаційних, репутаційних, організаційних втрат) на вході та виході основних, допоміжних та управлінських процесів і дає змогу примати превентивні управлінські рішення.

Основні наукові положення, які подано у даному розділі, відображено у наукових працях автора за списком використаної літератури: [123; 124; 134; 145; 155; 156; 178; 282-284; 359].

РОЗДІЛ 2

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА ТОРГІВЛІ

2.1. Стратегічне планування як інструмент забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі

Стратегічне планування у загальному розумінні розглядається як процес визначення головних цілей підприємства, ресурсів, необхідних для їхнього досягнення та політики, спрямованої на придбання та ефективне використання цих ресурсів. Основною метою стратегічного планування є обґрунтування можливостей та шляхів ефективного функціонування і розвитку підприємства торгівлі на ринку в довгостроковій перспективі.

Хоча планування і не може повністю усунути всі загрози й ризики у діяльності підприємства в невизначених умовах, однак воно може попереджати й протидіяти їм за допомогою ефективних механізмів забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів, найважливішим компонентом яких є система стратегічного планування.

Визначена проблематика, з огляду на сучасний стан і тенденції розвитку суб'єктів господарювання, є предметом пильної уваги наукової спільноти. Вагомий внесок у розвиток теорії та методології стратегічного планування економічної безпеки підприємств різних сфер економіки здійснили такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як: О.І. Захаров [88], О.І. Карпіщенко [100], З.Б. Живко [83], Г.П. Домбровська, І.О. Геращенко [66], А. Ignatyuk, N. Khumarova, A. Vitrenko, H. Koptieva, O. Kuzmenko, A. Doroshenko [355], Л.Г. Квасній, О.М. Попівняк, О.Я. Щербан [102], І.А. Гуніна, К.А. Щеглова [56], A. Zigunova, N. Shevkunov, I. Logvinova, I. Kislov, V. Shevchenko [405], Т.Г. Васильців, В.І. Волошин, О.Р. Бойкевич, В.В. Каркавчук [29], О.В. Черевко [298] та інші. Проте, незважаючи на вагомий внесок вчених у

даний напрям дослідження, не вирішеним залишається процес стратегічного планування забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі.

Процес стратегічного планування у системі економічної безпеки бізнес-процесів підприємства вимагає глибокого розуміння самих бізнес-процесів підприємства торгівлі, а також процесів, які відбуваються у зовнішньому середовищі, високого професіоналізму, гнучкості й управлінського мистецтва. Відповідальні за бізнес-процеси на підприємстві, які беруть участь у процесі стратегічного планування діяльності системи економічної безпеки підприємства, повинні не просто виконувати регламентовані їм функції, а діяти творчо і бути готовими до зміни запланованих заходів, якщо цього вимагають обставини та здатними з'єднати наявні знання з прогностичними [88, с. 166].

Отже, здатність менеджменту підприємства до швидкого та адекватного реагування на різноманітні зміни зовнішнього та внутрішнього середовищ формується шляхом вдосконалення наявного механізму стратегічного управління економічною безпекою бізнес-процесів підприємства або створення нового.

Дослідники Карпіщенко О.І., Ілляшенко К.В., Карпіщенко О.О. [100, с. 13] визначають стратегічне планування як «особливий вид планової діяльності, що полягає в розробленні стратегій, реалізація яких забезпечує ефективне функціонування підприємства в довгостроковій перспективі та швидку адаптацію до умов, що змінюються». З точки зору Живко З.Б. [83, с. 37], якщо «стратегія підприємства є визначенням його місця та ролі на ринку, а стратегія убезпечення бізнесу – це загальний, недеталізований план діяльності щодо забезпечення економічної безпеки підприємства, який охоплює тривалий період, спосіб досягнення складної цілі з врахуванням чинників, що формують належний рівень економічної безпеки підприємства,

то стратегічне планування – це конкретна вказівка на спосіб досягнення цього стану».

На думку авторів [83, с. 35; 355, с. 8916] до передумов застосування стратегічного планування належать: необхідність реагування на зміни умов функціонування підприємства; необхідність об'єднання різних сфер діяльності підприємства в умовах розвитку процесів децентралізації та диверсифікації; інтернаціоналізація бізнесу, розвиток відносин з підприємствами з використанням системи стратегічного планування; наявність висококваліфікованих менеджерів, здатних вирішувати складні питання з використанням системи стратегічного планування; наявність яскраво виражених конкурентних переваг і необхідність їх підтримки на підприємствах, які ними володіють; посилення конкуренції на ринку; розвиток теорії і практики стратегічного планування, що сприяють переходу від проб і помилок до наукових методів прогнозування і підготовки майбутнього; необхідність впровадження високої культури управління, орієнтованої на запобігання опору змінам і стимулювання розвитку підприємства тощо.

Важливим елементом механізму управління економічною безпекою підприємства є стратегічне планування, яке здійснюється у відповідності із визначеними місією, інтересами і цілями підприємства в сфері забезпечення його економічної безпеки у динамічному бізнес-середовищі та сталого розвитку на майбутнє, і потребує моделювання цього процесу на підставі системного та процесного підходів.

На думку Домбровської Г.П., Геращенко І.О. [66, с. 214] «послідовність здійснення стратегічного планування на підприємстві передбачає реалізацію, щонайменше, трьох блоків заходів: стратегічний аналіз, розробку економічної стратегії та формування стратегічного плану». З точки зору багаторівневої системи, автори розглядають процес стратегічного планування на основі тріади «прогноз – стратегія – план».

З точки зору дослідника Захарова О.І. [88, с. 166-167] процес планування у системі економічної безпеки підприємства складається з ряду етапів, що впливають один з одного: 1) дослідження середовища; 2) встановлення бажаних напрямків, орієнтирів й цілей своєї діяльності щодо забезпечення економічної безпеки; 3) стратегічний аналіз реальних і потенційних небезпек, загроз і ризиків; 4) обирається одна з альтернативних стратегій економічної безпеки; 5) готується остаточний стратегічний план діяльності підприємства із забезпечення економічної безпеки; 6) здійснюється тактичне і оперативне планування; 7) здійснюється організація та проведення заходів щодо забезпечення економічної безпеки.

На думку [102, с. 50] процес стратегічного планування відбувається в такій послідовності: 1) оцінка перспектив і позицій підприємства на сегменті діяльності; 2) безпосередній вибір стратегії; 3) формулювання цільових завдань на короткотермінову і довготермінову перспективу. Деякі автори виділяють чотири основні рівні стратегічного планування економічної безпеки [56, с. 17-19]: 1) розробка місії; 2) аналіз середовища; 3) процес вибору оптимальної стратегії підприємства; 4) коригування найбільш важливих показників.

З проведеного аналізу сучасних наукових досліджень, можна дійти висновку, що автори виділяють різну кількість етапів формування моделі стратегічного планування економічної безпеки та визначають різну послідовність їх виконання. Проте, на наш погляд, не всі етапи можна розглядати як елементи процесу. Авторська позиція полягає в тому, що ієрархічна природа запропонованої моделі стратегічного планування враховує потреби і можливості окремих бізнес-процесів, забезпечуючи при цьому узгоджену, виконувану стратегію на рівні підприємства [137, с. 97].

У контексті дослідження пропонується концептуальна ієрархічна модель стратегічного планування економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі в умовах невизначеності (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Концептуальна ієрархічна модель стратегічного планування економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі

Джерело: авторська розробка

Імплементація основних положень ієрархічної моделі стратегічного планування економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі пов'язана із визначенням цілей і пріоритетів у її забезпеченні, обґрунтуванням рівнів ієрархії та складу елементів на кожному з них, встановлення та

уточнення взаємозв'язків між елементами різних рівнів ієрархії (горизонтальних та вертикальних).

За такого підходу забезпечується:

- можливість кількісного і якісного оцінювання цілей і пріоритетів у забезпеченні економічної безпеки бізнес-процесів підприємства, що враховує вплив кожного з елементів моделі на кожному з її рівнів на кінцевий результат;
- формування і використання інформації, вмінь, навичок і досвіду управлінського персоналу, здатних зменшити або попередити негативні наслідки впливу загроз і небезпек при оцінці рівня економічної безпеки підприємства торгівлі.

Концептуальна ієрархічна модель стратегічного планування економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі інтегрує шість рівнів ієрархії, з яких кожен наступний є деталізацією та конкретизацією попереднього, а її найнижчий рівень уособлює множину можливих альтернатив забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі (сценаріїв імовірного розвитку ситуації, варіантів стратегічних рішень тощо) та дозволяє найбільш повно відобразити декомпозицію структурних взаємозв'язків та взаємозалежностей економічної безпеки із загрозами і ризиками та альтернативними варіантами її забезпечення відповідно до означених цільових орієнтирів стратегічного управління [137, с. 97].

Головна мета і пріоритети у забезпеченні економічної безпеки бізнес-процесів підприємства визначаються на першому рівні ієрархії. Відповідальні за бізнес-процеси на підприємстві проводять дослідження зовнішнього й внутрішнього середовища, визначають та ідентифікують всі загрози та ризики для своєї діяльності, проводять збір і обробку інформації про процеси, що відбуваються в його зовнішньому і внутрішньому середовищі, оцінюють реальний стан підприємства та прогнозують майбутній сценарій розвитку.

На цьому ж рівні формується сукупність взаємопов'язаних стратегічних завдань та інших управлінських рішень, що спрямовані на мінімізацію загроз

функціонуванню і розвитку підприємства торгівлі до бажаного рівня безпеки. Підприємство встановлює бажані напрямки, орієнтири й цілі, а також пріоритети своєї діяльності щодо забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів.

На другому рівні формується концепція економічної безпеки бізнес-процесів підприємства, яка інтегрує місію, цілі, принципи та методи забезпечення стійкого функціонування та розвитку підприємства, та має вигляд організаційного документа, яким закріплюються основні положення політики забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі на довгостроковий період. За допомогою концепції моделюються найімовірніші сценарії розвитку подій щодо забезпечення відповідного (бажаного) рівня економічної безпеки, який відповідає концепції його розвитку і можливостям щодо наявного ресурсного забезпечення й адекватної реакції на дію загрозливих чинників бізнес-середовища у середньостроковій та довгостроковій перспективі. Визначаються відповідальні виконавці, які забезпечуватимуть, а також представлятимуть проекти стратегічних рішень, спрямованих на ліквідацію, нейтралізацію чи зменшення масштабів негативних наслідків їх впливу [137, с. 97-98].

Оскільки одним із ціннісних результатів для підприємства торгівлі є достатній рівень його економічної безпеки, то подальший вектор дослідження спрямовано на вивчення функціональних напрямків діяльності підприємства (складових економічної безпеки: фінансової, кадрової, торгово-технологічної, правової, маркетингової, продуктової, інформаційної, силової та інших) на третьому етапі. Вважаємо, що виділення складових економічної безпеки може здійснюватися на підставі критеріальних ознак класифікації її видів, виходячи з пріоритетності завдань забезпечення саморегуляції, скоординованості дій, спрямованих на розвиток підприємства як цілісної органічної системи, що інтегрує різні її сфери (фінансову, кадрову, маркетингову, інформаційну, торгово-технологічну тощо), та сукупності наявних негативних чинників

(загроз, ризиків, небезпек), а також на створення нових умов для функціонування системи на якісно новому рівні [137; 145].

Пріоритетність участі кожної складової у формуванні архітектури економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі може бути виявлена експертним шляхом з використанням методу аналізу ієрархій. На підставі встановленої пріоритетності було визначено склад компонентів економічної безпеки (фінансова, інформаційна, кадрова, ринкова, інтерфейсна, репутаційна, правова, силова та інші), які здійснюють активний вплив одна на одну та на економічну безпеку бізнес-процесів та підприємства в цілому, що уможливує подальшу обробку та моделювання, а також сприяє підвищенню рівня узгодженості отриманих результатів. На цьому ж етапі пропонується досліджувати найважливіші фактори, що впливають на стан (рівень) певної складової економічної безпеки бізнес-процесів підприємства.

На четвертому рівні здійснюється ідентифікація загроз і ризиків економічній безпеці підприємства за рівнем зрілості його бізнес-процесів (основних, допоміжних, управління та розвитку). Для цього необхідно виокремлювати основні бізнес-процеси, що впливають на її забезпечення, здійснювати аналіз розподілу й використання у них ресурсів підприємства, розробляти заходи щодо досягнення цільового (бажаного) рівня економічної безпеки в умовах невизначеності та ризику. Дослідження довели, що більшість загрозливих чинників зовнішнього і внутрішнього середовища мають комплексний характер і одночасно впливають на декілька компонентів економічної безпеки, що потребує вивчення, узгодження і чіткого підпорядкування пріоритетності їх впливу на кожну з них. Чинники впливу у динаміці можуть змінюватися, отже, слід своєчасно виявляти та відстежувати зміни характеру впливу з тим щоб досягти оперативності реагування і своєчасності корегування управлінських рішень щодо забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі в умовах невизначеності і ризику.

З урахуванням попередньо обґрунтованих положень на п'ятому рівні розробляються заходи із забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі. На цьому ж рівні ієрархії застосовується методичний інструментарій стратегічного планування [137, с. 99].

На шостому рівні здійснюється декомпозиція стратегії на сукупність взаємопов'язаних планів і бюджетів із забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі, які спрямовані на ресурсне забезпечення реалізації відповідної стратегії в сучасних умовах. На цьому етапі процес стратегічного планування завершується. Розпочинається процес реалізації стратегічного плану, тобто процес стратегічного управління.

На думку авторів [405, с. 6] процес реалізації стратегічних планів господарюючого суб'єкта «передбачає необхідність проведення оперативної оцінки рівня економічної безпеки і поточного тактичного планування як логічного продовження процесу реалізації стратегії. Поточне планування процесу забезпечення економічної безпеки суб'єкта здійснюється з урахуванням формування і вибору декількох альтернативних сценаріїв ситуаційного розвитку та визначення порогових значень сукупного критерію економічної безпеки для кожного з них».

З метою найбільш ефективною реалізації обраної стратегії безпеки на підприємстві на думку авторів монографії [29, с. 224] доцільно розробити й впровадити систему планів, що охоплюють усі аспекти процесу стратегічного планування, включно з цільовою програмою, стратегічним, тактичним, календарним та індивідуальним планами.

Погоджуємося із автором [298], що процес реалізації стратегічного плану передбачає не лише організацію реалізації стратегії, але і її практичну оцінку, контроль за виконанням і зворотний зв'язок, якщо виявляються помилки, недоробки у формуванні стратегічного плану на будь-якому із етапів. Інколи такий зворотний зв'язок передбачає часткові зміни місії, цілей і пріоритетів, якщо вони виявилися до певної міри неадекватними. Слід

зауважити, що зворотній зв'язок можливий на будь-якому з етапів формування стратегії, що свідчить про те, що і формування, і реалізація стратегії становлять єдиний процес.

Таким чином, запропонована концептуальна ієрархічна модель стратегічного планування економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі, на відміну від існуючих, враховує особливості, що пов'язані із функціонуванням системи забезпечення економічної безпеки підприємства за рахунок функціональних напрямків діяльності підприємства (складових економічної безпеки підприємства) та у розрізі його бізнес-процесів, що дозволяє розробляти більш обґрунтовані, достовірні та адекватні реальні сценарії забезпечення достатнього (бажаного) рівня економічної безпеки.

Розроблена концептуальна ієрархічна модель стратегічного планування економічної безпеки бізнес-процесів підприємства сприятиме підвищенню ефективності стратегічного планування в системі забезпечення економічної безпеки підприємства через можливість: 1) кількісного і якісного оцінювання цілей і пріоритетів у забезпеченні економічної безпеки бізнес-процесів підприємства, що враховує вплив кожного з елементів моделі на кожному з її рівнів на кінцевий результат; 2) формування і використання інформації, вмінь, навичок і досвіду управлінського персоналу, здатних зменшити або попередити негативні наслідки впливу загроз і небезпек при оцінці рівня економічної безпеки підприємства торгівлі.

З метою формування цілісної системи поглядів на забезпечення економічної безпеки підприємства торгівлі наступним етапом є розробка концепції, формулювання її базових положень, що відображають сучасні особливості існування проблеми забезпечення економічної безпеки підприємства і адекватний інструментарій їх вирішення.

2.2. Концепція забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі

Для побудови надійної системи економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі передбачається проведення комплексу послідовних заходів. Початковим етапом побудови системи є розробка концепції забезпечення економічної безпеки конкретного підприємства торгівлі.

Концептуальні положення забезпечення економічної безпеки підприємства висвітлюються у працях таких науковців, як Л.І. Донець, Н.В. Ващенко [67], О.М. Грибіненко, С.М. Шагоян [53], О.Ф. Долженков, Ж.О. Головченко [199], З.Б. Живко [82], Г.В. Козаченко, В.П. Пономарьов, О.М. Ляшенко [114], Т.М. Козир [116], О.В. Мороз, Н.П. Карачина, А.А. Шиян [186], О.М. Мезенцева [176], О.Ф. Новікова, Р.В. Покотиленко [191], Л.В. Фролова, О.В. Роженко [290], О.С. Шуміло [316] та інші. Однак більшість наукових думок залишається дискусійною та потребує подальших досліджень.

З огляду на це, підвищена увага має бути приділена питанням розвитку теоретичних положень побудови системи економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі, обґрунтуванню концептуальних положень забезпечення такої безпеки.

Більшість науковців [116; 186; 191; 290] погоджуються з тією позицією, що в основі розробки системи забезпечення економічної безпеки підприємства повинна бути певна концепція, яка включає мету, завдання, об'єкти, суб'єкти та інші складові.

У загальному розумінні, концепція являє собою систему поглядів, ідей, цільових установок, спрямованих на досягнення мети – забезпечення економічної безпеки підприємства. Крім того, концепція визначає систему заходів, шляхів і напрямків досягнення поставленої мети і створення

сприятливих умов для функціонування та розвитку бізнесу в умовах динамічності і невизначеності, загроз і небезпек.

Дослідники О.В. Мороз, Н.П. Карачина, А.А. Шиян, визначають, що «концепція безпеки стверджує, що запорукою ефективного функціонування підприємства є забезпечення його економічної безпеки, а саме (виходячи із авторської інтерпретації): стану потенційної та відносної захищеності підприємства, який спроможний забезпечити незалежність, стабільність, стійкість, здатність до розвитку та спроможність запобігати і підтримувати вплив зовнішніх і внутрішніх загроз в певних межах» [186, с. 28].

На основі логічного аналізу та узагальнення наукових джерел щодо визначення сутності концепції забезпечення економічної безпеки запропоновано такий її зміст: концепція забезпечення економічної безпеки підприємства – це система поглядів на необхідність її забезпечення, ресурси, які для цього необхідні, функції, які має виконувати система економічної безпеки підприємства, щоб це забезпечення відбулося, очікувані результати тощо.

Фундаментом формування та розвитку системи економічної безпеки підприємства торгівлі є розробка та впровадження концепції її забезпечення. Від цього залежить те, які управлінські рішення будуть прийняті та яким чином буде сформовано механізм забезпечення економічної безпеки, спрямований на забезпечення стабільного здійснення бізнес-процесів з мінімальними втратами для підприємства торгівлі [129, с. 137].

Сучасний економічний простір функціонування підприємств торгівлі характеризується загостренням кризових явищ в країні в цілому та динамічними змінами у зовнішньому середовищі. В таких умовах перед підприємствами торгівлі постають проблеми, що перешкоджають ефективності їхньої роботи, стратегічним конкурентним перевагам на споживчому ринку, безпечному функціонуванню тощо. Динамічні зміни зовнішнього середовища висувають нові вимоги до системи економічної

безпеки підприємства з метою швидкого та адекватного реагування на виклики ринку. Перед сучасними підприємствами торгівлі постають завдання щодо пошуку раціональних співвідношень між категоріями ризику та кінцевими результатами діяльності, рівнем ресурсного забезпечення і можливостями подальшого їх розвитку тощо.

У сучасній літературі виокремлюють два аспекти значення бізнес-процесів у забезпеченні економічної безпеки підприємства та її складових. Перший аспект ґрунтується на таких базових принципах, як: тотальне управління якістю; деталізація управління взаємопов'язаними процесами гармонізації інтересів підприємства і суб'єктів зовнішнього середовища; бізнес-інжиніринг процесів; моніторинг, автоматизація, регламент бізнес-процесів і управління знаннями на підприємстві; управління за результатами (управління змінами). Другий аспект – дає можливість виділити бізнес-процеси, що безпосередньо пов'язані з забезпеченням економічної безпеки, а саме: бізнес-процеси ефективного функціонування служби безпеки, правової захищеності діяльності підприємства, організації безпеки персоналу, захищеності комерційних інтересів тощо. Таким чином, високий рівень економічної безпеки та її складових у контексті процесного управління є важливою передумовою ефективного господарювання та розвитку підприємства.

Головна мета будь-якої системи безпеки – це забезпечення цієї безпеки, тобто забезпечення стану захищеності. Тому розглянемо функції системи економічної безпеки, що спрямовані на забезпечення цього стану. Щоб у загальному розумінні щось «забезпечити», треба аналізувати об'єкт, моніторити його стан, прогнозувати загрози і небезпеки, запобігати їх виникненню, мінімізувати наслідки їх прояву, забезпечувати ресурсами тощо.

Отже, спираючись на дослідження [82, с. 32; 290, с. 202] та власні напрацювання система економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі, на наш погляд, має виконувати наступні функції:

1) аналітично-прогностичну функцію:

— аналіз специфіки бізнесу підприємства, характеристика основних показників його діяльності, аналіз і порівняння його місця на ринку;

— аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища;

— планування і підтримка стійкого функціонування та розвитку підприємства;

— організація діяльності з попередження можливих загроз (превентивні заходи) економічній безпеці підприємства тощо;

2) контрольну функцію:

— своєчасне виявлення внутрішніх і зовнішніх загроз та ризиків, ліквідація наслідків їх дій;

— контроль за досягненням цілей господарської діяльності підприємства;

— постійне вдосконалення системи забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі тощо;

3) організаційну функцію:

— визначення структури взаємозв'язків між структурними компонентами (складовими економічної безпеки підприємства торгівлі та його бізнес-процесами);

— організація ефективного використання ресурсів (фінансових, кадрових, інформаційних, матеріальних) та потенціалу підприємства;

— координація кадрового потенціалу підприємства;

— удосконалення трудових і кваліфікаційних здібностей і навичок працівників тощо.

Сформульовані функції визначають важливість досягнення поставлених цілей системи економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі. А відтак, функції треба виконувати, щоб забезпечити захищеність системи економічної безпеки бізнес-процесів підприємства. Оскільки джерелом виникнення загроз є безпосередньо діяльність підприємства, яка складається з

множини його бізнес-процесів, то важливо їх ідентифікувати і дослідити на предмет виникнення різних загроз і небезпек [129].

Важливим елементом системи економічної безпеки підприємства є механізм забезпечення її дієвості, який представляє сукупність засобів і методів впливу на процес розробки і реалізації управлінських рішень, спрямованих на забезпечення стабільного функціонування та розвиток бізнес-процесів з мінімальними втратами для підприємства торгівлі. Отже, основне призначення механізму забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства полягає у створенні та реалізації умов, за яких діяльність підприємства протягом певного часу характеризується станом захищеності.

Бізнес-процеси повинні бути побудовані таким чином, щоб на виході створювати вартість і цінність для споживачів і рентабельність - для підприємства торгівлі (рис. 2.2).

Формування послідовності виконання бізнес-процесів є складним завданням, яке потребує розроблення методики і певного набору засобів досягнення бажаного результату. При цьому будь-який бізнес-процес слід здійснювати з урахуванням забезпечення економічної безпеки конкретного бізнесу.

Для захисту об'єктів економічної безпеки підприємства (інтересів, бізнес-процесів і ресурсів) необхідний чіткий моніторинг і вивчення загроз, породжуваних зовнішнім і внутрішнім середовищем підприємства з метою запобігання їхнього негативного впливу на бізнес-процеси, а при неможливості цього – їх мінімізація.

Розробка інструкцій і регламентів передбачає планування заходів щодо чіткої регламентації всіх бізнес-процесів, що забезпечують функціонування підприємства торгівлі, потенційно небезпечних з точки зору виникнення будь-яких ризиків комерційної діяльності або загроз безпеки (бізнес-процеси, забезпечення збереження товарно-матеріальних цінностей, захист інформації, забезпечення процесів функціонування підрозділів і т.п.) [129, с. 139].



Рис. 2.2. Узагальнена схема взаємодії учасників бізнес-процесів підприємства

Джерело: складено автором на основі джерел [212, с.115]

Практична реалізація забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі здійснюється через розробку стратегії та побудову моделі економічної безпеки підприємства.

Ґрунтуючись на авторському баченні економічної безпеки бізнес-процесів підприємств торгівлі сформульовано концепцію забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі, яка, на основі інтеграції системного та процесного підходів, формує цілісне бачення узгодженої взаємодії елементів системи економічної безпеки (бізнес-процесів, ресурсів, економічних інтересів стейкхолдерів, складових безпеки, підходів і

методів її оцінки, напрямів і інструментів забезпечення) під впливом загроз, ризиків і небезпек.

Сформована концепція забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі представлена на рис. 2.3.

Головною ідеєю концепції є узгодження економічних інтересів стейкхолдерів підприємства, які мають бути захищені (з точки зору економічної безпеки) та реалізовані (з точки зору процесного управління), що сприятиме підвищенню соціальної відповідальності підприємства торгівлі.

Виходячи із запропонованої концепції забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі має ґрунтуватися на:

1) теорії системного підходу, за якого усі елементи системи економічної безпеки перебувають у взаємозв'язку і взаємодії в умовах впливу різних факторів;

2) засадах процесного підходу, де забезпечення економічної безпеки залежить від рівня зрілості структурованої сукупності бізнес-процесів та передбачає використання необхідних і достатніх ресурсів на вході та створення цінного для споживача продукту (послуги) на виході.

Погоджуємося із думкою дослідника [15, с. 75], що використання одного із існуючих наукових підходів окремо неможливо, у практиці досліджень є непроста проблема у виборі найбільш відповідного підходу, оскільки сучасні вимоги до управління підприємством роздрібною торгівлі загалом і його економічною безпекою зокрема потребують під час їх застосування комбінаційної або інтегральної взаємодії підходів.

Запропонована концепція забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі при необхідності може бути уточнена та деталізована з урахуванням особливостей господарської діяльності конкретного підприємства [129, с. 139].



Рис. 2.3. Концепція забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі Джерело: складено автором

Таким чином, концепція забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі – це цілісне бачення узгодженої взаємодії елементів системи економічної безпеки (бізнес-процесів, ресурсів, економічних інтересів стейкхолдерів, складових безпеки, підходів і методів її оцінки, напрямів і інструментів забезпечення) під впливом загроз, ризиків і небезпек, реалізація якої забезпечує захищеність економічних інтересів стейкхолдерів підприємства і підвищує його соціальну відповідальність перед ними.

Спираючись на проведені дослідження щодо концепції забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі можна дійти висновку, що головною метою її побудови є надання достовірної та релевантної інформації для управління бізнес-процесами підприємства при виборі напрямів підтримання його безпеки та стійкого розвитку. Сформована концептуальна модель забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі базується на сучасних інструментах управління з урахуванням системного і процесного підходу з метою забезпечення стійкого функціонування та розвитку підприємства торгівлі на ринку на основі узгодженості його функціональних складових в умовах динамічного середовища [129, с. 140].

У сучасних нестабільних умовах функціонування підприємств торгівлі, що супроводжуються високим рівнем загроз та низькою прогнозованістю результатів їх діяльності, виникає необхідність належного обґрунтування та вибору ефективних інструментів функціонування та розвитку системи забезпечення їх економічної безпеки. В умовах глобалізації світової економіки розширення і поглиблення ринкових відносин створює передумови для формування соціальної відповідальності бізнесу. Саме орієнтація на концепцію соціально-відповідального бізнесу, в рамках якого відбувається процес створення цінностей як для самого підприємства, так і для споживачів, держави, бізнес-партнерів і суспільства в цілому, є одним із джерел

забезпечення стійкості підприємства та його економічної безпеки. Отже, соціально відповідальна діяльність підприємства стає основою його ефективного функціонування та розвитку в майбутньому, тому, у наступному підрозділі дослідимо роль корпоративної соціальної відповідальності у забезпеченні економічної безпеки бізнес-процесів підприємств торгівлі.

2.3. Роль корпоративної соціальної відповідальності у забезпеченні економічної безпеки бізнес-процесів підприємств торгівлі

Сучасне підприємство функціонує в умовах зовнішніх і внутрішніх загроз, що зумовлює необхідність розробки й реалізації заходів для їх запобігання й усунення. Ефективний захист бізнесу від негативного впливу чинників зовнішнього і внутрішнього середовища здійснюється з урахуванням особливостей організації економічної діяльності компанії. У цьому контексті одним із методів забезпечення економічної безпеки є планування розвитку компанії на основі концепції соціальноорієнтованого бізнесу, зокрема впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) під час формування функціональних і ресурсних стратегій компанії та імплементація соціально-спрямованих практик у бізнес-процеси за основними етапами створення цінності.

Аналіз публікацій дозволяє зробити висновок про актуальність вивчення питань планування безпеки на основі концепції корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). Це підтверджується звітами міжнародних і національних організацій, які займаються дослідженнями впровадження соціальних практик та науковими публікаціями. Так, згідно з опублікованими даними, близько 78,0 % найбільших світових компаній подають інформацію про плани та результати реалізації соціальних та екологічних проєктів [353]. Для 78,0 % споживачів високий рівень соціальної активності компанії є

визначальним чинником під час прийняття рішення про покупку; для 70,0 % – під час вибору місця роботи [376].

Незважаючи на те, що використання соціальних практик значно розширює інструментарій для забезпечення економічної безпеки і розвитку компанії, активність і напрями їх упровадження істотно відрізняються за масштабами бізнесу та видами економічної діяльності.

Згідно з дослідженнями Klynveld Peat Marwick Goerdeler [353] найбільш активними в реалізації соціально відповідальних практик є великі компанії. Так, за даними 2017 р. щодо групи компаній N 100 (включає 4900 компаній із 49 країн світу, що входять у рейтинг 100 найбільших компаній за рівнем виручки у своїх країнах) і G 250 (включає 250 компаній із максимальними показниками виручки за даними рейтингу Fortune 500), показник питомої ваги компаній, які публікують звітність у галузі КСВ, у групі G 250 більше порівняно з N 100 (93,0 % проти 75,0 %). Компанії групи G 250 також більшою мірою, ніж N 100, визнають і відображають у звітності фінансові ризики, пов'язані зі змінами клімату (48 % проти 28,0 %), аспекти діяльності, що стосуються дотримання прав людини (90,0 % проти 73,0 %), установлюють цілі щодо зменшення викидів парникових газів (67,0 % проти 50,0 %) [353].

Результати опублікованих досліджень [353] також дозволяють зробити висновок про значну диференціацію зазначених вище показників залежно від галузевої приналежності компаній. Зокрема, у групі N 100 найбільші показники публікації звітності в галузі КСВ відзначені в компаніях нафтогазового сектору, хімічної і гірничодобувної промисловості (80,0...81,0 %). Проте в підгрупі роздрібної торгівлі питома вага таких компаній значно менша (63,0 %).

Аналіз наукових публікацій свідчить про активні дослідження чинників сталого розвитку та безпеки бізнесу [379; 403], а також вивчення впливу КСВ на результати діяльності компанії [363; 369; 371; 376; 389; 390; 391]. Так, розглядаючи проблематику забезпечення сталого розвитку підприємництва та

акцентуючи увагу на необхідності управління компанією з урахуванням соціальних, економічних і екологічних аспектів її діяльності, автори публікації [379] виділяють ключові чинники успішності бізнесу, до яких відносять: безпеку, стійкість, формування нішевої стратегії та розвиток підприємницьких компетенцій. Автори публікації [389] відзначають, що впровадження КСВ не тільки створює можливості для подолання проблем компанії, а є інструментом забезпечення її конкурентоспроможності.

У праці [403], визначаючи економічну безпеку як трирівневу систему, яка включає мікро-, мезо- і макрорівень, автори Wysokiska-Senkus A., Raczkowski K. привертають увагу до необхідності державної підтримки та стимулювання компаній, які впроваджують концепцію сталого розвитку. Базуючись на даних компаній, зареєстрованих на біржі, автори праць [369; 390] підтвердили тезу про вплив КСВ компанії на результати її діяльності та довели, що чим активніше компанії інформують суспільство про програми КСВ з урахуванням інтересів основних стейкхолдерів [369] та імплементують соціально-спрямовані заходи у корпоративні відносини [369], тим вищі їх фінансові показники. Позитивні результати від упровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності у діяльність компаній підтверджено також у дослідженнях [371; 378], а саме встановлено пряму залежність між ініціативами в галузі КСВ та ефективністю діяльності компаній [371], а також зв'язок між показниками корпоративного управління, соціальної відповідальності та розвитку компанії [301].

Галузеві особливості реалізації КСВ, зокрема у торгівлі, відзначені у працях Pulker C.I., Trapp G.S. A., Scott J.N., Pollard C.M. [376]; Sousa Filho J.M., Wanderley L.S.O., Gómez C.P., Farache F. [394]; Kadłubek M. [352] та ін. У публікації [377] розглянуто пріоритетні напрями соціальних ініціатив, що реалізуються продуктовими супермаркетами, в працях [352; 394] – зв'язок між соціальною активністю та конкурентними перевагами торговельних компаній.

Незважаючи на значний обсяг проведених досліджень, питання забезпечення безпеки бізнесу не знайшли відображення в публікаціях повною мірою. Ураховуючи активність впровадження концепції КСВ у практику діяльності і її значущість для формування фінансових результатів, актуальним буде вивчення питання про галузеві особливості впровадження КСВ у практику діяльності, зокрема перевірка авторської гіпотези про актуальність планування КСВ у рамках реалізації завдань із забезпечення безпеки бізнесу в торгівлі.

Для проведення дослідження результативності впровадження КСВ у рамках забезпечення безпеки бізнесу в торгівлі значущими є дотримання певного підходу у розумінні сутності економічної безпеки, показників, що її характеризують, а також визначення основних напрямів і рівнів упровадження КСВ на підприємстві у контексті забезпечення економічної безпеки.

Щодо сутності економічної безпеки торговельної компанії, то, як було зазначено у п.п. 1.1 цієї роботи, її доцільно розглядати з дотриманням процесного підходу, оскільки саме процеси забезпечують реалізацію всіх видів діяльності та визначають певний стан економічної системи. Враховуючи це, економічна безпека визначена як стан суб'єкта господарювання, що є результатом узгоджених бізнес-процесів (основних, допоміжних, управління та розвитку), спрямованих на його економічний розвиток.

Реалізація бізнес-процесів на підприємстві торгівлі супроводжується залученням і використанням ресурсів на вході та одержанням певного результату на виході. Співвідношення результатів та ресурсів за окремими бізнес-процесами становить суть показників (індикаторів) економічної безпеки за певним бізнесом-процесом, склад яких залежить від рівня бізнес-процесів (основні, допоміжні, управління та розвитку) та їх декомпозиції. Результат реалізації бізнес-процесів підприємства торгівлі знаходить відображення у показниках товарообороту, фінансового результату, власного капіталу, поєднання яких відображають ключові характеристики для

діагностування економічної безпеки суб'єкта господарювання, а саме успішність його основної діяльності, що формалізовано у показнику рентабельності продажів (ROS), та результативність бізнесу – у показнику рентабельності власного капіталу (ROE).

У процесній моделі економічної безпеки впровадження проєктів КСВ належить до групи управлінських бізнес-процесів (бізне-процесів управління та розвитку), які, хоча й не створюють цінність, проте впливають на її зростання для покупців та інвесторів через лояльних працівників й постачальників. Незважаючи на приналежність до групи управлінських процесів, рівень впровадження принципів соціальної відповідальності у діяльність компанії може бути різним, що залежить від напряму їх імплементації (зовнішнє чи/та внутрішнє середовище) та широти прийнятих зобов'язань (у сфері трудових, ділових, корпоративних відносин, захисту довкілля, розвитку місцевих громад) [389; 361; 395].

У цьому дослідженні рівень впровадження КСВ у торговельних компаніях визначено, спираючись на розробки М. Портера та М. Креймера [375], згідно з якими КСВ подана двома моделями – реагуючою та стратегічною. У разі, якщо соціальні проєкти імплементуються до стратегії з метою компенсації негативних наслідків дій компанії у різних сферах діяльності, діагностується модель реагуючої КСВ (responsive CSR), якщо програми і заходи соціального спрямування орієнтовані на створення стійких конкурентних переваг – модель стратегічної КСВ (strategic CSR).

В основу дослідження покладено гіпотезу про те, що компанії, які дотримуються стратегічної моделі КСВ та здійснюють планування соціально-спрямованих заходів на системній основі, мають високий рівень економічної безпеки. Логіка зв'язку між плануванням соціальної відповідальності та економічною безпекою така: планування соціально-спрямованих заходів на системній основі в рамках впровадження стратегічної моделі КСВ забезпечує

високий рівень корпоративної стійкості, що, у свою чергу, сприяє підвищенню рівня економічної безпеки підприємства.

Дослідження проведено за двома етапами:

1. Проаналізовано практику планування КСВ у торгових компаніях з урахуванням моделі її впровадження (реагуючої або стратегічної).

2. Перевірено залежність між корпоративною стійкістю та безпекою діяльності торгових компаній.

Аналіз практики планування КСВ у торгових компаніях з урахуванням моделі її впровадження (1-й етап) проведено у послідовності, яка описана далі.

1. Визначено напрями та характеристики для аналізу моделей і рівня планування КСВ на підприємстві.

2. Сформовано сукупність торговельних компаній, за даними яких проведено дослідження щодо моделей і рівня планування КСВ.

Для аналізу моделей і рівня планування КСВ використано дані торгових компаній, що належать до групи лідерів галузевого рейтингу щорічного міжнародного дослідження «The Sustainability Yearbook» [382; 383; 384]. Перелік компаній досліджуваної сукупності подано в таблиці 2.1. Період дослідження 2017–2019 рр.

Згідно з методичними засадами формування рейтингу «The Sustainability Yearbook» [385] до його складу включають компанії, що перевершують конкурентів за сукупністю економічних, фінансових, екологічних показників.

3. Проведено дослідження і зроблено висновки щодо моделі і рівня планування КСВ на торговельних компаніях сукупності.

Розуміючи відповідальність перед суспільством, компанії формують програми і проекти, пов'язані зі збереженням навколишнього середовища, підвищенням рівня якості товарів і послуг для покупців, вирішенням соціально-економічних проблем співробітників, поліпшенням відносин із постачальниками та ін.

Таблиця 2.1

Характеристика торгових компаній

Компанія	2017	2018	2019
MetroAg	–	GC	GC
CP All PCL	–	–	SC
Kesko OYJ	–	BC	SC
Koninklijke Ahold Delhaize NV	–	BC	BC
Carrefour SA	–	BC	BC
Seven & I Holding Co Ltd	–	BC	YM
Wesfarmers Ltd	–	SC	YM
ICA Gruppen AB	–	–	YM
Casino Guichard Perrachon SA	–	YM	YM
Aeon Co Ltd	–	YM	–
CVS Health Group	–	YM	–
Industrial de Desino Textile SA	GC	–	–
Woolworths Holdings Ltd/South Africa	BC	–	–
SACI Falabella	YM	–	–
Hennes&Maurits AB	YM	–	–
Kingfisher PLC	YM	–	–
Marks&Spencer Group PLC	YM	–	–
Best Buy Co Inc	YM	–	–
Gap Inc	YM	–	–

Позначки: GC – Gold Class; SC – Silver Class; BC – Bronze Class; YM – Yearbook Members.

Джерело: складено автором за даними [382, с. 90; 383, с. 65; 384, с. 85].

Аналіз показав, що соціальні ініціативи торгових компаній – лідерів галузевого рейтингу міжнародного дослідження «The Sustainability Yearbook» мають системний характер і реалізуються в рамках загальнокорпоративних стратегій. Висока інтеграція в бізнес-процеси обумовлює управління КСВ як спеціальної функції менеджменту компанії в рамках функціонування ради директорів і комітетів з упровадження КСВ-ініціатив.

Так, стратегія сталого розвитку Metro Ag включає досягнення цілей ефективного використання ресурсів, забезпечення екологічних, соціальних та економічних стандартів якості з метою мінімізації репутаційних і комерційних

ризиків, покращення репутації як відповідальної прозорої компанії [420]. Компанією Kesko OYJ ухвалена стратегія сталого розвитку на 2018–2022 рр. [417]. Програма соціальної відповідальності цієї компанії включає довго- і короткострокові цілі в галузі корпоративного управління, споживачів, суспільства, співробітників, контрагентів, зовнішнього середовища. Компаніями Ahold Delhaize [407] та Kingfisher PLC [418] цілі сталого розвитку визначені на період до 2025 р. та інтегровані в конкретні завдання, реалізація яких відображається в щорічних звітах компаній тощо.

Активність упровадження соціальних ініціатив проаналізовано з точки зору реалізації Цілей сталого розвитку (табл.2.2).

Таблиця 2.2

Цілі сталого розвитку

Ціль	Зміст
1	2
Ціль 1. Подолання бідності	Подолання бідності у всіх її формах та усюди
Ціль 2. Подолання голоду	Подолання голоду, досягнення продовольчої безпеки, поліпшення харчування і сприяння сталому розвитку сільського господарства
Ціль 3. Міцне здоров'я	Забезпечення здорового способу життя та сприяння благополуччю для всіх у будь-якому віці
Ціль 4. Якісна освіта	Забезпечення всеохоплюючої і справедливої якісної освіти та заохочення можливості навчання впродовж усього життя для всіх
Ціль 5. Гендерна рівність	Забезпечення гендерної рівності, розширення прав і можливостей усіх жінок та дівчаток
Ціль 6. Чиста вода та належні санітарні умови	Забезпечення наявності та раціонального використання водних ресурсів і санітарії для всіх
Ціль 7. Відновлювана енергія	Забезпечення доступу до недорогих, надійних, стійких і сучасних джерел енергії для всіх
Ціль 8. Гідна праця та економічне зростання	Сприяння поступальному, всеохоплюючому та сталому економічному зростанню, повній і продуктивній зайнятості та гідній праці для всіх

Закінчення табл.2.2

1	2
Ціль 9. Інновації та інфраструктура	Створення стійкої інфраструктури, сприяння всеохоплюючій і сталій індустріалізації та інноваціям
Ціль 10. Зменшення нерівності	Скорочення нерівності всередині країн і між ними
Ціль 11. Сталий розвиток міст та спільнот	Забезпечення відкритості, безпеки, життєстійкості й екологічної стійкості міст і населених пунктів
Ціль 12. Відповідальне споживання	Забезпечення переходу до раціональних моделей споживання і виробництва
Ціль 13. Боротьба зі зміною клімату	Вжиття невідкладних заходів щодо боротьби зі зміною клімату та його наслідками
Ціль 14. Збереження морських екосистем	Збереження та раціональне використання океанів, морів і морських ресурсів в інтересах сталого розвитку
Ціль 15. Збереження екосистем суші	Захист та встановлення екосистем суші та сприяння їх раціональному використанню, раціональне лісокористування, боротьба з опустелюванням, припинення і повернення назад (розвертання) процесу деградації земель та зупинка процесу втрати біорізноманіття
Ціль 16. Мир та справедливість	Сприяння побудові миролюбного й відкритого суспільства в інтересах сталого розвитку, забезпечення доступу до правосуддя для всіх і створення ефективних, підзвітних та заснованих на широкій участі інституцій на всіх рівнях
Ціль 17. Партнерство заради стійкого розвитку	Зміцнення засобів здійснення й активізації роботи в рамках Глобального партнерства в інтересах сталого розвитку

Джерело: складено автором за даними [295; 424]

Результати дослідження свідчать про те, що всі торгові компанії, які входять у рейтинг міжнародного дослідження «The Sustainability Yearbook», включають Цілі сталого розвитку в плани і звіти компаній (табл. 2.3).

Хоча лише 3 з 19 торгових компаній планують досягти всіх 17 цілей сталого розвитку, а більшість обмежується реалізацією меншої їх кількості (у

середньому 10–11 із 17 цілей), усі досліджувані торгові компанії (100 %) включають у плани розвитку програми і проекти соціального спрямування.

Таблиця 2.3

Аналіз відображення Цілей сталого розвитку у звітності компаній

Показник	Компанії	
	од	у %
Компанії, усього	19	100,0
з них компанії, які у звітності:		
- не відображають Цілей сталого розвитку	–	–
- відображають Цілі сталого розвитку	19	100,0
з них відображають у звітності:		
- від 1 до 9 цілей	6	31,6
- від 9 до 17 цілей	10	52,6
- 17 цілей	3	15,8

Джерело: складено автором за даними [467-422; 424; 425]

Впровадження Цілей сталого розвитку у діяльність свідчить про те, що компанії добровільно узяли на себе додаткові соціальні зобов'язання. Враховуючи це за всіма компаніями вибіркової сукупності діагностовано модель стратегічної КСВ. Як показують результати проведеного аналізу, більшість компаній (95 %) визначили основним напрямом соціальної активності вирішення проблем забезпечення зайнятості, створення робочих місць, поліпшення умов праці (ціль 8).

Пріоритетними названо також проекти, пов'язані з вирішенням проблем клімату, забезпечення гендерної рівності, відповідального споживання і виробництва. Заходи в рамках зазначених цілей відображено у звітності 89,0 % (ціль 13) і 84,0 % ((ціль 5, ціль 12) досліджених компаній (рис. 2.4).

Проведений аналіз дозволив також визначити соціальні ініціативи, які меншою мірою розглядаються торговими компаніями для реалізації. Це проекти із забезпечення раціонального використання водних ресурсів (ціль 6), розвитку міст і населених пунктів (ціль 11), сприяння інноваціям (ціль 9) і

побудови відкритого суспільства (ціль 16). Відповідність своєї діяльності зазначеним цілям відбили у звітах тільки 8 із 19 або 42,0% (ціль 6, ціль 11) і 9 із 19 або 47,0% (ціль 9, ціль 16) компаній (рис. 2.4).

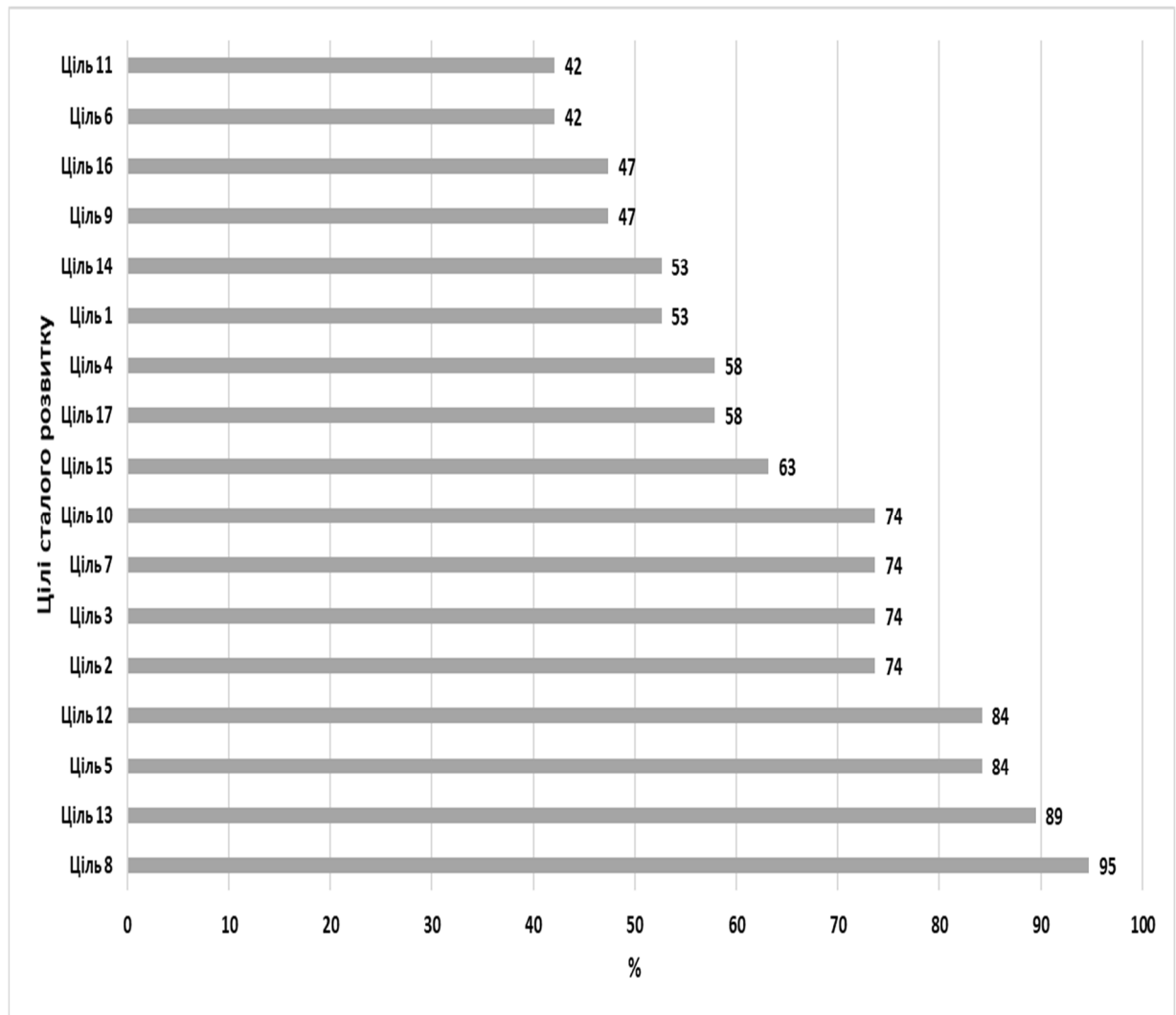


Рис. 2.4. Частота відображення Цілей сталого розвитку у звітності торгових компаній

Джерело: розраховано та побудовано автором за даними [406-422; 424; 425]

Використання концепції соціально відповідального бізнесу на практиці визначає актуальність вивчення ефектів від її впровадження, одним із яких є економічна безпека компанії (2-й етап дослідження). Авторська позиція полягає в тому, що імплементація стратегічної моделі КСВ у діяльність

торговельних компаній зумовлює високий рівень корпоративної стійкості, що позитивно впливає на показники їх економічної безпеки.

Для перевірки цієї гіпотези проведено аналіз залежності між корпоративною стійкістю та безпекою діяльності торгових компаній у такій послідовності.

1. Визначено методичний інструментарій для проведення дослідження.

Зв'язок між рівнем корпоративної стійкості й економічною безпекою досліджено з використанням методу парного кореляційного аналізу. Суть цього методу полягає у встановленні залежності між двома ознаками, одна з яких є факторною, інша – результативною. У цьому дослідженні факторною ознакою прийнято характеристику корпоративної стійкості, представлену показником рівня корпоративної стійкості, результативною – характеристики економічної безпеки, представлену показниками рентабельності діяльності і власного капіталу. Враховуючи це, кореляційні моделі матимуть такий вигляд:

$$Y1_t = f(x_t), \quad (2.1)$$

$$Y2_t = f(x_t), \quad (2.2)$$

де $Y1_t$ – рентабельність діяльності у t -й період, %;

$Y2_t$ – рентабельність власного капіталу у t -й період, %;

x_t – рівень корпоративної стійкості у t -й період, бал.

Відзначимо, що проекти і заходи, що були реалізовані в рамках управління КСВ і вплинули на рівень корпоративної стійкості, можуть позначитися на результатах діяльності компаній і через деякий час (з часовим лагом). У такому разі кореляційні моделі матимуть такий вигляд:

$$Y1_{t+1} = f(x_t), \quad (2.3)$$

$$Y2_{t+1} = f(x_t), \quad (2.4)$$

де $Y1_{t+1}$ – рентабельність діяльності у $(t+1)$ -й період, %;

$Y2_{t+1}$ – рентабельність власного капіталу у $(t+1)$ -й період, %;

x_t – рівень корпоративної стійкості у t -й період, бал.

З огляду на це, дослідження зв'язку між рівнем стійкості й безпекою компанії проведено у двох напрямках, а саме без урахування та з урахуванням часового лага між досліджуваними показниками.

2. Підготовлено необхідну інформацію.

Для формалізації корпоративної стійкості підприємства (факторна ознака) використано дані про позицію торгових компаній у галузевому рейтингу «The Sustainability Yearbook» за 2017-2019 рр. Відповідно до методології побудови рейтингу [382; 383; 384; 385] стійкість компанії від нижчого до вищого рівня оцінюється лінгвістичними характеристиками Yearbook Members, Bronze Class, Silver Class, Gold Class (табл. 2.4, додаток Б).

Таблиця 2.4

Інформація для дослідження кореляційної залежності між рівнем корпоративної стійкості й безпекою торгової компанії (факторні ознаки)

Компанія	Лінгвістична оцінка			Кількісна оцінка, бал*(x)		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019
1	2	3	4	5	6	7
Metro Ag	–	GC	GC	–	100	100
CP All PCL	–	–	SC	–	–	75
Kesko OYJ	–	BC	SC	–	50	75
Koninklijke Ahold Delhaize NV	–	BC	BC	–	50	50

Закінчення табл. 2.4

1	2	3	4	5	6	7
Carrefour SA	–	BC	BC	–	50	50
Seven & I Holding Co Ltd	–	BC	YM	–	50	25
Wesfarmers Ltd	–	SC	YM	–	75	25
ICA Gruppen AB	–	–	YM	–	–	25
Casino Guichard Perrachon SA	–	YM	YM	–	25	25
Aeon Co Ltd	–	YM	–	–	25	–
CVS Health Group	–	YM	–	–	25	–
Industrial de Desino Textile SA	GC	–	–	100	–	–
Woolworths Holdings Ltd/South Africa	BC	–	–	50	–	–
SACI Falabella	YM	–	–	25	–	–
Hennes & Maurits AB	YM	–	–	25	–	–
Kingfisher PLC	YM	–	–	25	–	–
Marks& Spencer Group PLC	YM	–	–	25	–	–
Best Buy Co Inc	YM	–	–	25	–	–
Gap Inc	YM	–	–	25	–	–

Позначки: GC – Gold Class; SC – Silver Class; BC – Bronze Class; YM – Yearbook Members.

**– визначено самостійно згідно таких умов переходу від лінгвістичної до кількісної оцінки: GC – 100 бали; SC – 75 бали; BC – 50 бали; YM – 25 бали.*

Джерело: складено автором за даними [382, с. 90; 383, с. 65; 384, с. 85]

Для переведення лінгвістичних характеристик у кількісні використано 100-бальну шкалу з рівними інтервалами. Оскільки для ідентифікації стійкого розвитку компаній використано чотири характеристики інтервал між рівнями корпоративної стійкості від нижчого (Yearbook Members) до вищого (Gold Class) складатиме 25 бали. Враховуючи це, входження компанії в групу Yearbook Members відповідає 25, Bronze Class – 50, Silver Class – 75, Gold Class – 100 балам (табл. 2.4, додаток Б).

Для оцінювання економічної безпеки (результативна ознака) компанії використано показники рентабельності діяльності й власного капіталу, які у найбільш загальному вигляді відображають безпеку поточної діяльності

(рентабельність діяльності) та безпеку розвитку бізнесу (рентабельність власного капіталу). Ці показники розраховано, спираючись на звіти торговельних компаній за 2017-2019 рр [406-422; 424; 425]. Вихідні дані для дослідження зв'язку між рівнем корпоративної стійкості торгових компаній (x) та показниками їх економічної безпеки (Y_1, Y_2) наведені у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Інформація для дослідження кореляційної залежності між рівнем корпоративної стійкості й безпекою торгової компанії

Компанія	Рівень корпоративної стійкості (x), бал			Рентабельність діяльності (Y_1), %			Рентабельність власного капіталу (Y_2), %		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2017	2018	2019
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Metro Ag	–	100	100	1,6	1,4	1,5	18,2	12,3	15,0
CP All PCL	–	–	75	4,1	4,0	3,9	24,8	21,0	20,6
Kesko OYJ	–	50	75	2,5	1,7	4,3	0,01	0,01	0,02
Koninklijke Ahold Delhaize NV	–	50	50	2,9	2,8	2,7	12,3	12,5	12,6
Carrefour SA	–	50	50	-0,7	-0,7	1,8	-4,4	-5,0	11,3
Seven & I Holding Co Ltd	–	50	25	1,7	3,0	3,0	2,3	4,1	4,7
Wesfarmers Ltd	–	75	25	4,2	3,9	7,0	12,0	11,4	19,5
ICA Gruppen AB	–	–	25	3,8	3,2	2,9	13,0	11,0	10,2
Casino Guichard Perrachon SA	–	25	25	0,7	0,5	-3,9	1,9	1,5	-17,3
Aeon Co Ltd	–	25	–	0,3	0,3	0,3	1,3	1,4	1,4
CVS Health Group	–	25	–	3,6	-0,3	2,6	17,6	-1,0	10,3
Industrial de Desino Textile SA	100	–	–	13,3	13,2	12,7	24,9	23,5	18,1
Woolworths Holdings Ltd/South Africa	50	–	–	2,9	4,7	4,4	16,1	26,8	36,4

Закінчення табл. 2.5

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
SACI Falabella	25	–	–	4,7	4,9	5,6	7,0	7,0	11,3
Hennes & Maurits AB	25	–	–	7,0	6,0	5,8	27,1	21,6	23,6
Kingfisher PLC	25	–	–	2,8	4,2	1,9	4,6	7,2	3,3
Marks& Spencer Group PLC	25	–	–	1,1	0,3	0,4	3,7	1,0	1,4
Best Buy Co Inc	25	–	–	3,1	2,4	3,4	26,1	27,7	44,3
Gap Inc	25	–	–	5,4	6,1	2,1	27,0	28,2	10,6

Позначки: У1 – рентабельність діяльності, %; У2 – рентабельність власного капіталу, %.

Джерело: розраховано та складено автором за даними [406-422; 424; 425]

3. Проведено кореляційний аналіз і зроблено висновок щодо характеру і тісноти зв'язку між корпоративною стійкістю та безпекою діяльності торгових компаній (додатки В і Д).

Інформацію для дослідження кореляційної залежності між рівнем корпоративної стійкості (за даними 2017 р) й безпекою торгової компанії (за даними 2017 р.) відображено у табл. 2.6.

За даними табл. 2.6 можна побачити пряму залежність між корпоративною стійкістю та безпекою діяльності торгових компаній, що увійшли в групу Yearbook Members. Так, найсильніший зв'язок простежується у компанії Industrial de Desino Textile SA, яка входить у групу Gold Class. Також тісний зв'язок між корпоративною стійкістю та показниками рентабельності діяльності і рентабельності власного капіталу демонструє торгова компанія Woolworths Holdings Ltd/South Africa, яка входить у групу компаній Bronze Class. Інші торгові компанії, що входять в групу Yearbook Members, мають достатньо високий рівень рентабельності власного капіталу від 26,97% до 3,67%, а також рентабельність їх діяльності, яка коливається в діапазоні від 6,98% до 1,09% за даними 2017 р.

Таблиця 2.6

Інформація для дослідження кореляційної залежності між рівнем корпоративної стійкості (за даними 2017 р) й безпекою торгової компанії (за даними 2017 р.)

Рівень корпоративної стійкості, (X)	Рентабельність діяльності, (У1)	Рентабельність власного капіталу, (У 2)
100	13,31	24,94
50	2,86	16,13
25	4,69	7,03
25	6,98	27,1
25	2,76	4,58
25	1,09	3,67
25	3,12	26,08
25	5,35	26,97

Джерело: розраховано автором

Інформацію для дослідження кореляційної залежності між рівнем корпоративної стійкості (за даними 2018 р) й безпекою торгової компанії (за даними 2018 р.) відображено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Інформація для дослідження кореляційної залежності між рівнем корпоративної стійкості (за даними 2018 р) й безпекою торгової компанії (за даними 2018 р.)

Рівень корпоративної стійкості, (X)	Рентабельність діяльності, (У1)	Рентабельність власного капіталу, (У 2)
100	1,41	12,33
50	1,72	0,01
50	2,83	12,53
50	-0,74	-4,97
50	3	4,1
75	3,89	11,44
25	0,5	1,51
25	0,31	1,42
25	-0,31	-1,02

Джерело: розраховано автором

Загальновідомо, чим вищі коефіцієнти рентабельності - тим ефективніша діяльність підприємства торгівлі. Показник рентабельності власного капіталу (У 2) становить інтерес, насамперед, для інвесторів і для власників акціонерних компаній та характеризує, наскільки ефективно підприємство торгівлі використовує власний капітал.

За даними табл. 2.7 можна побачити від'ємне значення рентабельності діяльності та рентабельності власного капіталу у 2018 році за такими підприємствами вибіркової сукупності, як Carrefour SA (входить до групи Bronze Class) та CVS Health Group (входить до групи Yearbook Members), що свідчить про збиткову діяльність цих підприємств та неефективне використання власного капіталу.

Інформацію для дослідження кореляційної залежності між рівнем корпоративної стійкості (за даними 2019 р) й безпекою торгової компанії (за даними 2019 р.) відображено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Інформація для дослідження кореляційної залежності між рівнем корпоративної стійкості (за даними 2019 р) й безпекою торгової компанії (за даними 2019 р.)

Рівень корпоративної стійкості, (X)	Рентабельність діяльності, (У1)	Рентабельність власного капіталу, (У 2)
100	1,52	15,0
75	3,91	20,6
75	4,31	0,0
50	2,67	12,6
50	1,81	11,3
25	2,99	4,7
25	6,95	19,5
25	2,89	10,2
25	-3,91	-17,3

Джерело: розраховано автором

За даними табл. 2.8 можна побачити від’ємне значення рентабельності діяльності та рентабельності власного капіталу у 2019 році у компанії Casino Guichard Perrachon SA (входить до групи Yearbook Members), що також свідчить про збиткову діяльність та неефективне використання власного капіталу компанією.

Економічна система належить до розряду складних динамічних систем, зміна в часі яких відбувається під впливом багатьох чинників, кожний з яких, у свою чергу, залежить власне від самого фактора часу. Час по-різному впливає на функціонування процесів, що відбуваються у системі та середовищі її існування, приводить до запізнення чи навіть випередження деяких подій, які можуть як позитивно, так і негативно впливати на економічну динаміку. Отже, як було зазначено вище, дослідження зв’язку між рівнем стійкості й безпекою компанії проводитиметься у двох напрямках, а саме без урахування та з урахуванням часового лага між досліджуваними показниками. Тож, наступним кроком буде дослідження тісноти зв’язку між рівнем стійкості й безпекою компанії з урахуванням часового лага (табл. 2.9-2.11).

Таблиця 2.9

Інформація для дослідження кореляційної залежності між рівнем корпоративної стійкості (за даними 2017 р) й безпекою торгової компанії (за даними 2018 р.)

Рівень корпоративної стійкості, (X (2017))	Рентабельність діяльності, (У1 (2018))	Рентабельність власного капіталу, (У 2(2018))
100	13,19	23,48
50	4,68	26,81
25	4,9	6,95
25	6,01	21,61
25	4,16	7,19
25	0,27	0,99
25	2,37	27,69
25	6,05	28,23

Джерело: розраховано автором

Таблиця 2.10

Інформація для дослідження кореляційної залежності між рівнем корпоративної стійкості (за даними 2017 р) й безпекою торгової компанії (за даними 2019 р.)

Рівень корпоративної стійкості, (X (2017))	Рентабельність діяльності, (Y1 (2019))	Рентабельність власного капіталу, (Y2 (2019))
100	12,72	18,09
50	4,4	36,42
25	5,61	11,35
25	5,78	23,56
25	1,87	3,27
25	0,36	1,39
25	3,41	44,28
25	2,14	10,59

Джерело: розраховано автором

Моделювання часових лагів дає можливість уникнути багатьох помилок під час розробки моделей економічної динаміки, а найголовніше – підвищити рівень адекватності побудованих моделей.

Таблиця 2.11

Інформація для дослідження кореляційної залежності між рівнем корпоративної стійкості (за даними 2018 р) й безпекою торгової компанії (за даними 2019 р.)

Рівень корпоративної стійкості, (X (2018))	Рентабельність діяльності, (Y1 (2019))	Рентабельність власного капіталу, (Y2 (2019))
100	1,52	15,0
50	4,31	0,0
50	2,67	12,6
50	1,81	11,3
50	2,99	4,7
75	6,95	19,5
25	-3,91	-17,3
25	0,29	1,4
25	2,58	10,3

Джерело: розраховано автором

Отже, з емпіричної точки зору, користь кореляційної залежності у тому, що вона може указувати на відношення, яке може носити передбачуваний характер і тому мати практичне застосування.

Результати дослідження кореляційної залежності між рівнем корпоративної стійкості (x) та показниками економічної безпеки ($Y1, Y2$) (з урахуванням та без урахування часового лага) за торговельними компаніями подано в таблицях 2.12 і 2.13.

Таблиця 2.12

Кореляційна залежність між рівнем корпоративної стійкості й безпекою
торгової компанії без урахування часового лага

Коефіцієнт кореляції	Значення
Без урахування часового лага	
$r_x(2017); Y1(2017)$	0,80
$r_x(2017); Y2(2017)$	0,29
$r_x(2018); Y1(2018)$	0,49
$r_x(2018); Y2(2018)$	0,66
$r_x(2019); Y1(2019)$	0,09
$r_x(2019); Y2(2019)$	0,32

Таблиця 2.13

Кореляційна залежність між рівнем корпоративної стійкості й безпекою
торгової компанії з урахування часового лага

Коефіцієнт кореляції	Значення
З урахуванням часового лага	
$r_x(2017); Y1(2018)$	0,83
$r_x(2017); Y2(2018)$	0,31
$r_x(2017); Y1(2019)$	0,86
$r_x(2017); Y2(2019)$	0,14
$r_x(2018); Y1(2019)$	0,47
$r_x(2018); Y2(2019)$	0,63

Позначки: $r_x(2017); Y1(2017)$ – коефіцієнт кореляції між рівнем корпоративної стійкості (дані 2017 р.) і рентабельністю діяльності компаній (дані 2017 р.); $r_x(2017); Y2(2017)$ – коефіцієнт кореляції між рівнем корпоративної стійкості (дані 2017 р.) і рентабельністю власного капіталу (дані 2017 р.); $r_x(2018); Y1(2018)$ – коефіцієнт кореляції між рівнем корпоративної стійкості (дані

2018 р.) і рентабельністю діяльності компаній (дані 2018 р.); $r_x(2018); y_2(2018)$ – коефіцієнт кореляції між рівнем корпоративної стійкості (дані 2018 р.) і рентабельністю власного капіталу (дані 2018 р.); $r_x(2019); y_1(2019)$ – коефіцієнт кореляції між рівнем корпоративної стійкості (дані 2019 р.) і рентабельністю діяльності компаній (дані 2019 р.); $r_x(2019); y_2(2019)$ – коефіцієнт кореляції між рівнем корпоративної стійкості (дані 2019 р.) і рентабельністю власного капіталу (дані 2019 р.); $r_x(2017); y_1(2018)$ – коефіцієнт кореляції між рівнем корпоративної стійкості (дані 2017 р.) і рентабельністю діяльності компаній (дані 2018 р.); $r_x(2017); y_2(2018)$ – коефіцієнт кореляції між рівнем корпоративної стійкості (дані 2017 р.) і рентабельністю власного капіталу (дані 2018 р.); $r_x(2017); y_1(2019)$ – коефіцієнт кореляції між рівнем корпоративної стійкості (дані 2017 р.) і рентабельністю діяльності компаній (дані 2019 р.); $r_x(2017); y_2(2019)$ – коефіцієнт кореляції між рівнем корпоративної стійкості (дані 2017 р.) і рентабельністю власного капіталу (дані 2019 р.); $r_x(2018); y_1(2019)$ – коефіцієнт кореляції між рівнем корпоративної стійкості (дані 2018 р.) і рентабельністю діяльності компаній (дані 2019 р.); $r_x(2018); y_2(2019)$ – коефіцієнт кореляції між рівнем корпоративної стійкості (дані 2018 р.) і рентабельністю власного капіталу (дані 2019 р.).

Джерело: розраховано автором

Для визначення якісної міри зв'язку між досліджуваними показниками використано шкалу Чеддока (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Шкала Чеддока для визначення якісної міри зв'язку

Кількісна міра тісноти зв'язку	Якісна міра сили зв'язку
0,1–0,3	Слабка
0,3–0,5	Помірна
0,5–0,7	Помітна
0,7–0,9	Висока
0,9–0,99	Дуже висока

Джерело: розраховано автором на основі [146]

Отримані коефіцієнти кореляції свідчать про прямий позитивний зв'язок між корпоративною стійкістю і безпекою компанії. Незважаючи на великий розкид (0,09...0,86) значення коефіцієнтів кореляції є позитивними, що

підтверджує гіпотезу про прямий вплив соціальної активності компанії на її безпеку.

Найбільш сильна залежність відзначена між рівнем корпоративної стійкості й безпекою поточної діяльності ($r_x(2017); y_1(2017) = 0,80$; $r_x(2018); y_1(2018) = 0,49$). Залежність між зазначеними характеристиками посилюється з часовим лагом ($r_x(2017); y_1(2017) = 0,80$; $r_x(2017); y_1(2018) = 0,83$; $r_x(2017); y_1(2019) = 0,86$).

Між рівнем корпоративної стійкості й рентабельністю власного капіталу також існує пряма залежність. Незважаючи на нестійкість і менші порівняно з рентабельністю діяльності значення ($r_x(2017); y_2(2017) = 0,29$; $r_x(2018); y_2(2018) = 0,66$; $r_x(2019); y_2(2019) = 0,32$), отримані коефіцієнти кореляції підтверджують пряму залежність між упровадженням соціальних практик і безпекою розвитку бізнесу.

Таким чином, для оцінювання економічної безпеки компанії використано показники рентабельності діяльності й власного капіталу, які у найбільш загальному вигляді відображають безпеку поточної діяльності (рентабельність діяльності) та безпеку розвитку бізнесу (рентабельність власного капіталу) та запропоновані заходи щодо забезпечення відповідного рівня економічної безпеки в торговельних компаніях.

У результаті дослідження встановлено ключові тенденції щодо впровадження концепції соціальної відповідальності в контексті посилення безпеки бізнесу в торгівлі. Визначено, що торгові компанії, орієнтовані на безпечний і сталий розвиток, активно впроваджують соціальні проєкти, інтегруючи їх у стратегію та основні бізнес-процеси.

Дослідження звітності торгових компаній із високим рівнем корпоративної стійкості підтвердило гіпотезу про впровадження ними практики планування та імплементацію програм корпоративної соціальної відповідальності у діяльність з урахуванням цілей сталого розвитку. На підставі результатів дослідження зроблено висновок про прямий зв'язок між показниками корпоративної стійкості та основними результатами діяльності

торгових компаній, що підтвердило гіпотезу про вплив соціальних практик на забезпечення економічної безпеки бізнесу в торгівлі.

Подальший перебіг дослідження має бути зосереджений на детальному вивченні методологічного базису забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємств торгівлі.

Висновки до розділу 2

Узагальнюючи результати дослідження, які містяться у другому розділі дисертаційної роботи, можна дійти наступних висновків.

1. Визначено, що процес стратегічного планування у системі економічної безпеки бізнес-процесів підприємства вимагає глибокого розуміння самих бізнес-процесів підприємства торгівлі, а також процесів, які відбуваються у зовнішньому середовищі, високого професіоналізму, гнучкості й управлінського мистецтва. У контексті сучасної управлінської парадигми розроблено концептуальну ієрархічну модель стратегічного планування економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі, яка враховує особливості, що пов'язані із функціонуванням системи забезпечення економічної безпеки підприємства за рахунок функціональних напрямів діяльності підприємства (складових економічної безпеки підприємства) та у розрізі його бізнес-процесів, що дозволяє розробляти більш обґрунтовані, достовірні та адекватні реальні сценарії забезпечення достатнього (бажаного) рівня економічної безпеки. Імплементация основних положень ієрархічної моделі стратегічного планування економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі пов'язана із визначенням цілей і пріоритетів у її забезпеченні, обґрунтуванням рівнів ієрархії та складу елементів на кожному з них, встановлення та уточнення взаємозв'язків між елементами різних рівнів ієрархії (горизонтальних та вертикальних).

2. На основі логічного аналізу та узагальнення наукових джерел щодо визначення сутності концепції забезпечення економічної безпеки запропоновано такий її зміст: концепція забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі – це цілісне бачення узгодженої взаємодії елементів системи економічної безпеки (бізнес-процесів, ресурсів, економічних інтересів стейкхолдерів, складових безпеки, підходів і методів її оцінки, напрямів і інструментів забезпечення) під впливом загроз, ризиків і небезпек, реалізація якої забезпечує захищеність економічних інтересів стейкхолдерів підприємства і підвищує його соціальну відповідальність перед ними.

3. Доведено, що концепція забезпечення економічної безпеки підприємства – це система поглядів на необхідність її забезпечення, ресурси, які для цього необхідні, функції, які має виконувати система економічної безпеки підприємства, щоб це забезпечення відбулося, очікувані результати тощо. Виходячи із запропонованої концепції забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі, забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі має ґрунтуватися на системно-процесному підході, за якого враховуються економічні інтереси підприємства, які мають бути захищені (з точки зору економічної безпеки) та реалізовані (з точки зору процесного управління).

4. Спираючись на дослідження дослідників та власні напрацювання система економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі, на наш погляд, має виконувати наступні функції: аналітично-прогностичну, контрольну і організаційну. Сформульовані функції визначають важливість досягнення поставлених цілей системи економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі. А відтак, функції треба виконувати, щоб забезпечити захищеність системи економічної безпеки бізнес-процесів підприємства. Оскільки джерелом виникнення загроз є безпосередньо діяльність

підприємства, яка складається з множини його бізнес-процесів, то важливо їх ідентифікувати і дослідити на предмет виникнення різних загроз і небезпек.

5. Одним із методів забезпечення економічної безпеки є планування розвитку компанії на основі концепції соціальноорієнтованого бізнесу, зокрема впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) під час формування функціональних і ресурсних стратегій компанії та імплементація соціально-спрямованих практик у бізнес-процеси за основними етапами створення цінності. На основі вивчення існуючої практики впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності в діяльність світових торгових компаній доведено, що за умов їх орієнтації на цілі стійкого розвитку поглиблюється взаємозв'язок між корпоративною соціальною відповідальністю та рівнем їх економічної безпеки. Досліджено рівень імплементації інструментів корпоративної соціальної відповідальності у практику діяльності лідерів світової торгівлі за обсягами обороту. Доведено, що торгові компанії з високими показниками корпоративної стійкості реалізують соціальні ініціативи відповідно до розроблених планів і стратегій їх упровадження.

6. Результати проведеного дослідження свідчать про те, що всі торгові компанії, які входять у рейтинг міжнародного дослідження «The Sustainability Yearbook», включають Цілі сталого розвитку в плани і звіти компаній. Хоча лише 3 з 19 торгових компаній планують досягти всіх 17 цілей сталого розвитку, а більшість обмежується реалізацією меншої їх кількості (у середньому 10–11 із 17 цілей), усі досліджувані торгові компанії (100 %) включають у плани розвитку програми і проекти соціального спрямування. Впровадження Цілей сталого розвитку у діяльність свідчить про те, що компанії добровільно узяли на себе додаткові соціальні зобов'язання. Враховуючи це за всіма компаніями вибіркової сукупності діагностовано модель стратегічної КСВ. Як показують результати проведеного аналізу, більшість компаній (95 %) визначили основним напрямом соціальної

активності вирішення проблем забезпечення зайнятості, створення робочих місць, поліпшення умов праці. Пріоритетними названо також проекти, пов'язані з вирішенням проблем клімату (89,0 %), забезпечення гендерної рівності, відповідального споживання і виробництва (84,0 %), ці заходи в рамках зазначених цілей відображено у звітності досліджених компаній. Проведений аналіз дозволив також визначити соціальні ініціативи, які меншою мірою розглядаються торговими компаніями для реалізації. Це проекти із забезпечення раціонального використання водних ресурсів, розвитку міст і населених пунктів (ці цілі відбили у звітах тільки 8 із 19 компаній або 42,0%), сприяння інноваціям і побудови відкритого суспільства (відповідність своєї діяльності зазначеним цілям відбили 9 із 19 або 47,0% компаній).

7. Для проведення дослідження результативності впровадження КСВ у рамках забезпечення безпеки бізнесу в торгівлі значущими є дотримання певного підходу у розумінні сутності економічної безпеки, показників, що її характеризують, а також визначення основних напрямів і рівнів упровадження КСВ на підприємстві у контексті забезпечення економічної безпеки. Грунтуючись на авторському визначенні сутності економічної безпеки, обґрунтовано, що співвідношення результатів та ресурсів за окремими бізнес-процесами становить суть показників (індикаторів) економічної безпеки за певним бізнесом-процесом, склад яких залежить від рівня бізнес-процесів (основні, допоміжні, управління та розвитку) та їх декомпозиції. Доведено, що результат реалізації бізнес-процесів підприємства торгівлі знаходить відображення у показниках товарообороту, фінансового результату, власного капіталу, поєднання яких відображають ключові характеристики для діагностування економічної безпеки суб'єкта господарювання, а саме успішність його основної діяльності, що формалізовано у показнику рентабельності продажів (ROS), та результативність бізнесу – у показнику рентабельності власного капіталу (ROE).

8. Виявлено та обґрунтовано взаємозв'язок між корпоративною соціальною відповідальністю та рівнем економічної безпеки підприємств торгівлі. Перевірено гіпотезу щодо залежності економічної безпеки бізнесу від активності впровадження проєктів корпоративної соціальної відповідальності. На основі кореляційного аналізу встановлено пряму залежність між показниками корпоративної стійкості й основними результатами діяльності торгових компаній, які визначають рівень їх економічної безпеки.

Основні наукові положення, які подано у даному розділі, відображено у наукових працях автора за списком використаної літератури: [129; 130; 131; 137; 145; 270; 274; 355].

РОЗДІЛ 3

МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА ТОРГІВЛІ

3.1. Класифікація підходів до оцінки економічної безпеки підприємства

Достовірна та адекватна оцінка стану економічної безпеки підприємства є визначальною для формування обґрунтованих висновків та прийняття управлінських рішень. Завдання оцінки стану економічної безпеки досить складне і вимагає значних зусиль для інтерпретування, що обумовлюється великою кількістю чинників та особливостей функціонування, які необхідно врахувати. До того ж, таке завдання вимагає від менеджерів підприємства досконалого володіння чисельними прийомами та методичним інструментарієм. Отже, система показників і індикаторів економічної безпеки підприємства вельми важлива як засіб (інструмент) попередження критичних ситуацій, досягнення цілей безпечного функціонування та розвитку підприємства.

Оскільки підприємство є динамічною системою, то і його економічна безпека також є динамічною та потребує постійного контролю та оцінки усіх її складових (елементів системи). Тому важливим є вибір інструментарію для здійснення такої оцінки.

Оцінкою економічної безпеки підприємства за різними науковими підходами займались такі вчені як Т.Г. Васильців, В.І. Волошин, О.Р. Бойкевич, В.В. Каркавчук [28-31], В.М. Геєць, М.О. Кизим, Т.С. Клебанова, О.І. Черняк [39], Л.В. Гнилицька [44; 46]; С.Б. Довбня, Н.Ю. Гічова [65], О.С. Іванілов [93], С.М. Ілляшенко [90]; Д.В. Ковальов, І.Л. Плетнікова [112], Г.В. Козаченко, В.П. Пономарьов, О.М. Ляшенко [114], Л.А. Козерод [115], С.М. Лаптев, В.Г. Алькема, В.С. Сідак, М.І. Копитко [121];

122], О.М. Ляшенко [173], І.П. Отенко [200; 201], С.Ф. Покропивний [217], В.Л. Шульц, В.В. Циганов, Р.Ф. Ідрисов, Н.Н. Терехова [12] С.В. Філіппова, Л.О. Волощук, С.О. Черкасова [280], Л. В.Фролова, О.В. Роженко [290] та інші.

Проведений аналіз різних джерел показав, що на сьогодні існує плюралізм наукових підходів до оцінки економічної безпеки підприємства, що насамперед обумовлюється множиною критеріїв оцінки економічної безпеки, систем показників (індикаторів), що її характеризують, а також методів визначення її рівня. Незважаючи на наявність різних методичних підходів та вагомих наукових праць виникає потреба та доцільність їх системної класифікації і узагальнення з метою встановлення переваг та обмежень, їх вдосконалення та розробки більш комплексних та достовірних методик. Отже, виникає потреба у класифікації підходів до оцінювання економічної безпеки та методів їх забезпечення на засадах компаративного аналізу та узагальнення існуючих підходів та результатів власних досліджень.

Для представлення власної позиції сформульовано такі гіпотези:

- 1) унікальність системи економічної безпеки потребує специфікації методів її оцінки;
- 2) особливості бізнес-процесів підприємств торгівлі пояснюються характером створюваної цінності та мають специфічні види загроз, що зумовлюють існування різних складових економічної безпеки.

Узагальнення існуючих підходів до оцінки рівня економічної безпеки підприємств, наведених в працях фахівців [12; 28-31; 39; 44; 46; 65; 90; 93; 112; 114; 115; 121; 122; 173; 200; 201; 217; 218] дозволило систематизувати їх.

На основі проведеного аналізу та узагальнення сформовано такі підходи до оцінки рівня економічної безпеки підприємства як: індикаторний (пороговий); функціональний (ресурсно-функціональний); програмно-цільовий (комплексний); системний; економіко-математичний; стратегічно-

цільовий; ранговий підхід та інші. Характеристика основних підходів до оцінки рівня економічної безпеки підприємств відображена у табл. 3.1.

Серед низки методичних підходів щодо оцінки рівня економічної безпеки особливе місце вченими відводиться індикаторному, функціональному (ресурсно-функціональному) та програмно-цільовому підходам [3; 12; 29; 31; 46; 85; 90; 108; 112; 200; 217].

Деякі автори виділяють й інші підходи до визначення рівня економічної безпеки підприємства:

— фінансовий підхід [108], приділяючи значну увагу аналізу фінансового стану підприємства;

— результативний підхід [113] та його різновид прибутково-інвестиційний підхід [46], у якості критерію авторами пропонується використовувати чистий прибуток (або реінвестований) підприємства. Хоча прибуток і є головною метою підприємства, але він не є результатом, що відображає сукупність факторів, що створюють безпечні умови функціонування підприємства;

— імовірнісний підхід (підхід, заснований на теорії економічних ризиків) [46], побудований на оцінюванні імовірності банкрутства. Цей підхід, на наш погляд, звужує поняття економічної безпеки підприємства, але його доцільно використовувати для оцінки фінансової складової економічної безпеки підприємства.

Існуючі підходи до оцінки економічної безпеки здебільшого повторюють або поєднують один одного та найчастіше спрямовані на аналіз фінансового стану (фінансової стійкості) підприємства, ділової активності, визначення вірогідності банкрутства, конкурентоспроможності тощо.

Автори статті Фролова Л.В., Роженко О.В. пропонують використовувати системний підхід, який дозволяє оцінити не тільки стан об'єкта дослідження, а й напрямок його розвитку [290, с. 203].

Характеристика підходів до оцінки рівня економічної безпеки підприємств

Сутність підходу	Автори	Переваги	Обмеження
1	2	3	4
<i>Індикаторний (пороговий) підхід</i>			
Полягає у встановленні рівня економічної безпеки в результаті порівняння фактичних показників, що характеризують різні аспекти господарської діяльності підприємства, з індикаторами	Д.В. Ковальов, І.Л. Плетнікова [112], І.П. Отенко [200], Л.В. Гнилицька [46]; Т.Г.Васильців [29; 31] та інші	ефективно побудована система індикаторних показників надійно сигналізуватиме про порушення того чи іншого аспекту діяльності підприємства	відсутня методична база визначення індикаторів, що враховують особливості діяльності підприємства, галузеву належність; відсутність єдиної думки відносно сукупності показників, що характеризують діяльність підприємства і відповідають певному рівню його економічної безпеки; умовність встановлення порогових значень
<i>Ресурсно-функціональний підхід</i>			
Передбачає визначення рівня економічної безпеки за допомогою оцінки ефективності використання ресурсів підприємства	І. П. Отенко [200], Г.В. Козаченко [114]; Покропивний С.Ф [217]; С. Ілляшенко [90]; Т.Г.Васильців [29]; Дикань [73] та інші	системність підходу до проблем дослідження; адекватне відображення діяльності підприємства в комплексі, повнота ретроспективного дослідження на основі його звітності; простота в розрахунках та зрозумілість	відсутність зацікавленості функціональних підрозділів підприємства в кінцевому продукті його діяльності
<i>Програмно-цільовий (комплексний) підхід</i>			
Базується на порівнянні фактичних показників з певними цільовими орієнтирами діяльності та розвитку підприємства, що визначені умовами його економічно безпечного стану	С.Б. Довбня, Н.Ю. Гічова [65], І.П. Отенко [200]; В.А.Забродський М.О. Кизим [85] та інші	відбір показників, визначення методів їх інтегрування; встановлення коефіцієнтів значущості часткових показників на основі методів експертних оцінок	значний вплив суб'єктивного фактора (думки експертів); не передбачає розкладання на взаємопов'язані процедури як на "вході" з постачальниками, так і на "виході" з покупцями і замовниками

Закінчення табл. 3.1

Сутність підходу	Автори	Переваги	Обмеження
<i>Економіко-математичний підхід</i>			
Передбачає використання функціональної залежності показників діяльності суб'єктів господарювання	Л.В.Гнилицька [46]; Д.В. Ковальов, І.Л. Плетнікова [112]	дослідження статистичної значущості вхідних параметрів забезпечує обрання найбільш впливових із них, врахування специфічних особливостей підприємств, що підвищує достовірність результатів класифікації	трудомісткість процесу побудови моделі вимагає формування масиву статистичних даних для здійснення дослідження; нездатність до швидкої зміни налаштування моделі відносно системи вхідних параметрів
<i>Ситуаційний підхід</i>			
Включає елементи системного аналізу, дозволяє здійснювати ефективне управління конкретною ситуацією та приймати адекватні їй рішення	В.Л. Шульц, В.В. Циганов, Р.Ф. Ідрисов, Н.Н. Терехова [12]	створення технологій розробки сценаріїв, які забезпечують прийняття найбільш ефективних управлінських рішень у складних невизначених ситуаціях, зведення до мінімуму неминучих втрат і збитків	вимагає від менеджерів глибоких знань, вміння швидко орієнтуватися в мінливій умовах, організовувати підлеглих, творчо підходити до справи; відсутнє узгодження між підрозділами; відсутність стратегічного планування
<i>Процесний підхід</i>			
Забезпечується за допомогою правильної організації, управління та вдосконалення бізнес-процесів, що відбуваються на підприємстві (запропоновано автором)	Н.С. Краснокутська, Г.М. Коптева [359]	сконцентрований на досягненні результатів (створенні цінності); чіткий розподіл відповідальності між працівниками підприємства; гнучкість в процесі досягнення поставлених цілей	необхідність документального оформлення кожного процесу, а також регламентація управління, розробка стандартів; освоєння персоналом підприємства нових навичок і знань

Джерело: складено та доповнено автором на основі [12; 29; 31; 46; 65; 73; 90; 112; 114; 200; 217; 359]

Л. Гнилицькою [46, с. 264] запропоновано використовувати системно-цільовий підхід до оцінки економічної безпеки підприємства, в основу якого автор поклала систему збалансованих показників (індикаторів економічної безпеки). Проте, на наш погляд, такий підхід є різновидом індикативного методу (визначення порогових значень показників) і програмно-цільового (досягнення стратегічних цілей підприємства). Стратегічно-цільовий підхід, також, з нашої точки зору, є різновидом програмно-цільового (комплексного) підходу.

На думку автора, найбільш прийнятним підходом до оцінки економічної безпеки підприємства, є процесний підхід. Це пов'язано з тим, що в основі будь-якого підприємства лежать його бізнес-процеси, правильна організація і вдосконалення яких дає підприємству вагомі конкурентні переваги. Таким чином, економічна безпека підприємства виступає наслідком, результатом правильно вибудованих та налагоджених бізнес-процесів. Саме їх структурована послідовність передбачає використання необхідних і достатніх ресурсів на вході та створення цінного для споживача продукту (послуги) на виході [359, с. 91].

Переваги процесного підходу до забезпечення економічної безпеки, на наш погляд, небезпідставні, особливо в порівнянні з іншими: недоліками системного підходу до забезпечення економічної безпеки підприємства, так само як ситуаційного і функціонального, можна вважати певні труднощі його реалізації на практиці.

Системний і функціональний (ресурсно-функціональний) підходи є досить широкими, що при спробі охопити всі системні одиниці і функціональні області діяльності підприємства призводять до відсутності конкретності в якісній визначеності поняття економічної безпеки підприємства. Ці підходи відчувають також сильний вплив суб'єктивізму, як в оцінці можливого або понесеного збитку, так і в процесі розподілу питомої ваги системних одиниць або функціональних складових при розрахунку

сукупного показника економічної безпеки підприємства. Отже, детальна розробка і контроль за забезпеченням економічної безпеки підприємства значно ускладнюють практичну реалізацію цих двох підходів.

Недосконалість ситуаційного підходу проявляється в тому, що прийняте рішення в одному підрозділі підприємства часто виявляється проблемою для іншого, тобто відсутнє узгодження між підрозділами. Кожен підрозділ підприємства по-різному реагує на одні і ті ж впливу зовнішнього середовища в залежності від типу діяльності, внутрішніх процесів, технології, організаційної структури, в результаті чого ефективність управління економічною безпекою не розглядається як результуюча діяльність всього підприємства: увага зосереджується тільки на якомусь одному важливому елементі організаційної структури.

За процесного ж підходу економічна безпека пронизує всі рівні організаційної структури підприємства. Кожен бізнес-процес з усієї сукупності процесів фінансово-господарської діяльності підприємства, на якому б рівні він не відбувався, на своєму «виході» сконцентрований на досягненні результатів (створенні цінності), що забезпечують безпеку господарської діяльності. Звичайно ж, не менш важливими залишаються ресурси як необхідна умова для здійснення різних бізнес-процесів, і проміжне положення між «входом» і «виходом» бізнес-процесу, тобто здійснюються дії (створюється цінність).

Перевагою процесного підходу до забезпечення економічної безпеки підприємства є і те, що його застосування супроводжується цілою низкою наступних якісних змін:

- відбувається чіткий розподіл відповідальності між працівниками підприємства за досягнення поставлених цілей на відміну від системного і функціонального підходів, що призводить до мінімального контролю за їх діяльністю;

– на відміну від системного підходу кількість необхідних погоджень між працівниками підприємства та підрозділами мінімізується, але, на відміну від ситуаційного підходу, даних узгоджень достатньо для запобігання розбіжностей між ними;

– процесний підхід дає можливість структурним підрозділам бути більш гнучкими та самостійно приймати управлінські рішення в процесі досягнення поставлених цілей, на відміну від системного і функціонального (ресурсно-функціонального) підходів;

– на відміну від функціонального за процесного підходу увага концентрується на діяльності працівників підприємства, підрозділів, а не на адмініструванні та обов'язковому виконанні функцій в суворій послідовності;

– процесний підхід надає єдину лінію розвитку управління підприємством, що призводить до спрощення багаторівневих ієрархічних організаційних структур, властивих функціональному підходу, і забезпечує більшу орієнтацію підприємства на споживача.

Отже, не заперечуючи важливості наявності ресурсів або персоналу, без яких бізнес-процеси неможливо було б здійснити, слід зауважити, що в основі всієї діяльності підприємства знаходяться бізнес-процеси, а не стан ресурсів або персоналу підприємства [125].

Однак, майже у всіх розглянутих підходах є обмеження: складність практичної реалізації окремих розробок (деякі підходи потребують значних соціологічних досліджень, спеціальних програмних продуктів), недоступність достатнього об'єму необхідної інформації (через закритість або її відсутність) тощо. При цьому перелік індикаторів повинен забезпечувати проведення максимально достовірного й якісного моніторингу, можливість оперативного і своєчасного одержання інформації та їхніх розрахунків. Процесний підхід також не позбавлених певних обмежень, однак не можна не відзначити, що ті підприємства, де запроваджено процесний підхід, забезпечують більш ефективну діяльність.

Таким чином, можна дійти висновку, що для оцінки економічної безпеки підприємств запропоновано велику кількість підходів, що підтверджує гіпотезу про унікальність системи економічної безпеки, яка потребує специфікації методів її оцінки. Тому, систематизувавши наявні та власні напрацювання, пропонується класифікувати підходи до оцінювання економічної безпеки підприємства (ЕБП) з урахуванням особливостей його бізнес-процесів (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Класифікація підходів до оцінювання економічної безпеки підприємства та його методичного забезпечення

Ознака класифікації	Підходи	Стислий зміст підходу з урахуванням особливостей бізнес-процесів	Методи
1	2	3	4
За фактором часу	статичний	порівняння фактичних (статичних) показників ЕБП з встановленими пороговими (індикаторними) значеннями, значення відхилення від яких визначає рівень ЕБП	нормування, статичних відносних величин, бальні (рейтингові) оцінки
	динамічний	порівняння фактичного (інтегрального) показника ЕБП з показниками минулих періодів або стратегічними цілями	статичних відносних величин, бальні (рейтингові) оцінки
За об'єктами оцінювання	системний	ЕБП розглядається як система взаємопов'язаних складових, оцінювання яких вимагає застосування певних критеріїв і показників	декомпозиції, ієрархії, кореляційно-регресійного аналізу
	процесний	ЕБП забезпечується під час здійснення основних і допоміжних бізнес-процесів, тому оцінювання ЕБП потребує як опису цільових (еталонних) результатів бізнес-процесів за певними характеристиками, так і їх порівняння із досягнутим рівнем; декомпозиція діяльності підприємства на бізнес-процеси	факторного аналізу, декомпозиції

Продовження табл. 3.2

1	2	3	4
	ресурсно-функціональний	оцінка ефективного використання ресурсів за функціональними складовими (фінансова, кадрова, інформаційна, маркетингова, інтерфейсна, правова та інші)	статичних відносних величин, функціональної залежності, декомпозиції
	програмно-цільовий	відбір та інтегрування показників, які визначають рівень ЕБП; декомпозиція діяльності підприємства на бізнес-процеси	матричного аналізу, кластерного і багатокритеріального аналізу
	ситуаційний	розробки сценаріїв	факторного аналізу
За виміром показників	за одиничним показником	оцінка на основі фінансових, не фінансових, кількісних, якісних показників	економічного аналізу
	за групою показників	оцінка на основі показників наявності чинників, загроз, засобів попередження загроз	бінарна оцінка, опитування, тестування
За цільовою спрямованістю	поточний	аналіз відхилень фактичних показників від нормативних (рекомендованих) показників і оцінка їх впливу на виконання поточних планів	економічного аналізу
	тактичний	аналіз відхилень фактичних показників від нормативних (рекомендованих) показників і оцінка їх впливу на виконання середньострокових планів	статичних відносних величин
	стратегічний	встановлення кількісних та якісних цільових орієнтирів діяльності на перспективу; порівняння показників стратегічного плану з результатами, досягнутими за певний період	прогностичні
За визначенням порогових значень	нормативний (рекомендований)	встановлення нормативів (внутрішніх, галузевих тощо) показників діяльності, що характеризують чинники ЕБП. Для кожного бізнес-процесу є свої специфічні нормативи	нормативний
	порівняльний (бенчмаркетинговий)	встановлення еталонних показників (показники конкурентів, середньогалузеві, середньостатистичні)	бенчмаркетингу, порівнянь

Закінчення табл. 3.2

1	2	3	4
	цільовий (програмно-цільовий, стратегічний)	встановлення цільових орієнтирів стратегії розвитку підприємства	ціле покладання, евристичні (експертні), прогностичні, стратегічного управління (SMART), кластерний аналіз
За формуванням моделі інтегрального показника	статичний	розрахунок інтегрального показника на засадах моделей статистичного аналізу	статистичних середніх
	економіко-математичний	розрахунок інтегрального показника на засадах моделей економіко-математичного аналізу та моделювання	факторного аналізу, лінійного програмування
За формуванням моделі інтегральної оцінки	дескриптивний	якісна оцінка за певною шкалою трансформації (ідентифікації) кількісного значення показника ЕБП в якісний вимір	дескриптивні, метод шкал
	кількісний	кількісна оцінка в системі реальних чисел у діапазонах $(-\infty; \infty)$ або $(-1; 1)$ або $(0; 1)$	абсолютних величин, бінарної оцінки
	графічний (графо-аналітичний)	побудова матриць (за показниками оцінки стану або перспектив розвитку підприємства), графічна інтерпретація результатів оцінки та поділ показників на групи стимуляторів і дестимуляторів; відображення зв'язку між бізнес-процесами	матричного аналізу, графічного аналізу

Джерело: узагальнено та доповнено автором на основі джерел [35; 125]

Запропонована класифікація підходів до оцінки економічної безпеки підприємства є універсальною та може доповнюватися новими підходами і їх методичним забезпеченням [125, с. 225-226].

Зауважимо, що поданий у табл. 3.2. поділ є доволі умовним, оскільки на практиці можливо інтеграційне поєднання різних підходів до оцінки економічної безпеки підприємства та його бізнес-процесів, загальне їх підпорядкування єдиній меті – успішному функціонуванню та розвитку

підприємства в майбутньому, що конкретизується через систему цільових орієнтирів і планових показників діяльності.

Наступним етапом дослідження згідно із сформульованими гіпотезами стало вивчення бізнес-процесів як об'єктів управління та джерела виникнення загроз. Отже, у результаті систематизації досліджень науковців та власних досліджень, загрози економічній безпеці підприємства торгівлі в контексті бізнес-процесів наведені у табл. 3.3 [125, с. 227].

Таблиця 3.3

Загрози та складові економічної безпеки підприємства торгівлі за типами його бізнес-процесів

Бізнес-процеси підприємства	Загрози економічній безпеці	Складові економічної безпеки
1	2	3
<i>Основні бізнес-процеси</i>		
1. Дослідження ринку та потреб споживачів	зниження платоспроможного попиту; недосконалість законодавства; неправильне формування асортиментної та цінової політики; недобросовісна конкурентна політика; демпінг цін; несвоєчасність поставок матеріальних ресурсів; розрив зв'язків; невиконання умов договору поставки; непередбачуване збільшення цін на товари і витрат на їх поставку; поставки неякісної продукції; крадіжки; збільшення дебіторської заборгованості покупців; отримання претензій від покупця; зниження продуктивності праці, формування негативної думки про підприємство у зовнішніх контрагентів; ігнорування рекламної діяльності; порушення правил післяпродажного обслуговування та інші.	Інформаційна, кадрова, маркетингова, соціальна, ринкова
2. Закупівля товарів		Фінансова, кадрова, інформаційна, правова, репутаційна
3. Транспортування товарів та вантажно-розвантажувальні роботи		Фінансова, кадрова, інформаційна, торгово-технологічна, логістична
4. Зберігання товарів		Фінансова, кадрова, інформаційна, торгово-технологічна, майнова
5. Реалізація товарів та після продажне обслуговування		Фінансова, кадрова, інформаційна, торгово-технологічна, силова, продуктова, інтерфейсна, репутаційна, маркетингова

Закінчення табл. 3.3

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
<i>Допоміжні (обслуговуючі) бізнес-процеси</i>		
1. Внутрішньогосподарське забезпечення (підтримка інфраструктури)	Високий рівень фізичного та морального зносу обладнання та техніки; псування і знищення активів; порушення режиму збереження конфіденційної інформації; витік інформації; несанкціонованого доступу до комерційної інформації або її розповсюдження; відсутність або недостатній об'єм інформації про конкурентів, споживачів та ринки збуту продукції; відсутність охорони та сучасних засобів спостереження; недостатній рівень індивідуального захисту робітників та інші.	Фінансова, кадрова, інформаційна, торгово-технологічна
2. Інформаційне забезпечення		Інформаційна, кадрова
3. Забезпечення безпеки		Кадрова, силова
<i>Управлінські бізнес-процеси</i>		
<i>Бізнес-процеси управління</i>		
1. Управління фінансами	Порушення фінансової дисципліни; обмеженість фінансових ресурсів для розвитку підприємства; несвоєчасне погашення зобов'язань; зміни у податковому та митному законодавстві; недобросовісна конкуренція, рейдерські атаки; відтік кваліфікованих кадрів; прорахунки в тактичному та стратегічному плануванні та інші.	Фінансова, інформаційна, кадрова, маркетингова
2. Управління людськими ресурсами		
3. Управління маркетингом та конкуренцією		
4. Стратегічне управління		
<i>Бізнес-процеси розвитку</i>		
1. Розробка стратегії розвитку підприємства та забезпечення її реалізації	Вибір ненадійних партнерів та інвесторів; відсутність чіткої концепції, стратегії і програми соціально-економічного розвитку з реально досяжними цілями; неспроможність об'єктивно оцінити кваліфікацію кадрів та їх компетентність; відсутність системи підвищення кваліфікації працівників підприємства та інші.	Інформаційна, кадрова, соціальна, маркетингова, ринкова
2. Пошук та створення нових ринків		
3. Управління проектами розвитку		
4. Розвиток та навчання персоналу		

Джерело: систематизовано та доповнено автором на основі [25, с. 16-17; 31, с. 123-125; 359, с. 91]

Типологізація економічних ризиків та загроз за бізнес-процесами функціонування та розвитку підприємства торгівлі з урахуванням складових

економічної безпеки (табл. 3.3) дозволила визначити їх широку сукупність. Отже, з урахуванням особливостей ведення торговельної діяльності найбільш негативні наслідки можуть зумовити ризики і загрози, які стосуються фінансової, інформаційної, кадрової та продуктової складових безпеки. Можна дійти висновку, що особливості бізнес-процесів підприємств торгівлі пояснюються характером створюваної цінності та мають специфічні види загроз, що зумовлюють існування різних складових економічної безпеки [125, с. 228].

Дослідження існуючих класифікацій та змісту основних підходів до оцінки рівня економічної безпеки підприємства свідчить про відсутність єдиного підходу до визначення класифікаційних ознак підходів до оцінки рівня економічної безпеки бізнес-процесів підприємства, що ускладнює обґрунтування вибору підходу та дозволяє стверджувати, що кожний із розглянутих підходів має певні обмеження у використанні підприємством.

Дослідивши переваги та обмеження різних підходів до управління економічною безпекою підприємства, можна дійти висновку, що управління на основі процесного підходу має беззаперечні переваги, а орієнтація управління підприємством на процесний підхід є пріоритетним в сучасних умовах жорсткої конкурентної боротьби і динамічного ринкового середовища [125, с. 228].

Таким чином, удосконалено класифікацію підходів до оцінки економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі з урахуванням особливостей його бізнес-процесів та методичного забезпечення. Доведено, що особливості бізнес-процесів торговельних підприємств пояснюються характером створюваної цінності та мають специфічні види загроз, що зумовлюють існування різних складових економічної безпеки.

Логічним продовженням систематизації убачається вдосконалення методологічних підходів та методичного інструментарію оцінки економічної безпеки бізнес-процесів підприємств торгівлі.

3.2. Економічна безпека як критерій оцінки бізнес-процесів підприємства

Оцінка бізнес-процесів підприємств є дієвим інструментом забезпечення успішної діяльності підприємств в сучасних умовах, що сприяє збільшенню прибутку і зростанню продуктивності, зниженню витрат, поліпшенню якості послуг з метою їх відповідності потребам споживачів. Функціонування будь-якого бізнес-процесу (підпроцесу, субпроцесу, операції) має оцінюватися в показниках його внеску в досягнення мети всієї системи [127, с. 134].

Серед проблем, вирішення яких вимагає практика господарської діяльності підприємств, найбільш важливим є пошук можливостей щодо суттєвого постійного підвищення ефективності бізнесу, що викликає необхідність оцінки для якісного вдосконалення бізнес-процесів з одночасним впровадженням нових інформаційних технологій.

Формування методичних засад здійснювалося на базі систематизації огляду літературних джерел щодо дослідження бізнес-процесів та їх моделювання такими зарубіжними та вітчизняними авторами, як Ю.П. Адлер, С.Е. Щепетова [2], Е.А. Аткинсон, Р.Д. Банкер, М.С. Янг [5], В.Г. Єліферов, В.В. Репін [78], Л.А. Козерод [115], А.С. Козлов [117], А. Кочнев [152], В.М. Ковальов, С.М. Ковальов [109], В.А. Тігарєва, І.В. Станкевич [256], К.К. Чупров [307], М. Hammer, J. Champy [349] та іншими [267; 296; 308; 364; 377; 399]. Проблема економічної безпеки бізнес-процесів підприємств присвячені роботи таких дослідників як С.М. Ілляшенко [90], В.П. Валіков, В.В. Македон [25] та інших.

Відзначаючи високий рівень наукових здобутків вчених у розвиток теорії та практики процесно-орієнтованого управління, на наш погляд, є недостатньо розробленим питання оцінки економічної безпеки бізнес-процесів підприємств.

Оцінка призначена для задоволення інформаційних потреб певних суб'єктів – користувачів інформації. Оцінка економічної безпеки – це конкретний вираз сукупності економічних характеристик підприємства про його здатність забезпечити функціонування і стійкий розвиток як у поточному періоді, так і на перспективу. Вона опосередковано свідчить про рівень компетентності керівників та менеджерів підприємства у безпекозабезпечувальній діяльності.

Оцінка економічної безпеки дає змогу власникам та менеджерам (власникам бізнес-процесів) усіх рівнів підприємства мати уявлення про ризики і загрози його діяльності, оцінити ймовірність та наслідки їхньої реалізації, зіставити наявні ресурси та підприємницькі можливості підприємства у протистоянні ризикам і загрозам або їх нівелюванні, ухвалити управлінські рішення щодо забезпечення економічної безпеки діяльності підприємства.

За результатами оцінки у власників та керівництва підприємства з'являються підстави для прогнозування економічної безпеки підприємства, адже їх, крім поточної оцінки економічної безпеки, отриманої з використанням переважно ретроспективних даних, більше цікавлять перспективи діяльності. Тобто управлінці підприємства хочуть мати чітке уявлення про сприятливість умов для ведення бізнесу, в яких економічна безпека посідає важливе місце.

Рівень економічної безпеки являє собою ймовірнісну оцінку здатності підприємства забезпечувати реалізацію економічних інтересів і їх узгодженості із наявним потенціалом і заявленими цілями в умовах дії негативних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, тобто це оцінка стану (рівня) забезпечення на підприємстві умов для його функціонування та стійкого розвитку [125].

Авторською позицією є необхідність оцінювати ефективність саме бізнес-процесів підприємства торгівлі, а не його функціональних підрозділів,

обладнання, активів тощо. Погоджуємося із точкою зору автора [122], що головною причиною низької ефективності є низький рівень операційної організації бізнесу, тобто погано опрацьовані бізнес-процеси. Відповідно й система обліку має бути вибудована на підґрунті визначення рівня економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі. Оцінюватися вона повинна з огляду на відповідність створюваного на виході процесу цінності запитам кінцевого споживача продукту або послуги (суб'єкта господарської діяльності, що використовує (виходи) бізнес-процесів) та з огляду на параметри створювання подібної цінності. Тобто стан економічної безпеки виникатиме лише в разі досягнення достатнього (бажаного) рівня узгодженості цільової (створювана цінність) та забезпечуючої (сукупність бізнес-процесів) підсистем підприємства.

Основні елементи системи оцінки рівня економічної безпеки підприємства представлені на рис. 3.1.

Метою оцінки економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі є аналіз (діагностика) здатності підприємства забезпечувати реалізацію економічних інтересів і їх узгодженості із наявним потенціалом і заявленими цілями в умовах дії негативних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Наведені основні елементи системи оцінки економічної безпеки найбільш повно характеризують її рівень, але можливість оцінки якісних показників часто ускладнюється через суб'єктивність такої оцінки та певні труднощі.

Об'єктами оцінки є бізнес-процеси підприємства, економічні ресурси та економічний потенціал, економічні інтереси.

До принципів оцінки можна віднести такі принципи, як: цінності, системності, обґрунтованості, інтегрованості, синергізму, гнучкості.



Рис. 3.1. Основні елементи системи оцінки економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі

Джерело: авторська розробка

Розглянуті основні елементи системи оцінки економічної безпеки дозволяють оцінити досягнутий на підприємстві рівень економічної безпеки, встановити ступінь його відповідності цільовим критеріям стратегічного розвитку підприємства, виявити проблемні місця, обґрунтувати превентивні

заходи та антикризові програми, націлені на захист від впливу негативних факторів на господарську діяльність суб'єкта господарювання.

Результати аналізу та оцінки рівня економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі є базою для обґрунтування стратегічного розвитку економічного потенціалу підприємства та його стійкого стану у майбутньому.

Отже, постає питання систематизації критеріїв оцінки бізнес-процесів підприємства, обґрунтування економічної безпеки як певного їх стану і розробка системи загальних і специфічних показників оцінки економічної безпеки бізнес-процесів підприємства.

У загальному розумінні під бізнес-процесом розуміють структуровану сукупність дій (операцій) щодо виконання різних видів діяльності, в межах якої «на вході» використовується один або декілька ресурсів, а в результаті цієї діяльності «на виході» створюється продукт (чи послуга), що має цінність для споживача. У таких умовах, перед підприємством постає потреба у забезпеченні економічної безпеки таких бізнес-процесів шляхом реагування на зміни, пов'язані із впливом зовнішніх і внутрішніх факторів. Тож, бізнес-процеси є не лише описом діяльності підприємства, а й дієвим інструментом управління бізнесом і передумовою забезпечення економічної безпеки такого підприємства [127, с. 134].

Для того, щоб бізнес-процеси дійсно були налагоджені, вони мають здійснюватися за певними стандартами (регламентами) та відповідати певним критеріям. Як правило, у науковій літературі існує плюралізм думок з приводу критеріїв оцінки бізнес-процесів, а також їх ототожнення з показниками оцінки. Так, наприклад, зарубіжні науковці Reijers H.A. [377], McCormack K. [366], Ma J.Y., Kim B.W. [364] в якості критеріїв пропонують розглядати гнучкість, результативність, ефективність, стратегічну важливість, складність, частоту, документованість, вимірюваність тощо. Разом з тим, вітчизняні та російські автори Чупров К.К. [307] Єліферов В.Г., Рєпін В.В. [78], Чаадаєв В.К. [296], Ковальов С.М. та Ковальов В.М. [109; 110], Кочнев О. [152], Дубініна

Н.А. [70], Федюкин В.К. [278] ці ж критерії називають показниками і пропонують до їх кола включати також складність, процесність, контрольованість, регульованість, ресурсомісткість, результативність, ефективність, продуктивність, тривалість, вартість, адаптованість та інші [78; 109; 110; 115; 117; 152; 256; 296; 307].

З нашої точки зору, критерій є певною ознакою, на основі якої здійснюється оцінювання будь-якої характеристики, рівня сформованості певного структурного компоненту діяльності, за якою має ухвалюватися рішення або формуватися оціночне судження. Для перевірки такого рішення на відповідність тому чи іншому критерію обираються певні показники, тобто дані, які засвідчують якийсь результат або кількість чогось. Отже, показник - свідчення, доказ, ознака чогось, те, що можна виміряти.

З цих позицій, вважаємо некоректним ознаки складності, ефективності, результативності або, наприклад, контрольованості, регульованості чи адаптованості, відносити до показників. Адже для встановлення відповідності певних бізнес-процесів цим ознакам необхідно спочатку визначити показники, які дозволяють цілісно описати ознаку, а потім вже встановити правила такої відповідності [127, с. 134].

Отже, розглянемо критерії оцінки бізнес-процесів та систематизуємо їх у табл. 3.4.

За даними табл. 3.4 можна дійти висновку, що 57,7 % авторів виділяють такий критерій бізнес-процесів як ефективність, 53,8 % авторів вказують на якість, критерій вартості виділили 46,2% дослідників, складність, додану вартість і тривалість – 27 %, а результативність виділили 42,3 % дослідників. Інші критерії є менш популярними серед науковців і вивчаються переважно в контексті більш вузьких досліджень, що між тим жодним чином не заперечує їх важливість.

Таблиця 3.4

Систематизація критеріїв оцінки бізнес-процесів

Критерії	Автори (рік)																										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	
Регульованість	+												+														
Ефективність		+	+			+	+	+		+				+	+	+	+			+	+	+	+			+	
Складність	+	+							+	+	+		+														
Процесність	+	+											+														
Контрольованість	+												+														
Ресурсоемність	+												+														
Результативність (ступінь досягнення цілі)			+	+	+		+							+	+				+	+	+	+				+	
Продуктивність			+		+																						
Вартість (витрати, собівартість)			+	+			+		+		+			+	+	+		+				+	+				
Адаптованість				+				+																			
Якість (задоволеність споживача)				+	+	+			+			+			+	+	+	+	+	+	+		+	+			
Зрілість									+																		
Проблемність				+										+		+											

Закінчення табл.3.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
Важливість (доцільність)				+				+					+		+							+	+		
Фрагментованість				+																					
Час, тривалість			+	+		+		+		+	+			+											
Гнучкість											+														+
Вимірюваність											+														
Документованість											+														
Частота								+																	
Можливість проведення змін бізнес-процесу (удосконалюваність)													+												+
Додана вартість, чистий прибуток													+	+	+	+		+		+	+				
Інноваційність														+											
Вартість для споживача														+											
Зацікавленість споживачем														+											
Захищеність																+									
Здійснюваність																									+
Керованість																									+
Усталеність																									+
Прогнозованість																									

Джерело: систематизовано автором на основі [8; 10; 70; 78; 81; 109; 110; 115; 119; 152; 157; 172; 175; 221; 245; 252; 255; 261; 278; 296; 307; 311; 349; 364; 366; 377; 399]

Наприклад, критерій зрілості певним чином характеризує оптимальний стан бізнес-процесів з точки зору їх стандартизації, ресурсоемності та тривалості, а проблемність – наявність певних збоїв під час їх виконання. І зрілість, і проблемність у сукупності визначають різні (полярні) аспекти бізнес-процесів підприємства, які найбільш узагальнено уособлюються в критерії економічної безпеки [127, с. 134].

У наведених дослідженнях економічна безпека бізнес-процесів не розглядається як критерій їх оцінки, а вивчається епізодично, як правило, тільки в частині інформаційних загроз. Зважаючи на те, що насправді коло таких загроз і небезпек значно ширше і охоплює всі аспекти економічної діяльності підприємства, на наш погляд, правомірно ввести як окремий критерій оцінки бізнес-процесів саме їх економічну безпеку.

Як було зазначено вище, досить поширеним напрямом під час вивчення бізнес-процесів є не тільки критерії, але і показники їх оцінки, серед яких найбільш розповсюдженими можна вважати показники ефективності бізнес-процесів. Їх узагальнене представлення з урахуванням авторської систематизації за певними ознаками наведено у табл. 3.5.

Аналіз наукової і практичної літератури дав змогу дійти висновку про відсутність єдиного підходу до оцінки бізнес-процесів підприємств. Автори переважної більшості класифікаційних підходів виокремлюють два напрями формування:

- 1) розподіл показників на якісні та кількісні [78; 117];
- 2) виокремлення показників, що характеризують бізнес-процес у цілому, та тих, за якими оцінюються окремі складники: продукт, ресурси, клієнт тощо [2; 5; 78].

Кожен із наведених підходів має як переваги, так і недоліки, які необхідно дослідити, зважити та узагальнити з метою вибору найбільш дієвого підходу та створення узагальненої системи показників оцінки бізнес-процесів підприємств.

Таблиця 3.5

Систематизація показників ефективності бізнес-процесів підприємств

Ознака групування	Показники	Джерело
1. За змістом вхідної інформації	- фінансові показники; - технічні показники; - часові показники	Єліферов В.Г., Репін В.В.(2005) [78]
2. За методами отримання вхідної інформації	- якісні (суб'єктивні оцінки експертів і керівників); - кількісні (співвідношення планових і фактичних; у порівнянні з еталонними): технічні, вартісні, витрати ресурсів і часу)	Козлов А.С. (2006) [117]
3. За об'єктами оцінювання	- показники ефективності окремих процесів; - показники продукції підприємства; - показники задоволеності клієнтів результатами діяльності підприємства; - мікроекономічні та фінансові показники діяльності.	Чупров К.К. (2005) [307]
4. За рівнем витрат	ABC-аналіз (система Activity-basedcosting)	Аткінсон Е.А., Банкер Р.Д., Каплан Р.С., Янг М.С. (2005) [5]

Джерело: систематизовано автором на основі [5; 78; 117; 307]

Якісний аналіз найчастіше використовуються для створення описової бази і шкали для подальшої кількісної оцінки, побудови гіпотези для перевірки, адже вони дозволяють зрозуміти сутність проблеми, сформулювати завдання та понятійний апарат для подальших кількісних досліджень. Якісний аналіз до оцінки бізнес-процесів дає можливість отримати інформацію про особливості перебігу процесів, наявність проблемних ділянок, «вузьких місць», зайвих або пропущених функцій процесів та надає чітко структуровану характеристику бізнес-процесу, яка є дуже важливим підґрунтям для подальшого проведення кількісного аналізу.

Кількісний аналіз, у свою чергу, дозволяє отримати числові величини, які характеризують перебіг бізнес-процесу, визначають його стан з огляду на технічні вимоги, показники якості. За допомогою цього інструменту вимірюється ступінь ефективності бізнес-процесу, розраховується

рентабельність, визначаються часові характеристики бізнес-процесу. За результатами кількісного аналізу встановлюються нормативи, коригуються стратегічні цілі, прогнозується подальший розвиток підприємства [256, с. 115].

Кількісний аналіз бізнес-процесів можна здійснювати за такими групами показників:

- показники бізнес-процесу – числові величини, які характеризують перебіг процесу та фінансові, часові, ресурсні, людські витрати;
- показники продукту (послуги) – числові величини, які характеризують продукт (послугу) як результат виконання процесу;
- показники задоволеності клієнтів процесу – числові величини, що характеризують ступінь задоволеності споживачів результатом процесу.

З нашої точки зору, найбільш важливими показниками виконання бізнес-процесів підприємства є ступінь задоволеності потреб споживачів та прибутковість самого підприємства. У першому випадку особливу роль відіграють допоміжні бізнес-процеси, оскільки їх якість оцінюється ймовірними показниками, а у другому – основні бізнес-процеси, бізнес-процеси управління та розвитку як об'єкти оцінки [127, с. 136].

Якщо розглянуті вище показники є доволі загальними і розглядаються науковцями під час застосування різних критеріїв оцінки бізнес-процесів, то оцінка їх економічної безпеки потребує врахування специфічних характеристик, пов'язаних як із виникненням різноманітних загроз і ризиків під час діяльності, так і з можливістю їх упередження або уникнення.

Значна частка таких загроз і ризиків пов'язана із сучасною практикою бізнесу, успішність якого все більше залежить від упровадження сучасних інформаційних технологій. Застосування новітніх інформаційних технологій з одного боку, дає значні переваги в діяльності підприємств, а з іншого – потенційно створює передумови для витоку, розкрадання, втрати, спотворення, підробки, знищення, копіювання і блокування інформації, тобто може призвести до збитків. Отже, інформаційна безпека, як складова

економічної безпеки підприємства, ставить за мету виявити можливі погрози безпеки інформації, визначити їх наслідки і можливий збиток, забезпечити необхідні заходи і засоби захисту, і оцінити їх ефективність [127, с. 136].

С.М. Ілляшенко [90, с. 20–21] пропонує використовувати для оцінки рівня інформаційної безпеки добуток таких показників, як: коефіцієнт повноти інформації, коефіцієнт точності інформації, коефіцієнт суперечливості інформації.

Інша частка загроз пов'язана із діяльністю персоналу і зумовлює необхідність забезпечення кадрової безпеки підприємства. Персонал є головним фактором і джерелом розвитку підприємницької діяльності, який потребує безпечних умов діяльності, та одночасно може бути джерелом виникнення та реалізації внутрішніх загроз і небезпек для кадрової безпеки. Отже, виникає потреба у наявності служби безпеки, правової захищеності всіх аспектів діяльності підприємства, організації безпеки персоналу, захищеності комерційних інтересів тощо.

Рівень правової безпеки може бути визначений шляхом співвідношення втрат, понесених підприємством (як реальних так і у вигляді упущеної вигоди) внаслідок порушення правових норм (наприклад, виплат за позовами через порушення юридичних норм прав) до загального розміру відвернених юридичною службою втрат [90, с. 20]. Для оцінки її рівня автором запропонована шкала: від абсолютної правової безпеки до кризового стану.

Якість управління бізнесом може оцінюватися також за допомогою аналізу зрілості управління її бізнес-процесами. Кожен об'єкт, здатний до зміни, може проходити через кілька етапів (рівнів) зрілості. Відомо декілька підходів до оцінки процесної зрілості, наприклад, Software Engineering Institute (SEI) сумісно з Mitre Corporation (СММІ (Capability Maturity Model Integration)), або модель РЕММ Майкла Хаммера та інші [349]. Використання показників зрілості є необхідною умовою для оцінки якості бізнес-процесів, тому що на підприємстві з низьким рівнем зрілості бізнес-процесів неможливо

ефективне функціонування будь-якої системи, в тому числі і економічної безпеки.

Зрілість бізнес-процесів пропонується розглядати не тільки у широкому контексті їх готовності до впровадження певних управлінських практик, але і з точки зору їх цифровізації. Для сучасного бізнесу відповідно до концепції «управління на основі цінностей» (MBV) цифровізація розглядається як цінність, оскільки вона дозволяє підвищити якість взаємин з партнерами (за рахунок довіри, надійності, швидкості, зручності, відкритості), створюючи при цьому нові конкурентні переваги. Цифрове середовище кардинально змінює характер ринків, створюючи нові можливості і загрози. Відповідно, вважаємо необхідним ввести і такий показник як цифрова зрілість, рівень якого буде описуватися забезпеченням клієнтоцентричності, а саме: цифровий клієнтський сервіс, омніканальність, цифровий маркетинг і комунікації і т.д. Цифрова трансформація є масштабною адаптацією бізнесу до нових умов цифрової економіки і одним з основних елементів нової парадигми менеджменту в сучасних умовах [164, с. 90].

Підводячи підсумки щодо важливості оцінки економічної безпеки бізнес-процесів узагальнено напрями та показники такої оцінки у табл. 3.6.

Оцінка економічної безпеки бізнес-процесів за запропонованими показниками дозволяє відстежувати поточну діяльність підприємства та оцінювати стан його захищеності з позицій майбутніх загроз і викликів. При цьому створювана система виміру і моніторингу бізнес-процесів спрямована не тільки на контроль кінцевого результату, але й на попередження невідповідностей від заданих цілей. За допомогою запропонованих показників менеджмент підприємства може оцінити та прийняти адекватні управлінські рішення, що направлені на вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів, надійність і безперебійність їх виконання.

Таблиця 3.6

Узагальнені напрями та показники оцінки економічної безпеки
бізнес-процесів підприємства торгівлі

Напрямок оцінки	Показники	Рекомендований стан (значення) / напрям змін
Наявність служби безпеки	Забезпеченість працівників підприємства службою безпеки;	Забезпеченість
Правова захищеність всіх аспектів діяльності підприємства	Питома вага договорів підприємства, за якими відкриті судові справи, в загальній кількості господарських договорів підприємства; Наявність юристів (служби); Рівень правової безпеки	Зниження в динаміці Наявність $K_i < 0,3$
Організація безпеки персоналу	Наявність служби охорони Наявність системи охорони приміщень	Наявність Наявність
Захищеність комерційних інтересів	Рівень втрат від розголошення конфіденційної інформації	Недопущення
Захищеність інформації	Наявність інформаційно-аналітичного підрозділу; Рівень інформаційної безпеки	Наявність $0,3 \leq K_i < 0,7$
Зрілість бізнес-процесу	Коефіцієнт відносної зрілості - відношення суми реально досягнутих рівнів зрілості підпроцесами, що входять до складу процесу, до добутку значення запланованого рівня зрілості і кількості вкладених підпроцесів	Збільшення в динаміці
Цифрова зрілість	Наявність власних електронних ресурсів, сайту, корпоративної електронної пошти	Наявність

Джерело: узагальнено та доповнено автором на основі [90; 163]

Таким чином, досліджено та систематизовано ключові групи критеріїв і показників, які застосовуються для оцінки бізнес-процесів підприємства. За результатами проведеного дослідження визначено, що більшість авторів до основних критеріїв оцінки бізнес-процесів відносять: ефективність, вартість,

якість, результативність, тривалість (час), додану вартість і складність. Інші критерії є менш популярними серед науковців і вивчаються переважно в контексті більш вузьких досліджень, що між тим жодним чином не заперечує їх важливість. Найбільш розповсюдженими показниками визначено показники ефективності бізнес-процесів, які систематизовано за змістом і методами отримання інформації, об'єктами оцінки тощо.

З метою повноти опису можливих станів бізнес-процесів обґрунтовано економічну безпеку як особливий критерій їх оцінки. Досліджено загальні показники оцінки бізнес-процесів підприємства та запропоновано систему специфічних показників оцінки економічної безпеки бізнес-процесів, яка відрізняється від існуючих урахуванням показниками зрілості і дозволяє оцінити та прийняти адекватні управлінські рішення, що направлені на побудову та підтримку надійних, стандартизованих і якісних бізнес-процесів.

Метою подальших досліджень є розробка методичного підходу до оцінки бізнес-процесів, який усуватиме недоліки розглянутих підходів та методів та дозволить проводити глибокий комплексний аналіз бізнес-процесів підприємства торгівлі.

3.3. Особливості формування методичного інструментарію оцінки економічної безпеки бізнес-процесів підприємств торгівлі

Важливим і маловивченим питанням дослідження економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі є проблема оцінки її рівня, визначення підходів та детермінації сукупності (системи) показників такої оцінки, визначення порогових (граничних) значень, вибір та обґрунтування критеріїв та методів групування тощо.

У нестабільних ринкових умовах і жорсткого конкурентного середовища, глобальних кризових явищ і соціальної напруги діагностика

економічної безпеки є важливим інструментом для виявлення резервів й можливостей збільшення ефективності функціонування підприємств торгівлі.

Об'єктивна оцінка економічного стану підприємства торгівлі є визначальною для формування правильних висновків та прийняття адекватних управлінських рішень. Завдання оцінки стану економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі досить складне і вимагає значних зусиль для визначення основних тенденцій його розвитку, економічних інтересів тощо. Реалізація поставленого завдання обумовлює необхідність розробки методичного інструментарію оцінки економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі. Тому актуальним є питання визначення методики оцінки рівня економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі.

Аналізом та оцінкою економічної безпеки підприємства за різними науковими підходами займались такі вітчизняні та зарубіжні вчені: В.Г. Алькема, Н.М. Літвін, О.С. Кириченко [4], Н.І. Гордієнко, Т.В. Гордієнко, Т.В. Азарова [50], Д. Ковальов, І. Плетникова [112], О.М. Підхомний, Л.С. Яструбецька [213], Л. В.Фролова, О.В. Роженко [290], О.В. Нусінова [192], Г.А. Смоквіна [250], Г.В. Козаченко, В.П. Пономарьов, О.М. Ляшенко [114], І.П. Мойсеєнко, М.Я. Демчишин [185], А.М. Ткаченко [257], В.Т. Шлемко, І.Ф. Білько [314], З.В. Якубович [320] та інші. Разом з тим, аналіз наукової літератури свідчить про відсутність універсального методичного інструментарію оцінки економічної безпеки бізнес-процесів підприємств торгівлі, що і обумовлює необхідність подальших розробок у даному напрямку.

Отже, постає питання узагальнення методичного інструментарію оцінки економічної безпеки бізнес-процесів підприємств торгівлі та виявлення особливостей його практичного застосування.

Оцінка рівня економічної безпеки підприємств є важливим і необхідним етапом планування, розбудови та функціонування системи економічної безпеки підприємства, реалізації заходів із забезпечення його економічної безпеки.

Для оцінки рівня економічної безпеки науковці розробили та застосовують значну кількість сучасних методів і моделей, що є універсальними для застосування з метою оцінки економічної безпеки підприємств різних напрямів і сфер діяльності. Разом з тим, погоджуємося із думкою авторів [4, с. 94] що кожне підприємство є унікальним по своїй суті, а проблеми економічної безпеки, їх рівень за основними складовими для кожного підприємства є індивідуальними. Отже, для визначення відповідних загроз, ризиків і небезпек кожне підприємство обирає найбільш зручні в розрахунку методи, за якими воно оцінює стан або рівень безпеки.

Методичні підходи до оцінки рівня економічної безпеки підприємства наведені на рис. 3.2.

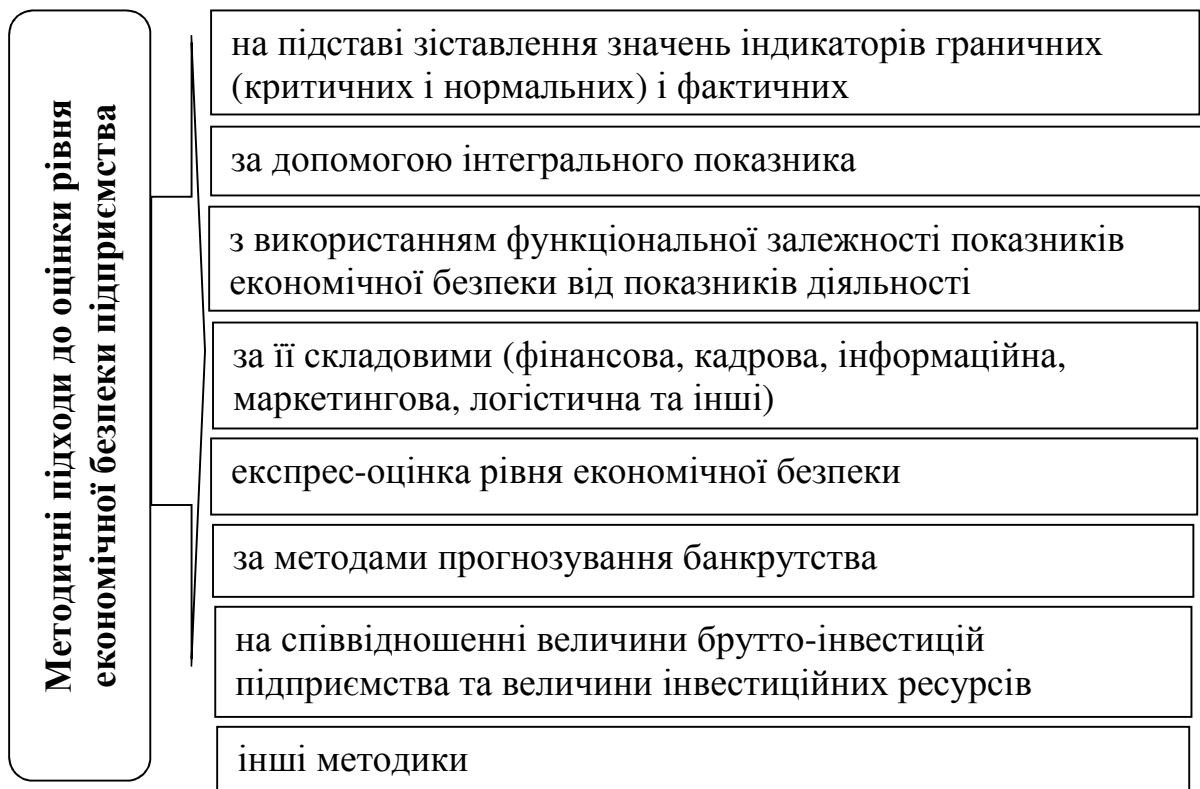


Рис. 3.2. Методичні підходи до оцінки рівня економічної безпеки підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [4; 51; 81; 91; 112; 114; 185; 192; 213; 217; 232; 250; 257; 290; 314; 320]

Методичні підходи до оцінки рівня економічної безпеки на підставі зіставлення значень індикаторів граничних (критичних і нормальних) і фактичних досліджена такими вченими як В.Т. Шлемко [314], О.М. Підхомний, Л.С. Яструбецька [213, с. 234–237], Г.В. Козаченко, В.П. Пономарьова, О.М. Ляшенко [114, с. 138–139] та іншими дослідниками.

Індикаторами рівня безпеки підприємств за такими методичними підходами виступають нормовані значення показників відносно мінімального або максимального значення показника. Відповідно до методичних підходів, показники, що відповідають максимальному значенню найкращих показників, називаються стимуляторами, а показники, що відповідають мінімальному значенню, – дестимуляторами. Недоліком цього методичного підходу є відсутність загальноприйнятої методичної бази визначення індикаторів, що враховують особливості діяльності підприємства: галузеву приналежність, форму власності, структуру капіталу, організаційно-технічний рівень тощо.

Методичний підхід до оцінки рівня економічної безпеки підприємства за допомогою інтегрального показника досліджено С.Ф. Покропивним [217], Н.Й. Реверчуком [232], Д. Ковальовим, І. Плетниковою [112], Л.В. Фроловою, О.В. Роженко [290] та іншими дослідниками. До основних переваг цього методичного підходу відносять його комплексний характер за якого оцінці підлягають усі основні процеси підприємства, що впливають на рівень його економічної безпеки. До основних його недоліків можна віднести обмеженість такої оцінки внутрішнім станом підприємства та ігнорування зовнішнього середовища.

Методичний підхід до оцінки рівня економічної безпеки підприємства з використанням функціональної залежності показників економічної безпеки від показників діяльності підприємства досліджена у працях Д. Ковальова та І. Плетникової [112], І.П. Мойсеєнко та М.Я. Демчишин [185] та інших дослідників. Для оцінки рівня економічної безпеки підприємства використовують функціональну залежність, яка базується на локальних

функціях залежності рівня економічної безпеки від відповідних показників діяльності підприємств та коефіцієнтах, які відображають значущість кожного показника.

При цьому, автори наголошують на доцільності застосування такого методичного підходу через здатність виявляти основні прями (зворотні), лінійні (нелінійні) взаємозв'язки між різними факторами, які визначають напрями і шляхи зміцнення економічної безпеки підприємства. За умови використання цього методичного підходу можуть бути сформовані різні сценарії розвитку підприємства, зміни того чи іншого фактора (показника), що є важливим при обґрунтуванні вибору економічної стратегії розвитку підприємства. Недоліками цього методичного підходу є відсутність обґрунтованих рекомендацій щодо формування системи оціночних показників і видів локальних функцій, а також те, що прогнозування зазначених процесів здійснюється на основі ретроспективного аналізу та лінійної проєкції рядів динаміки окремих факторів.

Методичний підхід до оцінки рівня економічної безпеки підприємства за її складовими та зведення в єдиний комплекс їхньої оцінки знайшла відображення та подальший розвиток у працях С.М. Ілляшенка [91], Д. Ковальова, І. Плетникової [112] та інших дослідників. Цей методичний підхід є найбільш обґрунтованим та надає найбільшу кількість рекомендацій з визначення критеріїв економічної безпеки підприємства та їх інтерпретації, формування системи оціночних показників на підприємстві, визначення локальних показників для оцінки рівня певних складових економічної безпеки підприємства тощо. В той же час, на думку А.М. Ткаченко [257, с. 105], оцінка рівня економічної безпеки підприємства за її складовими є однією з найбільш «трудомістких та вимагає найбільшої кількості релевантної інформації, оцінку рівня економічної безпеки підприємства (ЕБП) за таким методом рекомендується проводити раз на рік».

Методичний підхід до оцінки рівня безпеки, що базується на співвідношенні величини бруто-інвестицій підприємства і ресурсів, необхідних для інвестиційної підтримки умов, що забезпечують економічну безпеку розроблений Г.В. Козаченко, В.П. Пономарьовим, О.М. Ляшенко [114]. Недоліком цього методичного підходу є його статичність і те, що він не передбачає оцінки ймовірності настання загроз фінансовій стійкості та економічній безпеці загалом. Цей підхід концентрується на аналізі конкурентних переваг підприємства та не дає змоги провести діагностику загроз, що виникають у сфері операційного циклу, фінансування, кадрів тощо. На жаль, рекомендацій чи інструктивно-методичної бази для визначення величини інвестицій, що необхідні для забезпечення економічної безпеки підприємства не існує, що є проблемою під час оцінювання її рівня.

Деякі науковці наголошують на пріоритетності оцінки фінансової складової економічної безпеки підприємства [80, с. 6–16], інші - пропонують проводити оцінку рівня економічної безпеки підприємства, яка ґрунтується на аналізі фінансової стійкості [91, с. 13], на основі базової моделі економічної доданої вартості [50, с. 170–171] тощо.

Отже, розглянуті основні методичні підходи до оцінки рівня економічної безпеки підприємства мають низку спільних недоліків. У кожному випадку досліджується сукупність показників діяльності підприємства, склад якої визначається неоднозначно і для конкретних методичних підходів недостатньо обґрунтований. Деякі методичні підходи до оцінки рівня економічної безпеки підприємства пропонують значну сукупність показників, які потребують використання серйозного апарату економіко-математичних і інформаційних технологій, але не охоплюють усі процеси діяльності підприємства.

Проведений аналіз методичних підходів до оцінки економічної безпеки підприємства вказує на наявність розбіжностей як методологічного характеру, так і підходів до формування переліку показників.

Зважаючи на наведені недоліки існуючих методичних підходів до оцінки рівня економічної безпеки, необхідно сформувавши перелік показників, які нададуть можливість достовірно та всебічно оцінити як рівень кожної складової економічної безпеки, так і загальний її рівень, враховуючи особливості діяльності підприємства. Значення вибраних показників повинні бути порівнянними між собою під час визначення рівня економічної безпеки підприємства за кожною складовою і під час розрахунку комплексного показника. Для спрощення процесу збору та обробки інформації, необхідної для оцінки рівня економічної безпеки, потрібно визначити джерела і чіткий механізм їх отримання [320, с. 235].

Оцінка рівня економічної безпеки підприємства не є тотожною оцінці рівня економічної безпеки бізнес-процесів підприємства, тому пропонується підхід до такої оцінки для підприємств торгівлі.

Розгляд економічної безпеки підприємства з позиції процесного управління дає змогу визначити об'єкти управління безпекою на підприємстві, а структуризація бізнес-процесів, ресурсів, факторів є основою для формування нового методичного підходу до оцінки рівня економічної безпеки бізнес-процесів.

Таким чином, на основі проведеного аналізу методичних підходів до оцінки рівня економічної безпеки підприємств торгівлі та власних напрацювань, пропонується підхід до оцінки економічної безпеки бізнес-процесів торговельних підприємств, який повинен базуватися на послідовності дій, а саме:

- ідентифікація бізнес-процесів, дослідження їх на предмет виникнення різних загроз, ризиків і небезпек;
- аналіз використання ресурсів підприємства (фінансових, кадрових, інформаційних) в розрізі окремих бізнес-процесів;
- вибір переліку показників-індикаторів (системи показників) економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі;

- вибір оптимальних значень індикаторів задля забезпечення реалізації пріоритетних економічних цілей підприємства;
- визначення порогових (граничних) значень, вибір та обґрунтування критеріїв і методів групування, інтегрування для показників-індикаторів;
- відповідність результатів реалізації запропонованого методичного підходу галузевому спрямуванню, універсальність їх використання для підприємства.

Оцінку рівня економічної безпеки бізнес-процесів підприємств торгівлі пропонується проводитися за певними етапами з врахуванням впливу факторів внутрішнього і зовнішнього середовища та орієнтованих на збереження функціонування й розвиток підприємства.

Етап 1. На першому етапі проводиться моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища та визначаються основні фактори його впливу на функціонування підприємства торгівлі та економічну безпеку його бізнес-процесів. Метою проведення аналізу на цьому етапі є ідентифікація основних загроз, ризиків і небезпек зовнішнього середовища для стійкого функціонування підприємств торгівлі. Відповідальні за бізнес-процеси на підприємстві проводять дослідження зовнішнього й внутрішнього середовища, визначають та ідентифікують всі загрози та ризики для своєї діяльності, проводять збір і обробку інформації про процеси, що відбуваються в його зовнішньому і внутрішньому бізнес-середовищі, оцінюють реальний стан підприємства та умови його функціонування.

Етап 2. На другому етапі відбувається вибір переліку показників-індикаторів (системи показників) та їх оптимальних значень задля забезпечення реалізації пріоритетних економічних цілей підприємства з урахуванням специфіки діяльності підприємства торгівлі. Також на цьому етапі формується масив даних для проведення оцінки. Відповідальні за бізнес-процеси на підприємстві торгівлі визначають структуровану сукупність основних, допоміжних та управлінських бізнес-процесів у відповідності до

формату підприємства торгівлі та формують методичний інструментарій оцінки економічної безпеки бізнес-процесів підприємств торгівлі.

Етап 3. На третьому етапі здійснюється загальна оцінка економічних результатів за бізнес-процесами підприємства у контексті досягнення ним стійкості та безпеки функціонування. Така оцінка потребує ґрунтовного аналізу показників за такими бізнес-процесами підприємства торгівлі, як: основні, допоміжні, управління та розвитку (табл. 3.7), а також ресурсів, необхідних для створення продукту (послуги). Аналіз показників за бізнес-процесами дозволить оцінити стан економічної безпеки підприємства та потенціал його розвитку в майбутньому.

Таблиця 3.7

Показники оцінки бізнес-процесів з позиції забезпечення економічної безпеки підприємства торгівлі

Види бізнес-процесів	Показники для оцінювання	Норматив / рекомендований напрям змін
1	2	3
Основні бізнес-процеси	Товарооборот на 1 м ² торговельної площі, тис. грн.	Зростання в динаміці
	Середня заробітна плата на підприємстві, тис.грн./працівника	Не нижче середньогалузевої
	Відносна частка ринку, %	Зростання в динаміці або утримання досягнутого рівня
	Коефіцієнт загальної оборотності капіталу або ресурсівіддача	Зростання в динаміці
	Коефіцієнт оборотності запасів	Зростання в динаміці
	Коефіцієнт зміни товарообороту	Більше 1
	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	Зростання в динаміці
	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	Зростання в динаміці

Закінчення табл. 3.7

1	2	3
Допоміжні (обслуговуючі) бізнес-процеси	Коефіцієнт забезпеченості товарних запасів власними оборотними активами	Зростання в динаміці
	Тривалість обороту товарних запасів, днів	Зменшення в динаміці
	Забезпеченість працівників підприємства службою безпеки	Забезпеченість
	Наявність на підприємстві інформаційно-аналітичного підрозділу	Наявність
	Коефіцієнт зносу основних засобів	$\leq 0,5^*$
	Результативність МТЗ	Зростання в динаміці
Бізнес-процеси управління	Рентабельність діяльності, активів або власного капіталу	Зростання в динаміці
	Коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу	Зростання в динаміці
	Питома вага договорів підприємства, за якими відкриті судові справи, в загальній кількості господарських договорів підприємства	Зниження в динаміці
	Рівень операційних витрат, %	Темпи зростання не повинні перевищувати темпи зростання доходу
	Коефіцієнт зміни прибутку	Більше 1
	Коефіцієнт фінансової стійкості	Зростання в динаміці
Бізнес-процеси розвитку	Прибуток на одного працівника, тис. грн.	Зростання в динаміці
	Показник плинності кадрів	Зниження в динаміці
	Коефіцієнт впровадження нових інноваційних послуг	Зростання в динаміці

Примітка: * Коефіцієнт може мати інше значення, з урахуванням ситуації, коли торговельне обладнання / площі можуть використовуватися, наприклад, на умовах оренди або лізингу і не відображатися в балансі підприємства.

Джерело: складено та доповнено автором на основі опрацювання [192, с. 68; 250, с. 237; 257, с. 106]

Обрані показники (табл. 3.7) будуть впливати або як фактори-стимулятори, збільшення яких сприяє посиленню рівня безпеки підприємства торгівлі, або як фактори-дестимулятори, зростання яких зумовлює зниження її рівня. У зв'язку з тим, що структурована сукупність бізнес-процесів підприємства є різною для підприємств різних форматів торгівлі, то й вплив на загальний стан його економічної безпеки буде відбуватися із різною силою.

Для детермінації ваги кожної групи бізнес-процесів необхідно скористатися думкою експертів – фахівців у сфері торгівлі (провести анкетування). Результати експертного опитування дадуть змогу встановити, які бізнес-процеси справляють найбільший вплив на стан економічної безпеки підприємства торгівлі (основні бізнес-процеси, допоміжні, бізнес-процеси управління або розвитку) та визначити ваговий коефіцієнт.

На основі результатів експертного опитування пропонується використання побудованої моделі оцінки рівня економічної безпеки бізнес-процесів підприємств торгівлі (Y_{EB}):

$$Y_{EB} = k_1 \cdot Y_{осн} + k_2 \cdot Y_{доп} + k_3 \cdot Y_{роз} + k_4 \cdot Y_{упр}, \quad (3.1)$$

де $Y_{осн}$ – інтегральна оцінка основних бізнес-процесів;

$Y_{доп}$ – інтегральна оцінка допоміжних бізнес-процесів;

$Y_{роз}$ – інтегральна оцінка бізнес-процесів розвитку;

$Y_{упр}$ – інтегральна оцінка бізнес-процесів управління підприємства;

k_i ($i = 1, \dots, n$) – вагові коефіцієнти (складові економічної безпеки).

Етап 4. На цьому етапі здійснюється моделювання впливів небезпек, ризиків і загроз на забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємств торгівлі. На основі проведення багатofакторного кореляційно-регресійного аналізу будують рівняння регресії залежності основних факторів економічної безпеки бізнес-процесів підприємств торгівлі.

Етап 5 передбачає узагальнення отриманих результатів оцінки, на основі яких формуються та коригуються стратегії зміцнення економічної безпеки бізнес-процесів підприємств торгівлі.

Таким чином, запропонований методичний підхід до оцінки рівня економічної безпеки бізнес-процесів підприємств торгівлі, на відміну від існуючих, враховує галузеву специфіку торговельної галузі та охоплює всю сукупність внутрішніх та зовнішніх процесів функціонування підприємства. Практичне застосування наведеного методичного підходу дозволить підприємствам торгівлі отримувати інформацію щодо рівня економічної безпеки бізнес-процесів, впливати на небезпеки, ризики і загрози з метою її забезпечення.

Перспективою подальших досліджень у даному напрямку є оцінка зрілості бізнес-процесів, що буде сприяти прийняттю управлінських рішень щодо забезпечення економічної безпеки підприємства торгівлі.

Висновки до розділу 3

Узагальнюючи результати дослідження, які містяться у третьому розділі дисертаційної роботи, можна дійти наступних висновків.

1. Проведений аналіз різних джерел показав, що на сьогодні існує плюралізм наукових підходів до оцінки економічної безпеки підприємства, що насамперед обумовлюється множиною критеріїв оцінки економічної безпеки, систем показників (індикаторів), що її характеризують, а також методів визначення її рівня. Обґрунтовано, що найбільш прийнятним підходом до оцінки економічної безпеки підприємства є процесний підхід. Це пов'язано з тим, що в основі будь-якого підприємства лежать його бізнес-процеси, правильна організація і вдосконалення яких дає підприємству вагомі конкурентні переваги.

2. Проаналізовано підходи та методи якісного та кількісного аналізу бізнес-процесів, визначено їх переваги та недоліки під час застосування з метою оцінювання бізнес-процесів підприємств. Для оцінки економічної безпеки підприємств запропоновано велику кількість підходів, що підтверджує гіпотезу про унікальність системи економічної безпеки, яка потребує специфікації методів її оцінки. Тому, систематизувавши наявні та власні напрацювання, запропоновано класифікувати підходи до оцінювання економічної безпеки підприємства з урахуванням особливостей його бізнес-процесів, а саме: за фактором часу, за об'єктами оцінювання, за виміром показників, за цільовою спрямованістю, за визначенням порогових значень, за формуванням моделі інтегрального показника, за формуванням моделі інтегральної оцінки. Запропонована класифікація підходів до оцінки економічної безпеки підприємства є універсальною та може доповнюватися новими підходами і їх методичним забезпеченням.

3. За результатами проведеного дослідження визначено, що більшість авторів до основних критеріїв оцінки бізнес-процесів відносять: ефективність, вартість, якість, результативність, тривалість (час), додану вартість і складність. Інші критерії є менш популярними серед науковців і вивчаються переважно в контексті більш вузьких досліджень, що між тим жодним чином не заперечує їх важливість.

4. Досліджено, що економічна безпека бізнес-процесів не розглядається як критерій їх оцінки, а вивчається епізодично, як правило, тільки в частині інформаційних загроз. Зважаючи на те, що насправді коло таких загроз і небезпек значно ширше і охоплює всі аспекти економічної діяльності підприємства запропоновано ввести як окремий критерій оцінки бізнес-процесів саме їх економічну безпеку. З метою повноти опису можливих станів бізнес-процесів обґрунтовано економічну безпеку як особливий критерій їх оцінки. Досліджено та систематизовано ключові групи критеріїв та показників, які застосовуються для оцінки бізнес-процесів підприємства.

Найбільш розповсюдженими показниками за проведеним аналізом визначено показники ефективності бізнес-процесів, які автором систематизовано за змістом і методами отримання інформації, об'єктами оцінки тощо.

5. Розкрито особливості формування методичного інструментарію оцінки економічної безпеки бізнес-процесів підприємств торгівлі. Досліджено загальні показники оцінки бізнес-процесів підприємства та запропоновано систему специфічних показників оцінки їх економічної безпеки, яка відрізняється урахуванням особливостей торговельної галузі, застосуванням динамічного підходу до рекомендованого напрямку змін показників і їх групуванням за основними, допоміжними, бізнес-процесами управління та розвитку.

6. Проведено аналіз методичних підходів до оцінки економічної безпеки підприємства, який вказує на наявність розбіжностей як методологічного характеру, так і підходів до формування переліку показників. Розглянуто основні методичні підходи до оцінки рівня економічної безпеки підприємства, які мають низку спільних недоліків. У кожному випадку досліджується сукупність показників діяльності підприємства, склад якої визначається неоднозначно і для конкретних методичних підходів недостатньо обґрунтований. Деякі методичні підходи до оцінки рівня економічної безпеки підприємства пропонують значну сукупність показників, які потребують використання серйозного апарату економіко-математичних і інформаційних технологій, але не охоплюють усі процеси діяльності підприємства. Зважаючи на наведені недоліки існуючих методичних підходів до оцінки рівня економічної безпеки сформовано перелік показників, які нададуть можливість достовірно та всебічно оцінити як рівень кожної складової економічної безпеки, так і загальний її рівень, враховуючи особливості діяльності підприємства.

7. Оцінка рівня економічної безпеки підприємства не є тотожною оцінці рівня економічної безпеки бізнес-процесів підприємства, тому запропоновано

підхід до такої оцінки для підприємства торгівлі. Основу запропонованого підходу становить ідентифікація бізнес-процесів, дослідження їх на предмет виникнення різних загроз, ризиків і небезпек; аналіз використання ресурсів підприємства в розрізі окремих бізнес-процесів; вибір переліку показників-індикаторів економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі; вибір оптимальних значень індикаторів задля забезпечення реалізації пріоритетних економічних цілей підприємства; визначення порогових (граничних) значень, вибір та обґрунтування критеріїв і методів групування, інтегрування для показників-індикаторів.

Основні наукові положення, які подано у даному розділі, відображено у наукових працях автора за списком використаної літератури: [125; 126; 127; 128; 143; 145; 178; 357].

РОЗДІЛ 4

НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНКИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ НА ОСНОВІ ЗРІЛОСТІ ЇХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

4.1. Формалізація системи оцінки економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі за моделлю їх зрілості

Кожен об'єкт, здатний до зміни, може проходити через кілька етапів (рівнів) зрілості. Вважається, що чим вище зрілість процесу, тим діяльність більш продуктивна, що дозволяє поступово покращувати якість результатів, а також управляти вартістю і часом виконання бізнес-процесу.

Існуюча залежність прибутку і результативності діяльності підприємства від налагоджених бізнес-процесів вимагає від керівництва вміння оцінити користь (цінність), яку вони можуть принести, знати, які кошти необхідно інвестувати в їх формування і як можна проконтролювати і виміряти результати.

Актуальність вибору підходу до визначення рівня зрілості бізнес-процесів обумовлена, в першу чергу, потребами в забезпеченні їх економічної безпеки для оперативного прийняття управлінських рішень, здійсненні всебічного контролю за ходом бізнес-процесів, пошуком нових шляхів для підвищення прибутковості та ефективності бізнесу, конкурентоспроможності, утримання ринків збуту і розвитку підприємства в перспективі.

Питанням оцінки рівня зрілості бізнес-процесів підприємства приділяється значна увага в сучасних дослідженнях [68; 267; 349], при цьому якість виконання цих бізнес-процесів визначається стандартами, такими як: ISO, Cobit, CMMI та ін. [337; 340; 343]. У працях багатьох фахівців запропоновані сучасні підходи до оцінки бізнес-процесів підприємства, особливо в ІТ-галузі [59, 243; 247; 267]. Однак проблеми оцінки якості як

самих бізнес-процесів підприємства так і економічної безпеки бізнес-процесів на підприємстві є недостатньо вивченими.

У зв'язку з цим, особливої актуальності набуває дослідження підходів до оцінки зрілості бізнес-процесів підприємства, обґрунтування критеріїв для їх оцінки та на цій основі розробка моделі зрілості бізнес-процесів для підприємств з позицій їх економічної безпеки.

Поняття зрілості характеризує ступінь або рівні проходження підприємством певних етапів свого розвитку: від початкового до стану, що веде до досягнення бажаних бізнес цілей. При цьому кожному рівню зрілості відповідає певний набір вимог, яким повинен задовольняти будь-який бізнес-процес, що належить цьому рівню. Основна ідея розробки та використання моделей зрілості бізнес-процесів полягає у визначенні поточного стану та перспектив подальшого розвитку та управління на підприємстві.

На думку Девіда Роджерса, компаніям треба переглянути свої погляди в кожній з наступних базових категорій: клієнти, конкуренція, дані, інновації, цінності [59]. Важливим критерієм якості процесу цифрової трансформації в бізнесі стає рівень «цифрової зрілості», а його підвищення — стратегією бізнесу. Основними об'єктами управління в цифровій трансформації стають як бізнес-процеси та інструменти (інтернет товарів, робота з великими даними, штучний інтелект та ін.), так і клієнтський досвід і сервіс, система цінностей, управління змінами та інноваціями, проблеми конкуренції та конкурентоспроможності та ін.

Цифрова трансформація несе в собі багато нових можливостей. Споживачам мало робити покупки через Інтернет, їм потрібно робити це якомога зручніше і швидше, наприклад, за допомогою мобільних пристроїв (QR-коди), мультимедіального доступу, використання хмарних систем тощо.

Для сучасного бізнесу згідно з концепцією «управління на основі цінностей» (MBV) [68] цифровізація розглядається як цінність, оскільки вона дозволяє підвищити якість взаємин з партнерами (за рахунок довіри,

надійності, швидкості, зручності, гнучкості, відкритості), створюючи при цьому нові конкурентні переваги.

Отже, бізнесу потрібні всі інструменти і здібності адаптуватися до стрімко мінливої культури споживання, обслуговування клієнтів і комунікацій [163, с. 91]. Тому в бізнес потрібно впроваджувати інструменти омні-(мульти)канальності, аналітики великих даних, варіативності, адаптивності, оцінки та прогнозування, що дозволить забезпечити зрілість бізнес-процесів.

Відомо декілька підходів до оцінки процесної зрілості:

- модель РЕММ Майкла Хаммера. У моделі РЕММ є чотири рівні зрілості: від «тільки почали» до «кращий у своєму класі» [349];

- модель оптимізації інфраструктури (Infrastructure Optimization Model, IOM), яка базується на моделях зрілості компаній, розроблених Gartner Group (Infrastructure Maturity Model) і MTI (Architecture Maturity Model). Модель містить дев'ять критеріїв: 1) рівень омніканальності в роботі зі споживачами; 2) розвиненість самих каналів; 3) ступінь використання нових бізнес-моделей; 4) ступінь зміни ланцюжків цінностей; 5) ступінь створення нових цінностей за допомогою цифрових ресурсів; 6) ступінь значущості цих цінностей для підприємства; 7) ступінь підтримки ІТ; 8) здатність і готовність організації здійснювати цифровий бізнес; 9) пріоритетність цифровізації в стратегії компанії [268];

- Capability Maturity Model Integration (CMMI Software Engineering Institute, Carnegie Mellon University). Згідно з моделлю CMMI бізнес-процеси можуть мати такі рівні зрілості: початковий, повторюваний, стандартизований, керований, оптимізований [337];

- модель можливостей (Process Capability Model), заснована на міжнародному стандарті ISO/IEC 15504 Software Engineering – Process Assessment в стандарті Cobit 5. Згідно з моделлю PCM бізнес-процеси можуть мати такі рівні зрілості: не існуючий, початковий, повторюваний, керований, визначений (певний рівень), оптимізований [340];

– модель IPMA Delta (International Project Management Association) має 5 рівнів зрілості: початковий, визначений, стандартизований, керований, оптимізований [182].

Усі перераховані моделі зрілості об'єднує принцип процесного підходу у визначенні рівнів зрілості і загальна методологія оцінки зрілості.

За результатами порівняльного аналізу можна дійти висновку, що модель СММІ дозволяє оцінити не тільки зрілість процесу розробки, а й інших процесів підприємства, включаючи закупівлю й матеріальне забезпечення. Модель ІОМ спрямована більшою мірою на оптимізацію технічної складової ІТ-інфраструктури. У моделі IPMA Delta відсутні процеси ефективності та результативності використання кращих практик тощо. В цілому, враховуючи той факт, що спочатку «модель зрілості» застосовувалася для компаній – виробників програмного забезпечення, вона вимагає певної адаптації під конкретну галузь.

Ступінь деталізації моделі зрілості визначає ймовірність досягнення поставлених бізнес-цілей, а саме: чим детальніше модель, тим точніше вона буде втілена в життя, але тим важче буде це втілення. У багатьох випадках високий рівень деталізації моделі зрілості не є ефективним через початковий низький рівень бізнес-процесу.

У результаті узагальнення наведених моделей зрілості та врахування існуючих практик формування бізнес-процесів (БП) на підприємствах пропонується шестирівнева модель зрілості бізнес-процесів з позиції їх економічної безпеки (табл. 4.1):

- 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).

Таблиця 4.1

Модель зрілості бізнес-процесів для підприємств
з позицій їх економічної безпеки

Рівень зрілості БП - рівень економічної безпеки	Характеристика стану бізнес-процесу
1	2
0-й рівень (найвищий рівень небезпеки)	Процеси управління інтуїтивні. БП не налагоджені та не описані. Менеджмент підприємства не розуміє важливість процесного управління і створення цінності як для клієнта так і для себе. Автоматизація БП відсутня або виконується вручну. Реагування на завдання бізнесу – нульове. Не обгрунтовані витрати. Рівень небезпеки – найвищий.
1-й рівень (початковий – низький рівень безпеки)	БП виконуються не організовано. Більшість БП виконується вручну. Відсутні документи, що визначають порядок управління, організації документообігу на підприємстві. Відсутній формальний опис БП. Працівники не мають затверджених керівництвом посадових інструкцій. Немає стандартизованих БП. Відсутні стандарти контролю та управління за БП. Витрати високі. Рівень безпеки – низький, політика економічної безпеки відсутня.
2-й рівень (стандартний – мінімально необхідний (граничний, базовий) рівень безпеки)	Регулярно виконуються стандартні та еталонні БП, які повторюються та стандартизуються. З'являються внутрішні стандарти для БП, їх автоматизація. Результати роботи стандартних БП аналізуються, контролюються й вимірюються. Реагування на завдання бізнесу – відсутні практичні можливості ефективно реагувати на зміни вимог бізнесу. Витрати – помірної вартості володіння. Рівень безпеки – мінімально необхідний (базовий) завдяки застосуванню стандартних програм забезпечення безпеки.
3-й рівень (раціональний й формалізований – достатній рівень безпеки)	БП формально описані й документально оформлені. БП виконуються за визначеною моделлю процесу й можуть досягти цілей, що висуваються цією моделлю. Управління ефективністю процесу використовується обмежено або епізодично. Реагування на завдання бізнесу – великі можливості з автоматизації розв'язання завдань бізнесу з будь-якими вимогами. Витрати постійно зменшуються. Рівень безпеки – достатній, постійно використовуються та оновлюються сучасні засоби безпеки.

Закінчення табл. 4.1

1	2
4-й рівень (контрольований і керований – високий рівень безпеки)	Ведеться моніторинг процесів й облік якості їх виконання (тобто існує система показників і критеріїв оцінки – кількісна і якісна система оцінки). На основі аналізу якісних і кількісних показників проводиться реінжиніринг БП. Відбувається контроль й оцінка ступеня відповідності БП існуючим нормативам й стандартам. БП постійно удосконалюються й розвиваються з метою задоволення потреб бізнесу. Ведеться всебічний облік і управління забезпеченням БП. Професійні компетенції персоналу достатні для ефективного виконання БП. Навчання, підвищення кваліфікації персоналу проводиться в плановому порядку. Впроваджується система оцінки роботи персоналу. Реагування на завдання бізнесу – БП відіграють важливу роль в підтримці й ефективності бізнесу. Рівень безпеки – високий, постійно оновлюється або удосконалюється система безпеки.
5-й рівень (досконалий з постійним розвитком – найвищий (абсолютний) рівень безпеки)	Існує повне розуміння керівництвом і персоналом цінності БП. Кращий досвід формування БП впроваджується і постійно вдосконалюється. БП оптимізовані і базуються на результатах порівнянь з іншими підприємствами галузі з використанням моделей зрілості. Процеси формалізовані, повторюються і вимірюються, ведеться постійний моніторинг процесів. Користувачам доступні актуальні дані, організована ефективна спільна робота, як в локальній, так і в глобальній мережах. Компетентність персоналу висока, за графіком відбувається навчання та підвищення кваліфікації тощо. ІТ використовуються для комплексної автоматизації БП, внутрішнього і зовнішнього документообігу. Збільшується спроможність підприємства оперативно реагувати на зміни середовища. Повна інтеграція з бізнес-цілями підприємства. Реагування на завдання бізнесу – постійне удосконалення БП для досягнення поточних та стратегічних бізнес цілей підприємства. Витрати постійно контролюються. Додаткові інвестиції в БП та їх забезпечення дають швидку віддачу для бізнесу. Рівень безпеки – найвищий (абсолютний), система безпеки здатна швидко реагувати на всі зміни та виклики середовища.

Джерело: розроблено автором

Розроблена модель зрілості бізнес-процесів є інструментом визначення «зрілості» в процесі оцінки якості як самих бізнес-процесів підприємства так і економічної безпеки бізнес-процесів на підприємстві.

Оцінка рівня зрілості з позицій економічної безпеки потребує розробки показників, розрахунок яких і шкалювання значень дозволять ідентифікувати відповідний тип бізнес-процесів. З цією метою пропонується визначати:

1) коефіцієнт відносної зрілості (Квід.з) бізнес-процесів, який розраховується як відношення суми реально досягнутих рівнів зрілості підпроцесами (Рзр), що входять до складу процесу, до добутку значення запланованого рівня зрілості (Рп) і кількості підпроцесів (Кпп):

$$\text{Квід.з} = \frac{\text{Рзр}}{\text{Рп} \times \text{Кпп}} \quad (4.1)$$

Для наведеного показника необхідно розробити шкалу оцінювання. Правильність вибору шкали для оцінки показника визначається наявністю необхідної інформації, а також поставленою метою проведення оцінки.

Рівень цифрової зрілості можна визначити за допомогою анкетування. Критеріями рівня цифрової зрілості є наявність власних електронних ресурсів, сайту, корпоративної електронної пошти тощо.

Отже, на кожному підприємстві повинна бути створена така система показників оцінки, що є специфічною для реалізованих бізнес-процесів. При цьому система показників повинна бути гнучкою в умовах зміни бізнес-процесів, і в разі їх зміни підприємству для оцінки необхідно використовувати більш складну сукупність показників (критеріїв).

Таким чином, підприємства, удосконалюючи свої бізнес-процеси з урахуванням цифрових технологій здатні отримати синергетичний ефект і створювати додаткову цінність як для споживача, так і для інших стейкхолдерів. Дослідження рівня цифрової зрілості бізнес-процесу дозволяє визначити характер комплексних проблем бізнесу в умовах цифрової трансформації і шляхи їх вирішення.

У сучасних умовах виникає необхідність перебудови всього управлінського мислення, ролі менеджерів усіх рівнів, формування нових

компетенцій, механізмів розробки стратегій і забезпечення взаємодії зі споживачами і партнерами та інше. Використання моделі зрілості є необхідною умовою оцінки ефективності бізнес-процесів, тому що на підприємстві з низьким рівнем зрілості бізнес-процесів неможливо ефективне функціонування будь-якої системи, в тому числі і економічної безпеки. Розроблена модель має шість рівнів зрілості бізнес-процесів і заснована на процесному підході до управління з урахуванням забезпечення економічної безпеки. Модель може бути використана для отримання адекватної оцінки рівня економічної безпеки бізнес-процесів на підприємствах.

Економічна безпека підприємства є складним поняттям, яке подане у науковій літературі здебільшого сукупністю певних елементів, сформованих з урахуванням функціонального підходу до управління підприємством в цілому та безпекою у тому числі. Значною перевагою системно-функціонального підходу в дослідженні економічної безпеки є можливість діагностування якості роботи підрозділів та обґрунтування заходів щодо удосконалення діяльності підприємства за певними сферами, якими для підприємства торгівлі є продажі, маркетинг, фінанси, управління персоналом. Незважаючи на вказані переваги дотримання функціонального підходу, разом з тим, не дає цілісного розуміння щодо стану економічної безпеки підприємства.

Визначення рівня економічної безпеки не розмежовуючи, як це відбувається в разі дотримання функціонального підходу, а об'єднуючи функції за підрозділами підприємства, забезпечує реалізація процесного управління та оцінювання безпеки на основі зрілості бізнес-процесів. Впровадження заходів щодо підвищення економічної безпеки підприємства на засадах зрілості бізнес-процесів дозволяє оптимізувати операційну та інвестиційну діяльність підприємства та забезпечує його захищеність від ризиків непослідовного впровадження заходів за сферами діяльності. Залежність методів і технологій управління економічною безпекою від стану

бізнес-процесів на підприємстві актуалізує проблематику оцінювання рівня їх зрілості.

Початок досліджень щодо зрілості бізнес-процесів пов'язані з розвитком управління підприємством на засадах менеджменту якості зокрема роботами У.Е. Шухарта (1931) [263], А. Фейгенбаума (1961) [279], Е. Демінга (1982) [335; 341], Дж. Джурана (1951) [64; 351], Ф. Кросбі (1979) [158] щодо необхідності контролювання стану процесу у часі [263] всеохоплюючого характеру управління якістю та необхідності контролю на ранніх стадіях створення продукції [279], комплексного підходу до забезпеченні якості (14 принципів забезпечення якості Е. Демінга [335; 341] та її удосконалення [64; 158; 351].

Ці роботи містять положення та тези, важливі для розуміння властивостей процесів загалом, та їх зрілості у тому числі. А саме:

– існування стабільних процесів на певному часовому проміжку, за певними граничними характеристиками (що відзначено під час опису контрольних карт У.Е. Шухарта, зокрема положення про змінення процесу в разі виходу його за межі контрольних точок);

– організації процесів за цільової настанови забезпечення конкурентоспроможності та оцінювання пропозицій на основі цінкових і нецінкових параметрів, постійного удосконалення якості (відображено у принципах Е. Демінга а саме положеннях, що метою підприємства є забезпечення конкурентоспроможності (принцип 1), ціна не має сенсу без визначення якості продукції (принцип 4), необхідності постійно удосконалювати кожний процес та враховувати якість на етапі проєктування (принцип 5)) [341];

– різнорівневості якості, та комплексності процесів для її забезпечення (положення Дж.М. Джурана, що загальними функціями задля реалізації цілей діяльності підприємства є планування, контроль та удосконалення якості і у цьому сенсі управління якістю продукції, як циклічний безперервний процес

її покращення, є, хоча й важлива, проте тільки частина цієї загальної системи) [63];

– ролі менеджменту та організаційної структури у забезпеченні якості продукції (що подано через застереження А. Фейгенбаума від поверхневих змін, неврахування ролі інженерних служб, орієнтуру на незмінність якості та надмірної уваги до автоматизації без урахування людського чинника) [279].

У системному вигляді, що відповідає сучасним уявленням, модель зрілості представлена у роботі Ф. Кросбі «Quality Is Free» (1979 р.). Розмірковуючи про роль керівництва підприємства у забезпеченні якості Філіп Кросбі звертав увагу у цій праці на обов'язкість не тільки вимірювання якості (ціни та вартості якості у термінології Ф. Кросбі [158, с. 10, 18]), а й оцінювання поточного статусу продукції та відповідності технологічного процесу певним вимогам [158, с. 10]. Розглядаючи забезпечення якості як комплексний процес Ф. Кросбі виділяв 5-ть його стадій (невизначеність, просинання, просвіта, мудрість, впевненість), що встановлюються залежно від стану атрибутів оцінювання (категорій оцінювання у термінах Ф. Кросбі, [158, с. 17] (Додаток Е, табл. Е.2). Розробка Ф. Кросбі 1979 р., що стосувалась зрілості менеджменту якості, у подальшому була розвинута та модифікована у моделі зрілості процесів та організацій інституціями, зайнятими оцінкою і стандартизацією процесів на підприємствах за різними видами діяльності (Software Engineering Institute Carnegie Mellon University; Міністерство державної торгівлі OGC Великобританії, Каліфорнійський інститут Берклі), а також науковцями під час дослідження зрілості певних об'єктів. З часом моделі зрілості, розроблені і прийняті як стандарти в галузі управління процесами та оцінювання організації в цілому (моделі CMMI, ОРМЗ, ІРМА Delta, РЗМЗ) вдосконалювались та набували різних версій, а засади моделей з оцінки процесів розробки програмного забезпечення та систем обробки інформації, що набули першочергового розвитку з-поміж інших об'єктів

дослідження зрілості (модель Р.Л. Нолана) використовувались для ідентифікації рівня зрілості інших систем (Додаток Е, табл. Е.3).

Результати досліджень сучасних публікацій [347; 376; 401; 402; 404] вказують, що значна їх кількість пов'язана з проблематикою зрілості впровадження програмного забезпечення, оскільки однією з перших (1987 р.) була розроблена модель СММІ (Capability Maturity Model) з оцінки саме зрілості процесів розробки програмного забезпечення (розробник – Інститут програмної інженерії (Software Engineering Institute) дослідного центру університету Карнегі-Меллона (Carnegie Mellon University), США) [377]. Незважаючи на трансформацію моделі СММІ з часом у інтегровану (Capability Maturity Model Integration, СММІ, 2002 р.) та вихід декількох її версій (СММІ for Development, СММІ for Services, СММІ for Acquisition, 2006 р.) і дотепер вона слугує базою для дослідження процесів на підприємстві.

Дотримуючись принципів формування моделі СММІ у роботі [334] пропонується до впровадження модель для дослідження цифрової зрілості процесів. Ключові процеси автори пропонують згрупувати за певними галузями знань (проектування та інжиніринг, управління виробництвом, якістю, технічним обслуговуванням, логістикою), дослідження практики за якими дозволить визначити критичні зони для впровадження заходів цифрової трансформації. У праці [334] автори розглядають питання тестування програмного забезпечення та, відмічаючи численність тестів, наголошують на актуальності підвищення зрілості тестів та управління тестуванням.

Аналіз публікацій з проблематики зрілості бізнес-процесів свідчить про широкий спектр досліджень, що проводяться у цій галузі та інтерес власників і керівників українських підприємств до впровадження засад процесного управління у практику діяльності [190; 241; 233]. Результати досліджень проведених РМІ KYIV CHAPTER за підтримки Всесвітньої Асоціації з управління проектами РМІ [233] щодо розвитку проектного середовища в українських компаніях підтверджують впровадження процесного управління

у підприємства різних видів економічної діяльності. Найбільш активно – у банківському секторі, ІТ-компаніях (табл. 4.2)

Таблиця 4.2

Рейтинг зрілості систем управління проектами в українських компаніях

Місце у групі	2011	2013	2015	2018
1	МТС (телекомунікації)	Райффазейн банк Аваль (банківський сектор)	ERICSSON Україна (ІТ)	ВФ Україна (діяльність у сфері бездротового електрозв'язку)
2	УкрСибБанк (банківський сектор)	Київстар (телекомунікації)	MIRATECH Груп (ІТ)	SoftService Inc. (ІТ)
3	Сбербанк Росії (банківський сектор)	ДТЕК (енергетика)	Інтерпайп Україна (сталеливарна промисловість)	Київстар (телекомунікації)
4	Міратех (ІТ)	ПУМБ (банківський сектор)	УкрСибБанк (банківський сектор)	Ощадбанк (банківський сектор)
5	МДЕМ (суднобудування)	УкрСибБанк (банківський сектор)	Райффазейн банк Аваль (банківський сектор)	Запоріжсталь (виробництво чавуну сталі та феросплавів)
6	Амстор (девелопмент)	МДЕМ (суднобудування)	ДТЕК (енергетика)	Сіклум (ІТ)
7	Інком (ІТ)	Сбербанк Росії (банківський сектор)	Альфа-банк (банківський сектор)	МЕТІНВЕСТ ІНЖИНІРИНГ (інжиніринг)
8	НЕСТ (девелопмент)	Фармак (фармацевтика)	МТС (телекомунікації)	ДЕЗЕГА ХОЛДИНГ Україна (оптова торгівля)
9	Ес Енд ТІ Україна (ІТ)	ТЕРРАСОФТ (ІТ)	CORUM GROUP (машинобудування)	Itera AS (ІТ)
10	Миронівський хлібопродукт (АПК)	НВК Гірні машини (машинобудування)	ПУМБ (банківський сектор)	Естаунд Комерс (консультаційні послуги в галузі комп'ютерних технологій)

Джерело: складено автором на основі [233]

Базові засади оцінки функціонування системи на засадах проєктного менеджменту та концепція ступеневого розвитку процесів для відображення

результатів цієї оцінки застосовується для діагностування різних системних об'єктів. У роботі [401] наведено послідовність оцінки продуктивності виробничої системи, основу якої становить індекс зрілості, сформований за 79 змінними; у праці [404] з дотриманням критерію зрілості досліджено процеси управління людськими ресурсами; у праці [402] – зрілість планування попиту у результаті чого встановлено позитивний зв'язок між розміром компанії та зрілістю її процесів щодо планування попиту.

У результаті проведених досліджень визначено, що моделі зрілості направлені на два основних об'єкта – певний процес та зрілість процесів організації в цілому. Саме об'єкт зумовлює атрибути (напрями) та умови оцінки. Встановлення зрілості певного процесу передбачає безперевне його оцінювання. Прикладом моделей для оцінки процесів, зокрема, є модель організаційної зрілості управління проектами OPM3 (Organization Project Management Maturity Model), IPMA DELTA (Додаток Е табл. Е.1). Незважаючи на те, що вказані моделі мають різну основу (модель OPM3 включає функції та містить опис процесів за основними етапами реалізації проекту (ініціації, планування, виконання, моніторингу та управління, закриття проекту та контрактів; IPMA DELTA – стандарти компетенції ключових виконавців, реалізації проектної діяльності та компетентності управління проектами з позиції підприємства) [190, с. 81–82] вони базуються на встановленні рівня зрілості процесу за характеристиками відповідності його вимогам (стандарту), можливостям оцінки та контролю, узгодженістю з іншими процесами.

На відміну від зрілості процесу зрілість підприємства базується на поетапному представленні її стану з урахуванням процесів, що реалізовані. І саме реалізація цих процесів дає можливість діагностувати певний рівень зрілості підприємства. Іншими словами, якщо оцінка зрілості процесів відбувається на основі ідентифікації різних станів його атрибутів, то перехід на наступний рівень зрілості процесів підприємства в цілому здійснюється поступово і тільки в разі проходження попередніх рівнів. Так, наприклад, у

моделі CMMI рівень зрілості «оптимізуючий» діагностується в разі реалізації процесів удосконалення діяльності на засадах інновацій (Додаток Е, табл. Е.2) [190, с. 76]. У моделі MINCE рівень «якість» встановлюється в разі, що компанія визначає загальні тенденції у галузі й впроваджує кращі практики діяльності [190, с. 85].

Безперевне та поетапне оцінювання процесів не виключає поєднання їх в межах однієї моделі. Таке поєднання підходів відзначено у моделі CMMI та стандартах ISO, у яких наведено умови ідентифікації рівня зрілості певного процесу (у моделі CMMI – 4 рівні від 0 до 3 та 6 рівнів у стандартах ISO від 0 до 5) та організації (у моделі CMMI 5 рівнів, у стандартах ISO – 6 рівнів) (Додаток Е, табл.Е.1). Модель зрілості РЗМЗ (Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model), розроблена Міністерством державної торгівлі OGC Великобританії, містить комплекс моделей, а саме з управління програмами, портфелями та проектами, кожна з яких містить 5 рівнів зрілості та 7 процесних областей.

Як показав аналіз моделі зрілості в основі є різні концепції. Так моделі CMMI, РЗМЗ ґрунтуються на певних нормах і правилах щодо процесів. Водночас, модель зрілості управління проектами (The Project Management Maturity Model, ProMMM) включає рівні від «недосвідчений» до «природний», відмінність між якими полягає у рівні формалізації процесів, впровадженні кращих практик та врахуванні зрілості корпоративної культури. Цей аспект важливий для розуміння моделі зрілості як складної системи, що базується не тільки на характеристиках процесу, а й областей знань та діяльності щодо корпоративної культури та окрім стандартизації включає також механізм конкурентного та порівняльного аналізу, бенчмаркінгу, що передбачено у моделі РМММ (модель зрілості управління проектами, розроблена Г.Керцнером) [103]. На відміну від моделей зрілості, у яких перехід за рівнями зумовлений результатами виконання встановлених умов, моделі зрілості з включенням комплексних базують елементів (наприклад,

корпоративна культура у ProMMM) забезпечує випереджаюче перекриття рівнів зрілості. Так, знаходячись на певному рівні зрілості доцільно використання потенціалу корпоративної культури для підготовки та переходу на наступний рівень зрілості [24, с. 5–6].

Інтерпретація зрілості визначається атрибутами (напрямами оцінки зрілості). У цьому сенсі слід відзначити, що склад атрибутів визначається об'єктом оцінки. Так модель Ф. Кросбі, у результаті реалізації якої діагностується зрілість менеджменту, містить атрибути: розуміння та відношення керівництва, статус якості на підприємстві, підхід до проблеми, вартість якості у відсотках до продажів, дії з покращення якості, загальні положення щодо якості в компанії; модель Р.Л. Нолана, що використовується для оцінки системи інформаційного менеджменту – ініціювання, розповсюдження, контроль та управління, інтеграція, адміністрування даних, зрілість (Додаток Е табл. Е.2, табл. Е.3). Розмірковуючи про склад економічної безпеки бізнес-процесів автори роботи [212] відзначають елементи цієї системи, до якої включають економічну незалежність бізнес-процесу, стабільність та стійкість функціонування бізнес-процесу, здатність до саморозвитку і прогресу. Модель організаційної зрілості управління проектами ОРМЗ базується на таких елементах як знання, оцінка, удосконалення, та модель РОС (Maturity Model for the Project-oriented Company) – управління проектами, програмами, портфелем проектів, персоналом, організаційну модель, освітні програми, а також дослідження, маркетинг та стандартизацію в галузі управління проектами [24, с. 9–11]. Слід відмітити також залежність складу атрибутів від мети оцінки зрілості. Крім оцінки процесів у поточному режимі, дотримання концепції зрілості забезпечує реалізацію завдань стратегічного управління проектами та конкурентоспроможності бізнесу (модель зрілості управління проектами Project Management Maturity Model (PMMM), яка розроблена Г. Керцнером (Harold Kerzner) (Додаток Е, табл. Е.1).

У результаті критичного аналізу розробок, наведених у працях [24; 152; 190; 372; 402; 404] визначено спільні риси для моделей зрілості за сферами та об'єктами оцінки, прийнятні для формалізації моделі економічної безпеки підприємства торгівлі на засадах процесного управління. Це такі, як: дотримання процесного підходу під час опису об'єкта; встановлення атрибутів оцінки; взаємозв'язок між зрілістю процесів та компанії в цілому; багаторівневність зрілості.

Оскільки зрілість бізнес-процесів застосовується у контексті визначення рівня економічної безпеки підприємства торгівлі, то значущим є дотримання певного підходу у трактуванні економічної безпеки підприємства, що впливатиме на склад атрибутів та методичний інструментарій її оцінки. Аналіз поняття економічна безпека підприємства дозволив визначити такі основні підходи до його трактування (Додаток А, табл. А1): стан економічного розвитку, стан ефективного використання ресурсів, захищеність економічних інтересів. Вказані трактування сформульовані спираючись на елементи концепції безпеки, що передбачає встановлення об'єкта (активи, ресурси, персонал) і засобів захисту (запобігання, ослаблення або захист) від існуючих небезпек і загроз, та спираються на статичну (як певний стан системи) або динамічну (здійснювання певних заходів для зниження небезпек і ризиків) моделі безпеки.

Підґрунтя для інтеграції концепцій процесного управління та управління безпекою становлять економічні інтереси підприємства, які мають бути захищені (з точки зору економічної безпеки) та реалізовані (з точки зору процесного управління). Оскільки носіями економічних інтересів є суб'єкти економічних відносин, відзначимо, що економічні інтереси підприємства досягаються у результаті формування відносин з учасниками, дотичними до діяльності підприємства.

Як відкрита економічна система підприємство функціонує та набуває розвитку з урахуванням сукупності відносин, що формуються у його

зовнішньому та внутрішньому середовищі з різними учасниками (стейкхолдерами). У роботі [103, с. 27] Г. Керцнер зазначав, що управління проєктами є джерелом вигід для всієї корпорації та повинно відповідати інтересам зацікавлених у цих проєктах сторін. Розуміння того, що управління діяльністю підприємства ґрунтується не на філантропії, а на прагматизмі зумовлює необхідність встановлення ключових зацікавлених сторін для кожного підприємства окремо з урахуванням цільових настанов діяльності останнього. Незважаючи на те, що для кожного підприємства склад стейкхолдерів унікальний, для дослідження бізнес-процесів підприємства можуть бути використані такі їх групи: споживачі товарів (робіт, послуг), працівники, власники та інвестори, суспільство (у вигляді місцевих та державних органів влади, місцевої громади). Вказані групи стейкхолдерів найбільш часто використовуються у науковій літературі під час класифікації зацікавлених сторін [148; 154], а також мають вимоги та очікування щодо результатів діяльності підприємства. У свою чергу підприємства мають певні зобов'язання перед стейкхолдерами, що регулюються на законодавчому рівні (обов'язкові зобов'язання) та належать до добровільно узятих (табл. 4.3).

Економічні інтереси підприємства у вигляді зростання прибутку, вартості, економії витрат реалізуються в разі задоволення інтересів учасників економічних відносин, які, враховуючи їх спрямованість, становлять сукупність економіко-екологічно-соціальних інтересів. У цьому симбіозі знаходять відображення особисті (одержання доходу для власника (інвестора) та працівника) та колективні (певні умови праці та розвитку особистості – для працівників; сплата податків, інвестування у розвиток території – для суспільства) інтереси, незадоволення або задоволення у неповній мірі яких є ознакою небезпеки для процесів, що організовані відповідно до запитів споживачів процесу.

Таблиця 4.3

Очікування та зобов'язання за групами стейкхолдерів

Стейкхолдер	Очікування	Закріплені норми	Законодавчі гарантії з боку держави	Зобов'язання з боку підприємства	
				обов'язкові	добровільні
1	2	3	4	5	6
Співробітники компанії	Достойна заробітна плата, соціальний пакет	Працівники мають право вимагати заробітну платню на рівні не менше, ніж встановлена державою мінімальна заробітна плата та стягувати її у судовому порядку; мають право вимагати соціальний пакет на рівні, проголошеному державою	Закон України «Про оплату праці» [225]	Оплата праці на рівні не менше, ніж встановлена на певний період часу мінімальна заробітна плата; оплата лікарняного; оплата відпусток; додаткова заробітна плата за важкі умови праці	Оплата праці на рівні вище, ніж: встановлена мінімальна заробітна плата/середня заробітна плата в галузі/в регіоні/в середньому в компанії/підприємства-конкурента; умови додаткового матеріального стимулювання Соціальний пакет підприємства: часткова оплата/безкоштовне харчування на робочому місці; транспортування працівників до/після роботи; організація дозвілля; часткова/повна оплата туристичних путівок; часткова/повна оплата абонементів у спортзали
	Безпека праці	Законодавчо регульована сфера	Закон України «Про охорону праці» [226]. Безпека праці в Україні регулюється певними нормативними документами, які об'єднані в систему стандартів безпеки праці	Роботодавець повинен забезпечити безпеку робочих місць, умов праці та ін. відповідно до вимог законодавства	Впровадження комплексу економічних, технічних, санітарно-гігієнічних і правових заходів, спрямованих на створення комфортних умов для роботи (облаштування та підтримка у належному стані внутрішніх комунікацій, забезпечення температурного режиму, інженерні та дизайнерські рішення в інтер'єрі; автоматизацію та механізацію основних процесів, впровадження сучасних енерго-ресурсозберігаючих технологій)

Продовження табл.4. 3

1	2	3	4	5	6
	Кар'єрне зростання	–	-	–	Впровадження системи управління діловою кар'єрою на підприємстві
Власники	Високі показники результатів діяльності, дивідендні виплати	Захист прав акціонерів	Закон України «Про акціонерні товариства» [222]	Реалізація прав акціонерів	Впровадження системи корпоративного управління; реалізація певної дивідендної політики підприємства (нульового, фіксованого дивіденду, негрошових виплат та ін.)
Споживачі	Задоволення попиту, висока якість товарів, послуг, доступні ціни. Реалізація основних бізнес-процесів на засадах екологічного менеджменту	Захист прав споживачів	Закон України «Про захист прав споживачів» [224] Закон України «Про ціни та ціноутворення» [228]	Реалізація якісних товарів; організація бізнес-процесів з дотриманням санітарних та технічних норм	Впровадження програм для соціально незахищених верств населення (пенсіонери), створення комфортних умов для придбання товарів (дитяча кімната), організація бізнес-процесів на засадах екологічного менеджменту (у торгівлі - використання біоупаковок, видів упакувань із вторинної сировини)
Постачальники	Виконання договірних умов, встановлення партнерських відносин	Гарантія прав постачальників через розв'язання господарських спорів у суді	Господарський кодекс [51], Положення про поставки продукції виробничо-технічного призначення та поставки виробів народного споживання,	Виконання умов згідно з угодою	Побудова партнерських відносин, реалізація суспільних проєктів щодо впровадження ресурсозберігаючих технологій в основні бізнес-процеси, реалізація просвітницьких програм для населення

Закінчення табл.4.3

1	2	3	4	5	6
			а також особливі умови поставки окремих видів товарів [219], інші нормативні акти господарського законодавства		
Громада	Виконання зобов'язань за всіма аспектами господарської діяльності, податкові відрахування, реалізація заходів щодо розвитку громади; робочі місця, соціальні інвестиції, збереження навколишнього середовища	Розвиток громади за рахунок коштів, які надходять з бюджетів (державного, місцевого). Дотримання законодавчих норм в галузі охорони природного середовища	Податковий кодекс [216], Державний бюджет [223], місцеві бюджети, Закон України про охорону навколишнього природного середовища [227], Закон України про охорону земель [229], Закон України про охорону культурної спадщини [230] та ін.	Сплата податків і платежів до бюджетів різного рівня, виконання норм щодо правових, організаційних, економічних технологічних заходів відповідно до екологічного законодавства України	реалізація проєктів (освітні, спортивні, природоохоронні та ін.) щодо розвитку місцевої громади, збереження природного середовища, культурної спадщини

Джерело: розроблено автором

Розмірковуючи про загальні цінності автори М. Портер та М. Креймер відзначали: «Конкурентоспроможні компанії і стан оточуючих співтовариств дуже тісно взаємопов'язані. Компанії необхідно благополучне суспільство – як джерело не тільки попиту на її продукцію, але й значущих суспільних активів, а також як запорука сприятливого ділового середовища. Суспільству необхідні процвітаючі підприємства, адже вони створюють робочі місця та сприяють зростанню добробуту людей. Тому суспільні порядки, які підточують продуктивність і конкурентоспроможність підприємств, саморуйнівні особливо в умовах глобальної економіки, коли засоби виробництва й робочі місця створюються по всьому світу» [20].

З точки зору процесного управління характеристики результату процесу визначаються очікуваннями споживачів щодо реалізації їх економіко-екологічно-соціальних інтересів. У роботах з оцінки та проектування бізнес-процесів виділяють різні критерії для їх ранжування (табл. 3.4 розділу 3). За результатами порівняння змісту характеристик та активності їх використання для оцінки результату бізнес-процесів прийнято критерії результативності, ефективності та якості (задоволеності процесом). Ці характеристики відображають кількісний аспект аналізу бізнес-процесів [256] і входять до переліку найбільш уживаних під час їх оцінки (табл. 3.4 розділу 3).

Враховуючи це, вказані характеристики узяті критеріями для ідентифікації захищеності бізнес-процесів з урахуванням реалізації інтересів стейкхолдерів, що прийнято атрибутом зрілості процесів щодо забезпечення економічної безпеки підприємства.

Іншим атрибутом для діагностики економічної безпеки підприємства на основі зрілості бізнес-процесів обрано повноту їх реалізації, що визначений відповідно до процесної моделі управління підприємством ISO-9001:2015 [345], згідно з якою управління процесами і системою в цілому забезпечується використанням методології «Plan-Do-Check-Act» (PDCA) (ISO-9001:2015, п. 0.3 «Процесний підхід», пп. 0.3.1 «Основні положення», 0.3.2 «Цикл Plan-

Do-Check-Act»). Зміст цього атрибуту визначається завершеністю управлінського циклу «планування-впровадження-оцінювання результатів-удосконалення» бізнес-процесу за аналогією з циклом PDCA та відображає багаторівневість процесу за послідовними етапами його реалізації від планування бізнес-процесу (процесу, проєкту, програми) до його удосконалення, зокрема визнання процесу оптимальним у разі впровадження заходів (проєктів, програм) з його покращення.

Планування відображає процеси обґрунтування цілей діяльності підприємства у цілому та у розрізі функціональних сфер, впровадження – практичні дії щодо реалізації планів підприємства, оцінювання результатів – процеси вимірювання та аналізування, що знаходить відображення у звітах компанії, удосконалення – процеси змінення діяльності за функціональними сферами. Застосування процесів планування, впровадження, оцінки результатів та удосконалення до будь-якої сфери діяльності дає можливість використання їх для ідентифікації стану бізнес-процесів за рівнями зрілості, і саме удосконалення процесів є ознакою реалізації повного циклу PDCA. Значущим при цьому є декомпозиція бізнес-процесів на процеси та операції у межах певної функціональної області з урахуванням галузевої приналежності підприємства, що є підґрунтям для формування концепції та вибору інструментів їх покращення, що реалізуються в межах управління бізнес-процесами, а саме їх оптимізації [292], реінжинірингу [291].

Виділені атрибути зрілості бізнес-процесів (захищеність бізнес-процесу з урахуванням реалізації інтересів стейкхолдерів, повнота реалізації бізнес-процесу) та критерії оцінки за ними (результативність, ефективність, якість, завершеність циклу управління) враховано для формалізації системи оцінки рівня економічної безпеки підприємства на основі зрілості їх бізнес-процесів, основними складовими якої є підсистеми оцінки захищеності бізнес-процесу з урахуванням інтересів стейкхолдерів та повноти реалізації бізнес-процесу (рис. 4.1).



Рис. 4.1. Система оцінки економічної безпеки підприємства на основі зрілості його бізнес-процесів

Джерело: розроблено автором

Крім атрибутів і критеріїв оцінки для оцінювання економічної безпеки підприємства торгівлі на основі зрілості його бізнес-процесів необхідно визначитись з рівнями зрілості.

Проведений аналіз моделей зрілості (Додаток Е, табл. Е.1) та авторських розробок щодо впровадження процесного управління свідчить, що кількість рівнів зрілості значно варіює за моделями та становить від трьох (початковий, сформований, розвинутий, що відзначено у праці [239, с. 304]) до шість рівнів (модель ОРМЗ)).

Для ідентифікації рівня економічної безпеки обрано шестирівневу систему, що відповідає підходам до формалізації результатів оцінки та дозволить надати розгорнуту характеристику процесам, які відбуваються на підприємстві [128].

У результаті узагальнення наведених моделей зрілості та врахування існуючих практик формування бізнес-процесів (БП) на підприємствах було запропоновано шестирівневу модель зрілості бізнес-процесів з позиції їх економічної безпеки (табл.4.1 розділ 4), що відображено на рис. 4.2.

Логіка зв'язку між рівнями зрілості бізнес-процесів та рівнями економічної безпеки підприємства наведені на рисунку 4.2, характеристика економічної безпеки з урахуванням рівня зрілості бізнес-процесів – у табл. 4.1 розділу 4.

Запропонована шестирівнева модель зрілості бізнес-процесів з урахуванням їх економічної безпеки відрізняється виокремленням двох ієрархічних об'єктів (окремого процесу та сукупності процесів підприємства в цілому) та диференціюванням їх зрілості від найвищого рівня небезпеки до досконалого (найвищого рівня безпеки) та дозволяє формалізувати оцінювання, ідентифікувати відповідний рівень економічної безпеки та надати розгорнуту характеристику процесам, які відбуваються на підприємстві.

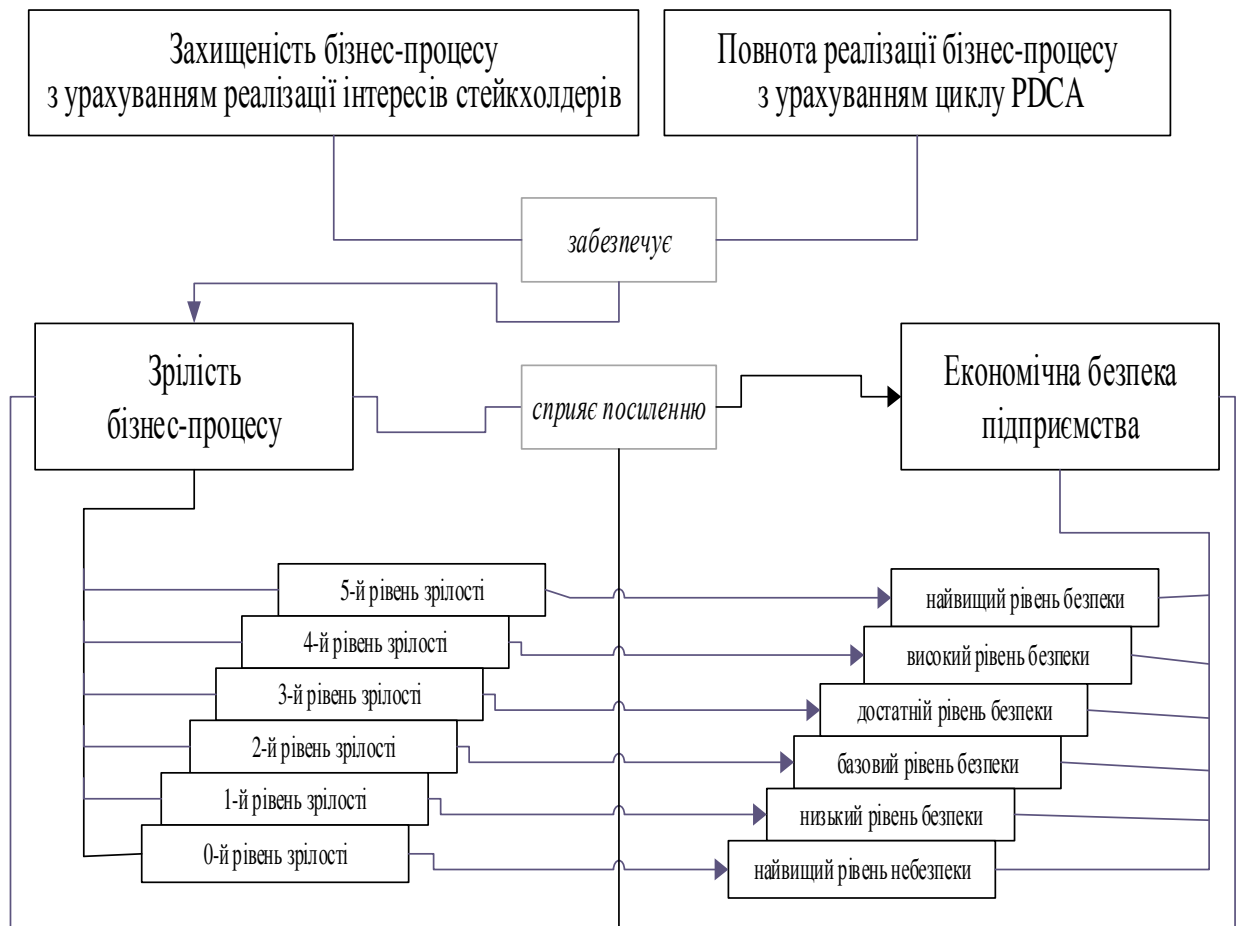


Рис. 4.2. Логіка зв'язку між рівнями зрілості бізнес-процесів та економічною безпекою підприємства

Джерело: розроблено автором

Зрілість бізнес-процесів підприємств торгівлі реалізується за етапами, що передбачають оцінювання стану захищеності бізнес-процесів з урахуванням реалізації інтересів стейкхолдерів і повноти реалізації бізнес-процесів та визначає рівень економічної безпеки підприємства торгівлі, що стало підґрунтям для розроблення науково-методичного підходу до оцінки економічної безпеки підприємства торгівлі.

Таким чином, характеристика рівнів бізнес-процесів є підґрунтям для визначення стану захищеності самих бізнес-процесів підприємства та економічної безпеки бізнес-процесів на підприємстві [128].

4.2. Науково-методичний підхід до оцінки економічної безпеки підприємств торгівлі на основі зрілості їх бізнес-процесів

Методичні засади оцінки економічної безпеки підприємств торгівлі на основі зрілості їх бізнес-процесів обґрунтовано враховуючи концептуальні положення щодо елементного складу системи такої оцінки та спираючись на результати критичного аналізу існуючих розробок щодо оцінки бізнес-процесів. Елементний склад системи наведено у підрозділі 1.3. рис. 1.1. Щодо науково-методичних розробок з оцінки бізнес-процесів, то аналіз їх змісту (додаток Е, табл. Е.4) дозволив зробити висновок про:

- збереження загальної концепції щодо багатокритеріальності та рівневості зрілості процесів;
- використання комплексу методів кількісної та якісної оцінки для визначення стану та унаочнення результатів дослідження;
- відсутність універсальної моделі оцінювання зрілості бізнес-процесів.

Так, у праці [241, с. 304-305] в основу оцінки зрілості управління проєктами покладено «Звід знань з управління проєктами» («PMBoK» Guide) [373], дотримуючись якого автором встановлено рівні зрілості управління проєктами за підприємствами різних видів економічної діяльності за десятьма галузями знань з управління проєктами (управління проєктною інтеграцією, межами, часом, вартістю, якістю, людськими ресурсами, комунікаціями, ризиками, контрактами, зацікавленими сторонами). Для формування висновків автором цієї розробки використано трирівневу модель зрілості процесу управління проєктами, побудовану за результатами анкетування респондентів від підприємств. Метод анкетування під час оцінювання ефективності бізнес-процесів використано також у праці [165]. Рівень зрілості бізнес-процесів визначено за технологічним та управлінським напрямками

діяльності з врахуванням реалізації ЕСМ-технологій за 5-рівневою шкалою ранжування показників зрілості бізнес-процесів [165].

У публікаціях [81; 175; 311] наведено методичні засади ранжування бізнес-процесів, розроблені з врахуванням відповідності бізнес-процесів ключовим факторам успіху (КФУ). Ці розробки [81; 175] передбачають поетапні розрахунки оцінювання бізнес-процесів відповідно до встановлених критеріїв (показників) ефективності, співставлення бізнес-процесів з ключовими факторами успіху та ранжування бізнес-процесів за важливістю й проблемністю їх реалізації, що здійснюються з використанням методів функціонально-вартісного аналізу, експертних оцінок, адитивного згортання [175, с. 83-84], матричного, аналізу ієрархій [81, с. 50-56]. Схожий підхід наведено у праці [311, с. 76-77]. Для оцінки бізнес-процесів на торговельних підприємствах авторки використовують метод анкетування та пропонують механізм встановлення пріоритетності бізнес-процесів на основі критеріїв їх якості та впливу на розвиток підприємства [311, с. 76–77].

У межах організації інформаційного захисту бізнес-процесів у роботі [252] наведено послідовність визначення їх безпеки з використанням комплексного показника захищеності, розрахунок якого здійснюється на основі імітаційного моделювання з урахуванням кортежу значущості часткових показників. Рекомендації щодо оцінки бізнес-процесів, наведені у праці [297], включають етапи відбору методик оцінки ризиків на основі порівняльної оцінки існуючих підходів за критеріями ідентифікації, наслідків, вірогідності рівня та оцінювання ризиків з наступним їх групуванням враховуючи завдання аналізу типів, наслідків і критичності відмов, початкової причини, оцінювання надійності оператора, технічного обслуговування, спрямованого на забезпечення надійності [297, с. 41–48].

У контексті врахування зрілості процесів для оцінки економічної безпеки цінними є розробки дослідників Пилипенка А.А., Пилипенко С.М. [215]. Для оцінювання зрілості логістичної діяльності авторами використано

групи характеристик, для кожної з яких введено сукупність лінгвістичних змінних та передбачено розподіл зрілості за рівнями системної холархії торговельної мережі [215, с. 216, с. 218–219].

Значна частка публікацій в площині оцінювання бізнес-процесів стосується певної функціональної сфери, а саме управління інформаційними технологіями. Суть авторських розробок у цьому напрямку полягає у модифікації та пристосуванні існуючих моделей для оцінки певних аспектів діяльності підприємства. Так, спираючись на стандарт CobiT (Control Objectives for Information and related Technology – Задачі управління для інформаційних та суміжних технологій) у праці [171] наведено прикладні аспекти оцінки економічного ефекту від підвищення рівня зрілості ІТ процесів, у роботі [52] – надано загальний опис методики діагностування інформаційної безпеки підприємства на базі моделей зрілості процесів інформаційної безпеки O-ISM3 (Open Information Security Management Maturity Model, розроблена незалежним консорціумом The Open Group), NISTIR-7358 методологія PRISMA (розроблена National Institute of Standards and Technology), CCSMM (Community Cyber Security Maturity Model, розроблена The Center for Infrastructure Assurance and Security The University of Texas) та наведено результати, що отримує підприємство у разі їх впровадження.

Кожне з вказаних досліджень реалізовано спираючись на сукупність певних методів та з дотриманням певного методичного інструментарію, що у сукупності і становить суть авторських розробок. Опис підходів до оцінки бізнес-процесів, що наведені вище, не має на меті надати перелік або класифікацію цих методичних розробок в остаточному виді, а тільки означити їх різноаспектність, враховуючи об'єкт та концепції оцінки, рівні зрілості, інструменти та способи формалізації результатів. Разом з тим, аналіз існуючих напрацювань дозволив визначити критерії для розробки авторського підходу

до оцінки зрілості бізнес-процесів підприємства торгівлі і встановлення на цій основі рівня його економічної безпеки.

Так, враховуючи склад суб'єктів оцінки, критерієм для розроблення методичного підходу прийнято критерій універсальності, що відображає можливість застосування авторської розробки для само- та зовнішньої оцінки зрілості бізнес-процесів. Це відрізняє авторську розробку від існуючих, які базуються на сукупності специфічних показників і характеристик, що використовуються розробниками відповідно до певної моделі зрілості у процесі анкетування працівників досліджуваного підприємства. Іншими критеріями обрано об'єктивність, що передбачає використання інформації з відкритих джерел, а також можливість застосування розробленого методу в умовах неповної інформації, що зумовлено невисоким рівнем транспарентності підприємств в Україні щодо організації та результатів їх діяльності в цілому [360] та впровадження процесного підходу у тому числі.

Критерії універсальності та об'єктивності використано також під час формування системи показників для оцінки зрілості бізнес-процесів. Оскільки для оцінки захищеності бізнес-процесів ключовими критеріями обрано результативність, ефективність та якість (задоволеність стейкхолдерів), показники, що їх відображають сформовані з урахуванням змісту вказаних критеріїв.

Щодо результативності, то під час їх обґрунтування за типами бізнес-процесів враховано визначення цих показників як таких, що відображають продукт процесу [49, с. 268–267], маючи на увазі, що показник відображає результат певного процесу. У цьому сенсі зміст результативності бізнес-процесів відрізняється від сприйняття результативності, як характеристики ступеню досягнення цільової (планової, нормативної) величини, як це відзначено у праці [189, с. 42; 158, с. 65–68].

Щодо показників ефективності, то вони сформовані з дотриманням ресурсного та результатно-витратного або - ресурсного підходів у трактуванні

ефективності та побудовані на основі співвіднесення основних результатів діяльності підприємства торгівлі (доходів, прибутку) до витрат (ресурсів), що понесені (залучені) для одержання цих результатів.

Стосовно показників якості бізнес-процесів, то вони, як і показники результативності, специфічні для кожного бізнес-процесу і визначені з врахуванням складу споживачів (клієнтів) за ними. Водночас, відзначимо, що в авторській інтерпретації споживачі бізнес-процесів встановлені не з врахуванням їх знаходження по відношенню до підприємства (зовнішні, внутрішні), а спираючись на виділені групи стейкхолдерів (табл. 4.3).

Під час обґрунтування системи показників для оцінки зрілості бізнес-процесів підприємств торгівлі врахована специфіка діяльності підприємств цієї галузі, зокрема організації торгового процесу. Торговий процес, що є основним для підприємств торгівлі, передбачає сукупність процесів та операцій, що забезпечують змінення форм вартості та перехід її від товарної до грошової. Ураховуючи це предметом праці у торгівлі є товар, усі процеси та операції з яким, здійснюються за орієнтиру на задоволення потреб споживача. До моменту реалізації та змінення форми вартості товар у торгівлі набуває форми товарного запасу, операції з яким (придбання, постачання, переміщення, формування замовлення, реалізація, доставка) становлять більшу частину господарських операцій підприємства торгівлі.

Таким чином, з урахуванням зазначеного, до переліку показників для оцінювання зрілості бізнес-процесів підприємств торгівлі віднесено показники оборотності та рентабельності товарних запасів, запропоновані до використання під час визначення ефективності бізнес-процесів основної діяльності та результативності управління. Сукупність показників, що відображають авторське бачення метрик за типами бізнес-процесів, наведені у табл. 4.4.

Таблиця 4.4

Показники для ідентифікації стану бізнес-процесів підприємства торгівлі з
урахуванням реалізації інтересів стейкхолдерів

Бізнес-процес	Стейкхолдер	Критерій оцінювання процесу	Показник	Од. вимірювання
Бізнес-процеси основної діяльності	Персонал (топ-менеджмент)	Результативність	1. Запас фінансової міцності	%
		Ефективність	1. Рентабельність діяльності	%
	Споживач (покупець)		Якість (задоволеність стейкхолдерів)	2. Оборотноість товарних запасів
		1. Темп росту чистого доходу		%
Бізнес-процеси допоміжні	Персонал (топ-менеджмент)	Результативність	1. Оборотноість активів	обороти
		Ефективність	1. Витратовіддача	грн/грн
	Персонал (співробітники)	Якість (задоволеність стейкхолдерів)	1. Віддача витрат на оплату праці	грн/грн
Бізнес-процеси управління	Персонал (топ-менеджмент)	Результативність	1. Доходність вкладених коштів	грн/грн
			2. Рентабельність товарних запасів	%
	Ефективність	1. Віддача витрат на управління	грн/грн	
		Власники (інвестори)	Якість (задоволеність стейкхолдерів)	1. Рентабельність вкладених коштів
	2. Дивіденди на вкладені кошти			грн/грн
	3. Частка витрат на персонал у складі поточних витрат			%
	Персонал (співробітники)	Якість (задоволеність стейкхолдерів)	4. Активність реалізації заходів соціальної відповідальності у сфері соціально-трудоових відносин	бал
			5. Коефіцієнт поточної платоспроможності	коефіцієнт
	Постачальники, субпідрядники, контрагенти	Якість (задоволеність стейкхолдерів)	6. Активність реалізації партнерських відносин (з постачальниками, контрагентами) на засадах соціальної відповідальності	бал
			7. Активність реалізації відносин із зовнішніми організаціями на засадах соціальної відповідальності	бал
Громада	Якість (задоволеність стейкхолдерів)	8. Активність реалізації відносин з покупцями на засадах соціальної відповідальності	бал	
Споживач (покупець)	Якість (задоволеність стейкхолдерів)			
Бізнес-процеси розвитку	Персонал (топ-менеджмент)	Результативність	1. EBITDA margin	%
		Ефективність	1. Рентабельність активів	%
	Персонал (співробітники)	Якість (задоволеність стейкхолдерів)	1. Прибуток на 1 грн витрат на оплату праці	коефіцієнт
			2. Зростання ринкової вартості	тис. грн

Джерело: складено автором

Запропонована система показників сформована на основі встановлених критеріїв для оцінювання процесів (результативність, ефективність, якість (задоволення клієнтів)) з урахуванням даних фінансової звітності. Вона містить найбільш значимі показники, які відображають результат бізнес-процесу.

Залежно від цілей дослідження перелік показників може бути скорочено або розширено. Водночас, незалежно від кількості, формування їх відповідно до критеріїв результативності, ефективності та якості дасть можливість встановити рівень захищеності бізнес-процесів з точки зору реалізації інтересів стейкхолдерів.

Відповідно до обраних атрибутів визначення рівня зрілості бізнес-процесів передбачає урахування повноти їх реалізації. Оскільки вказана характеристика відображає завершеність управлінського циклу у розрізі бізнес-процесів, для її відображення використано вербальну шкалу, відповідно до якої перехід за рівнями зрілості залежатиме від реалізації етапів планування, впровадження, аналізу та удосконалення певних бізнес-процесів.

Оскільки бізнес-процеси підприємств торгівлі не уніфіковані, граничні значення показників для ідентифікації рівня безпеки специфічні для кожного підприємства, а частина показників не дає однозначної оцінки щодо її рівня, дослідження та ідентифікацію економічної безпеки на основі оцінювання зрілості бізнес-процесів пропонується здійснювати з використанням методу нечіткої логіки.

Це дає можливість використання широкого спектру якісних характеристик стану бізнес-процесів і лінгвістичних змінних для їх опису та порівнювання на цій основі результатів досліджень за підприємствами різних форматів і масштабів діяльності, а також моделювання варіантів змінення стратегії економічної безпеки та вибір ефективних рішень.

Для оцінювання зрілості бізнес-процесів з використанням теорії нечітких множин значущим є розуміння нечіткої множини та видів нечітких

чисел. Щодо нечіткої множини, то це основне поняття цієї теорії, що відображає сукупність A , задана певною функцією приналежності $\mu_A : X \rightarrow [0,1]$

. Для звичайної множини $Y \subset X$ функція приналежності має вид $\mu_Y(x) = \begin{cases} 0, & x \notin Y \\ 1, & x \in Y \end{cases}$

. Нечіткі множини мають інші функції приналежності які, залежно від завдань дослідження, формалізуються у виді кусково-лінійних (трикутнікова, трапецевидна), S -, Z -, Π -подібних функцій.

Для інтерпретації результатів оцінювання економічної безпеки використано трикутну функцію приналежності, що застосовується для встановлення невизначеностей за ознаками «приблизно дорівнює», «середнє значення» [317, с. 77-78]. Вона визначається числами (a, b, c) , а значення у точці x обчислюється за формулою:

$$\mu(x, a, b, c) = \begin{cases} 0, & \text{якщо } x \leq a; \\ \frac{x-a}{c-a}, & \text{якщо } a < x \leq c; \\ \frac{b-x}{b-c}, & \text{якщо } c < x < b; \\ 0, & \text{якщо } x \geq b. \end{cases} \quad (4.2)$$

Для загального опису послідовності оцінювання економічної безпеки підприємства торгівлі на основі зрілості його бізнес-процесів обґрунтовано науково-методичний підхід.

В основу розробленого науково-методичного підходу покладено теоретичні положення щодо сутності економічної безпеки, складу бізнес-процесів та особливостей їх реалізації у торгівлі, а також змістових характеристик зрілості та умов встановлення їх рівнів, що одержані за результатами критичного аналізу та узагальнення їх визначень і складу, наведених у працях [29; 45; 334; 347; 372], а також власних доробках [123; 125; 127; 128; 145; 156; 359]. Зокрема, ґрунтуючись на власних дослідженнях у цій

роботі економічна безпека трактується як захищеність підприємства від загроз економічного характеру за умови раціонального використання ресурсів та узгодженості (гармонізації) інтересів стейкхолдерів [148; 154]; процеси підприємства торгівлі представлені бізнес-процесами основної діяльності, допоміжними, бізнес-процесами управління та розвитку з виділенням процесів з управління товарними запасами, що є специфічним саме для підприємств торговельної галузі.

Для ідентифікації зрілості бізнес-процесів враховано також базові положення процесного підходу, а саме трактування його як отримання бажаного результату через управління діяльністю і відповідними ресурсами як процесом [345]; цільову спрямованість бізнес-процесів дотримання якого дозволило виділити основні зацікавлені сторони у результатах бізнес-процесів (стейкхолдерів) і включити до їх складу споживачів (покупців), власників та інвесторів, персонал (топ-менеджмент і працівників) підприємства, постачальників, суспільство (місцеві громади) [148; 154]; критерії ефективності, результативності та якості (задоволеності споживачів), що у найбільшій мірі (із існуючих характеристик бізнес-процесів) сприятимуть досягненню меті дослідження – розробці науково-методичного підходу до оцінки економічної безпеки на основі зрілості бізнес-процесів. Щодо зрілості бізнес-процесів, то у цій дисертаційній роботі вона визначається на основі концепцій її безперервного вимірювання та переходу за рівнями поступово з врахуванням якості реалізації процесів планування, впровадження, аналізу результатів та удосконалення діяльності.

Методичну основу розробленого науково-методичного підходу становили дослідження методичних підходів та інструментарію в площині оцінки економічної безпеки [29; 123; 125; 127; 128; 145; 156; 359], зрілості бізнес-процесів [189; 190; 215; 372; 373], стану систем [107; 124; 188; 215]. У результаті аналізу існуючих розробок за вказаними напрямками в основу науково-методичного підходу до оцінки економічної безпеки підприємства

торгівлі на основі зрілості його бізнес-процесів покладено метод нечітких множин, який дає можливість визначити рівень економічної безпеки підприємства за умов неповної інформації, що характерно для досліджень в рамках проведення порівняльної оцінки та конкурентного аналізу.

Розроблений науково-методичний підхід до оцінки економічної безпеки підприємства торгівлі на основі зрілості його бізнес-процесів з використанням методу нечіткої логіки реалізується за етапами, що передбачають оцінювання стану захищеності бізнес-процесів з урахуванням реалізації інтересів стейкхолдерів, повноти реалізації бізнес-процесів, економічної безпеки підприємства торгівлі (рис. 4.3).

Кожний з етапів реалізується з використанням певних методів.

Етап оцінювання стану захищеності бізнес-процесів з урахуванням реалізації інтересів стейкхолдерів здійснюється з використанням методів спостереження, розрахунку середніх показників, коефіцієнтного методу, методу динамічного аналізу, бальної оцінки, методу нечіткої логіки, адитивного згортання з урахуванням вагомості складових елементів. Етап ідентифікації повноти реалізації бізнес-процесів спирається на метод спостереження та використання лінгвістичних змінних.

Етап оцінювання економічної безпеки передбачає інтеграцію результатів оцінювання стану захищеності бізнес-процесів (етап 1) та повноти реалізації бізнес-процесів (етап 2) й обґрунтування на цій підставі висновку щодо рівня економічної безпеки підприємства торгівлі, спираючись на засади реалізації методу нечіткої логіки.

Розроблений науково-методичний підхід наведений на рис. 4.4.

Відповідно до розробленого науково-методичного підходу оцінки рівня економічної безпеки підприємства торгівлі на основі зрілості його бізнес-процесів здійснюється у такій послідовності.

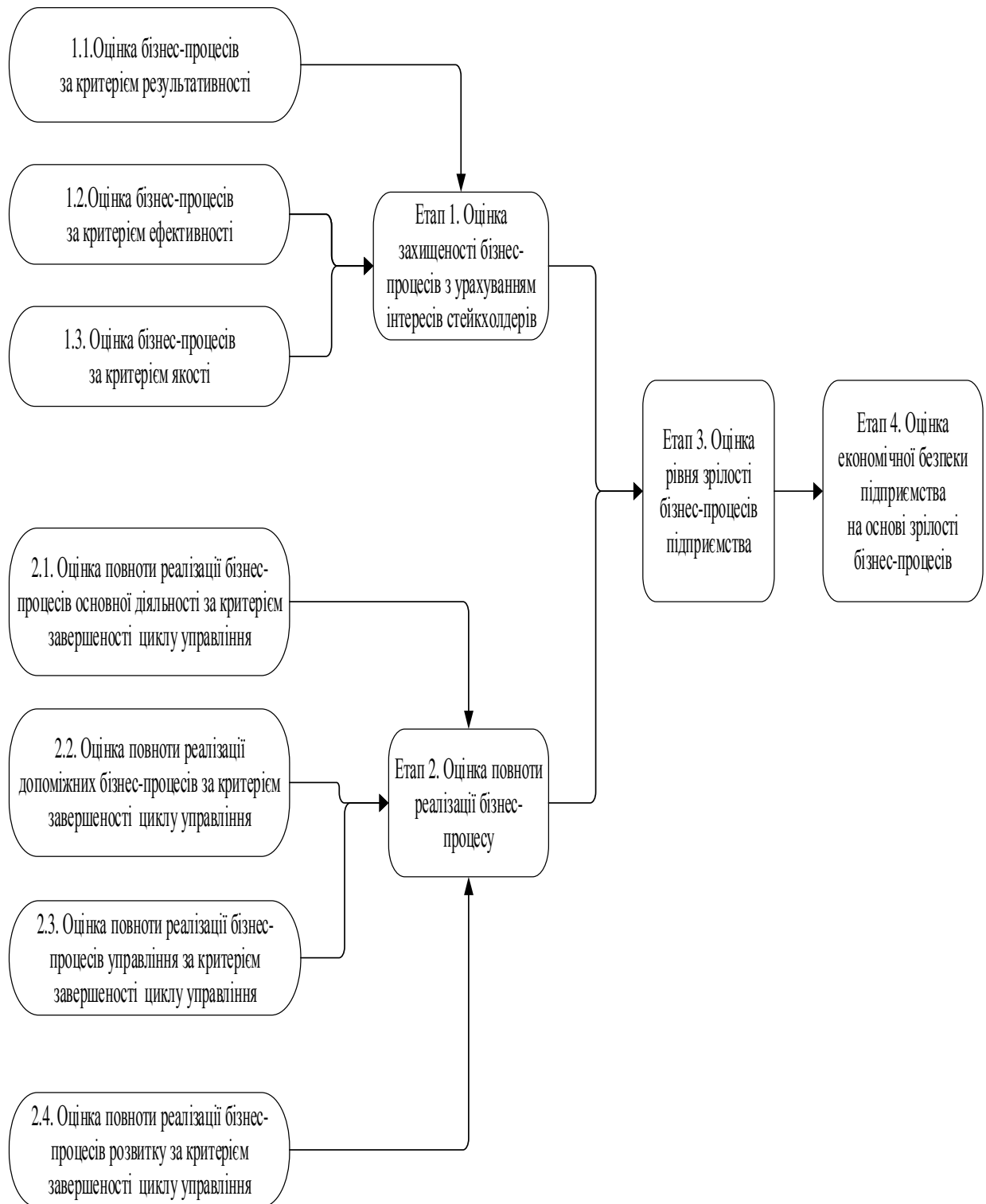
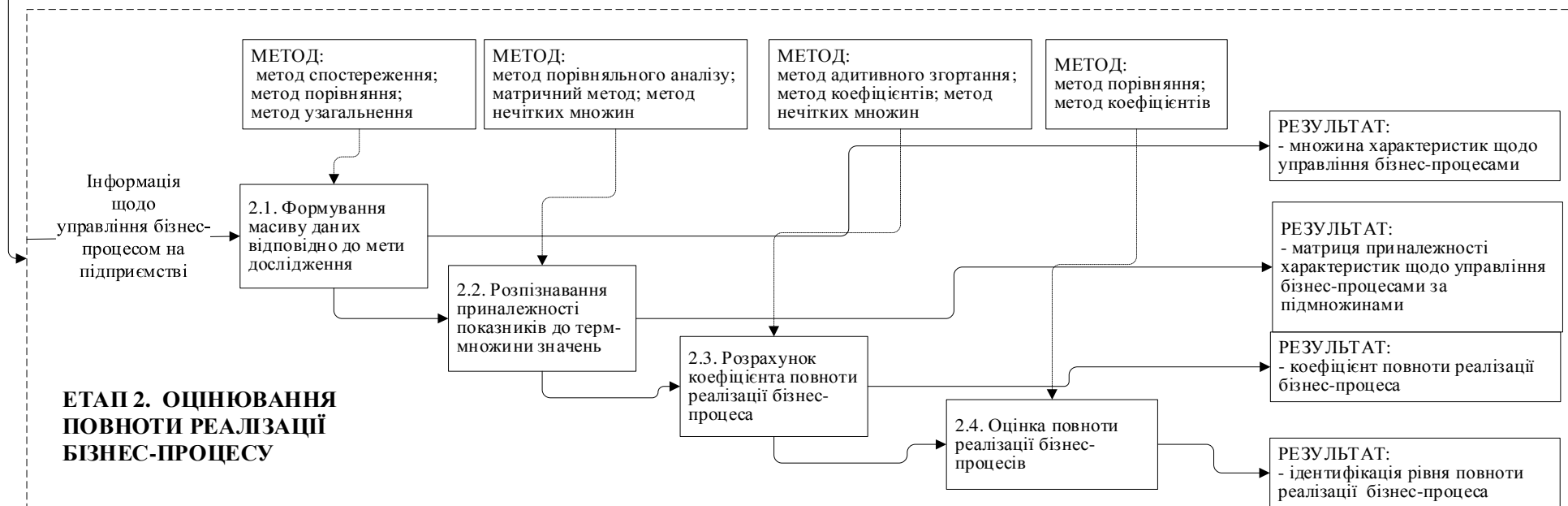
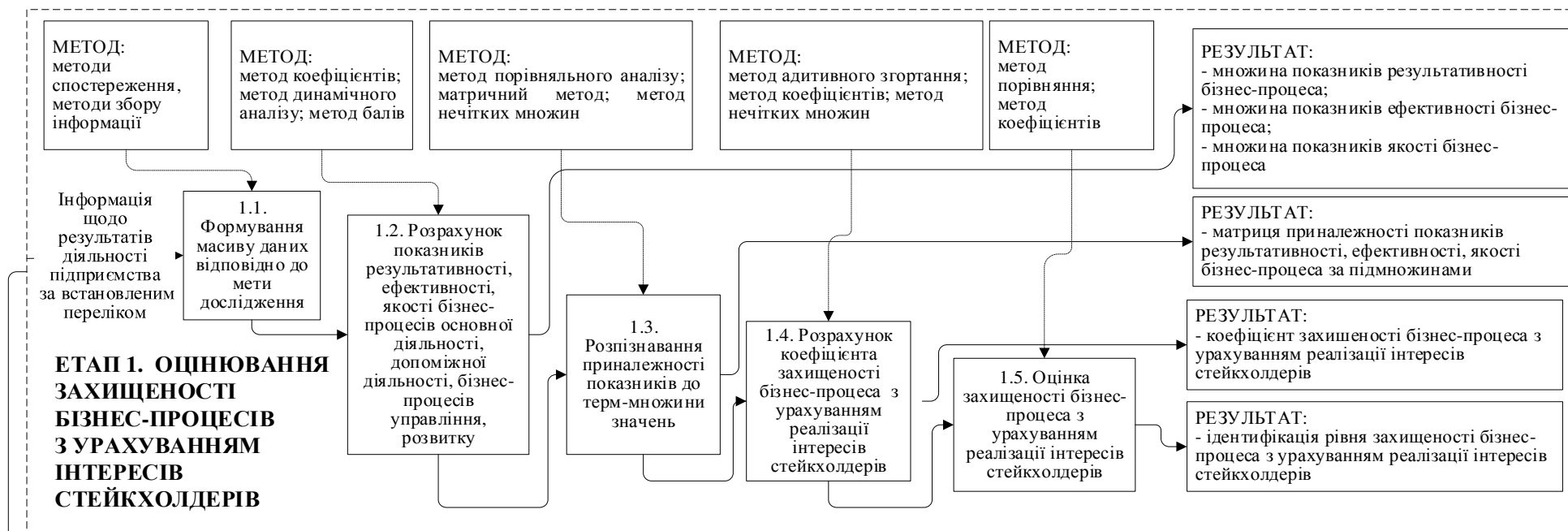


Рис. 4.3. Зміст оцінювання економічної безпеки підприємства на основі зрілості бізнес-процесів за етапами

Джерело: розроблено автором



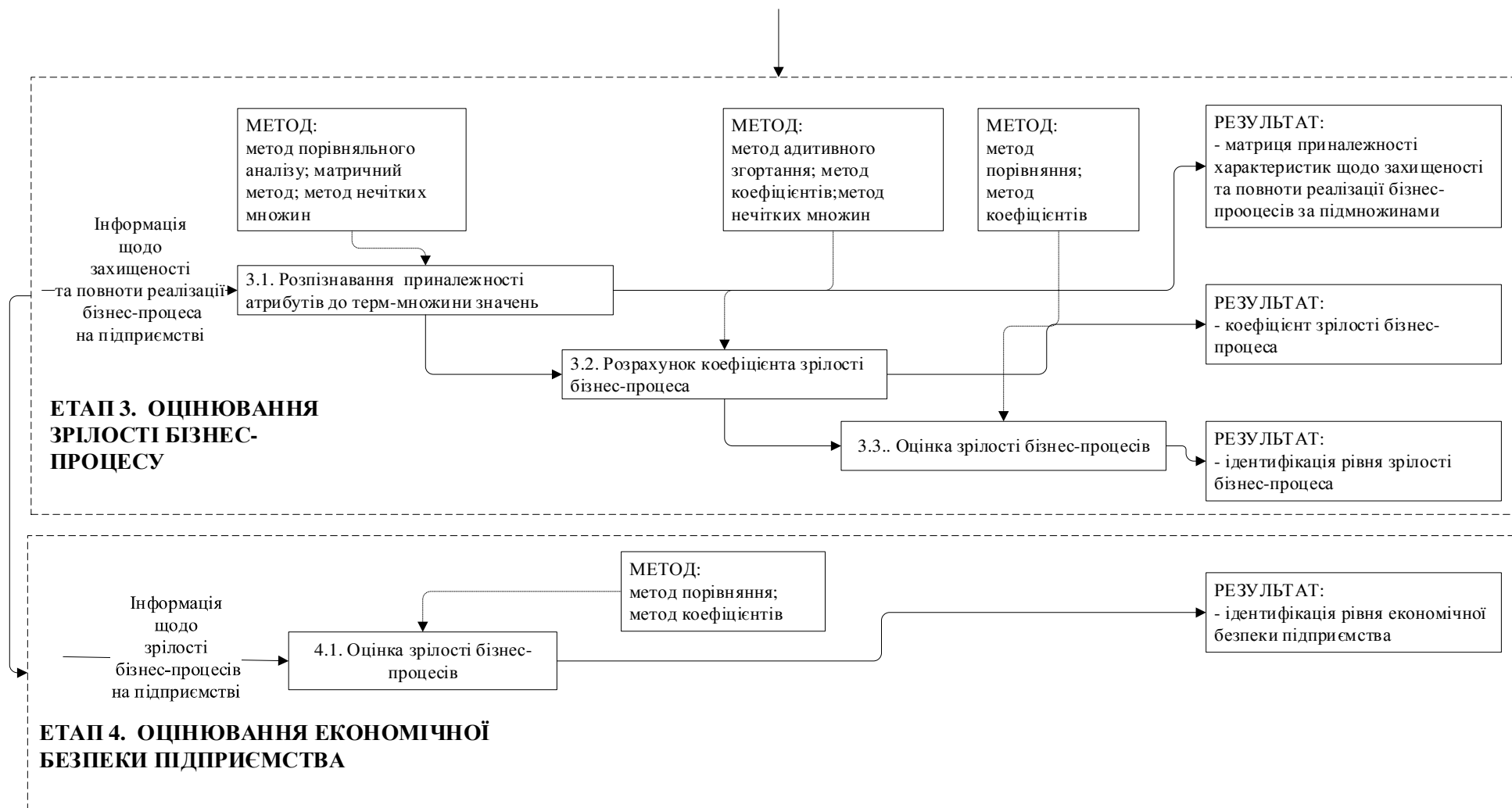


Рис. 4.4. Науково-методичний підхід до оцінки економічної безпеки підприємства на основі зрілості його бізнес-процесів (розроблено автором)

Етап 1. Оцінка захищеності бізнес-процесів з урахуванням реалізації інтересів стейкхолдерів.

1.1. Формування масиву даних відповідно до мети дослідження.

Метою дослідження є зовнішня оцінка стану бізнес-процесів підприємства торгівлі за основними їх типами з урахуванням реалізації інтересів стейкхолдерів.

Для ідентифікації стану бізнес-процесів підприємства торгівлі з урахуванням реалізації інтересів стейкхолдерів сформувати масив даних щодо результативності, ефективності, якості процесів за t -й період часу за переліком показників (табл. 4.5), з виокремленням максимального та мінімального їх значень за період (табл. 4.6), а також описом проєктів економіко-соціально-екологічного спрямування в рамках задоволення інтересів основних груп стейкхолдерів (табл. 4.7).

1.2. Розрахунок показників результативності, ефективності, якості бізнес-процесів основної діяльності, допоміжної діяльності, бізнес-процесів управління, розвитку.

На підставі інформації щодо результатів діяльності підприємства торгівлі розрахувати показники результативності, ефективності, якості за основними та допоміжними бізнес-процесами, бізнес-процесами управління та розвитку.

Перелік показників для ідентифікації стану захищеності бізнес-процесів підприємства торгівлі наведений у таблиці 4.5, методика їх розрахунку – у додатку Ж, таблиці Ж.1.

Таблиця 4.5

Показники для ідентифікації стану захищеності бізнес-процесів підприємства торгівлі (складено автором)

Бізнес-процес	Критерій оцінки процесу	Показник	Позначка	Значення	
				максимальне	мінімальне
1. Бізнес-процеси основної діяльності	1. Результативність	1. Запас фінансової міцності	Z1.1.1	Z1.1.1 max	Z1.1.1 min
	2. Ефективність	1. Рентабельність діяльності	Z1.2.1	Z1.2.1 max	Z1.2.1 min
		2. Оборотність товарних запасів	Z1.2.2	Z1.2.2 max	Z1.2.2 min
3. Якість	1. Темп росту чистого доходу	Z1.3.1	Z1.3.1 max	Z1.3.1 min	
2. Бізнес-процеси допоміжні	1. Результативність	1. Оборотність активів	Z2.1.1	Z2.1.1 max	Z2.1.1 min
	2. Ефективність	1. Витратовіддача	Z2.2.1	Z2.2.1 max	Z2.2.1 min
	3. Якість	1. Віддача витрат на оплату праці	Z2.3.1	Z2.3.1 max	Z2.3.1 min
3. Бізнес-процеси управління	1. Результативність	1. Доходність вкладених коштів	Z3.1.1	Z3.1.1 max	Z3.1.1 min
		2. Рентабельність товарних запасів	Z3.1.2	Z3.1.2 max	Z3.1.2 min
	2. Ефективність	1. Віддача витрат на управління	Z3.2.1	Z3.2.1 max	Z3.2.1 min
	3. Якість	1. Рентабельність вкладених коштів	Z3.3.1	Z3.3.1 max	Z3.3.1 min
		2. Дивіденди на вкладені кошти	Z3.3.2	Z3.3.2 max	Z3.3.2 min
		3. Частка витрат на персонал у складі поточних витрат	Z3.3.3	Z3.3.3 max	Z3.3.3 min
		4. Активність реалізації заходів соціальної відповідальності у сфері соціально-трудових відносин	Z3.3.4	Z3.3.4 max	Z3.3.4 min
		5. Коефіцієнт поточної платоспроможності	Z3.3.5	Z3.3.5 max	Z3.3.5 min
		6. Активність реалізації партнерських відносин (з постачальниками, контрагентами) на засадах соціальної відповідальності	Z3.3.6	Z3.3.6 max	Z3.3.6 min
		7. Активність реалізації відносин із зовнішніми організаціями на засадах соціальної відповідальності	Z3.3.7	Z3.3.7 max	Z3.3.7 min
8. Активність реалізації відносин з покупцями на засадах соціальної відповідальності		Z3.3.8	Z3.3.8 max	Z3.3.8 min	
4. Бізнес-процеси розвитку	1. Результативність	1. EBITDA margin	Z4.1.1	Z4.1.1 max	Z4.1.1 min
	2. Ефективність	1. Рентабельність активів	Z4.2.1	Z4.2.1 max	Z4.2.1 min
	3. Якість	1. Рентабельність витрат на оплату праці	Z4.3.1	Z4.3.1 max	Z4.3.1 min
2. Зростання ринкової вартості (за методом чистих активів)		Z4.3.2	Z4.3.2 max	Z4.3.2 min	

Таблиця 4.6

Шкала для оцінки активності підприємства торгівлі щодо формування відносин зі стейкхолдерами

Показник	Позначка	Характеристики для оцінки активності реалізації відносин на засадах соціальної відповідальності					
		невідомий, 0 балів	дуже поганий, 1 бал	поганий, 2 бали	непоганий, 3 бали	добрий, 4 бали	дуже добрий, 5 балів
1	2	3	4	5	6	7	8
Активність реалізації заходів соціальної відповідальності у сфері соціально-трудова відносин	Z _{3.3.4}	Дані у відкритому доступі відсутні	На підприємстві реалізується мінімальний соціальний пакет (обов'язкове соціальне страхування). Система харчування, оздоровлення, культурного розвитку персоналу не передбачена. Підприємство не має політики кар'єрного зростання; заходи, спрямовані на кар'єрне зростання працівників не реалізуються	На підприємстві реалізується мінімальний соціальний пакет (обов'язкове соціальне страхування). Реалізовані проекти із забезпечення мінімальних потреб працівників (організації харчування, доставка на підприємство). Підприємство не має політики кар'єрного зростання; заходи, спрямовані на кар'єрне зростання працівників не реалізуються	На підприємстві реалізуються одиничні заходи, спрямовані на забезпечення безпеки, покращення умов праці, розвиток персоналу	Заходи, спрямовані на забезпечення безпеки, покращення умов праці, розвиток персоналу реалізуються на системній основі.	Заходи, спрямовані на забезпечення безпеки, покращення умов праці, розвиток персоналу реалізуються на системній основі. Впровадження концепції КСВ
Активність формування партнерських відносин (з постачальниками, контрагентами) на засадах соціальної відповідальності	Z _{3.3.6}	Дані у відкритому доступі відсутні	Напрями і програми роботи з постачальниками не визначені.	Напрями і програми роботи з постачальниками нечіткі.	Вказані напрями і програми роботи з постачальниками	Вказані основні постачальники. З постачальниками налагоджені довготривалі відносини. Програми з постачальниками широкі	З постачальниками налагоджені довготривалі відносини. Програми з постачальниками широкі. Впровадження концепції КСВ.

Закінчення табл.4.6

1	2	3	4	5	6	7	8
Активність формування відносин із зовнішніми організаціями на засадах соціальної відповідальності	Z _{3.3.7}	Дані у відкритому доступі відсутні	Податки і платежі сплачуються згідно з законодавством, соціальні проекти і програми для розвитку громади не реалізуються	Податки і платежі сплачуються згідно з законодавством. На підприємстві реалізуються одиничні заходи, що спрямовані на розвиток громади	Податки і платежі сплачуються згідно з законодавством. На підприємстві реалізуються соціальні програми за певним напрямом	Податки і платежі сплачуються згідно з законодавством, заходи, спрямовані на розвиток громади, реалізуються на системній основі на локальному рівні	Податки і платежі сплачуються згідно з законодавством, заходи, спрямовані на розвиток громади, реалізуються на системній основі. На національному рівні. Впровадження концепції КСВ
Активність реалізації відносин з покупцями на засадах соціальної відповідальності	Z _{3.3.8}	Дані у відкритому доступі	Підприємство дотримується мінімальних вимог щодо реалізації товарів та надання послуг. Соціальні проекти і програми для покупців не реалізуються.	Підприємство дотримується мінімальних вимог щодо реалізації товарів та надання послуг. Соціальні проекти і програми для покупців скорочуються.	На підприємстві реалізуються одиничні заходи соціального спрямування	Заходи, спрямовані на формування відносин з покупцями на засадах соціальної відповідальності реалізуються на системній основі.	Заходи, спрямовані на формування відносин з покупцями на засадах соціальної відповідальності, реалізуються на системній основі. Впровадження концепції КСВ

Джерело: авторська розробка

1.3. Розпізнавання приналежності показників до терм-множини значень.
Лінгвістична змінна «Рівень показника» (Z) має такі терм-множини значень:

Z_1 – невідомий рівень показника;

Z_2 – дуже низький рівень показника;

Z_3 – низький рівень показника;

Z_4 – середній рівень показника;

Z_5 – високий рівень показника;

Z_6 – дуже високий рівень показника.

Визначити приналежність множини показників результативності, ефективності, якості бізнес-процесів до підмножин «дуже низький рівень показника», «низький рівень показника», «середній рівень показника», «високий рівень показника», «дуже високий рівень показника». Для цього визначити інтервал R та представити фактичну множину значень показників за вказаними підмножинами. Формула для розрахунку:

$$R = \frac{Z_{\max} - Z_{\min}}{5}, \quad (4.2)$$

де R – величина інтервалу;

Z_{\max}, Z_{\min} – найбільше та найменше значення показника.

Для визначення приналежності фактичних показників результативності, ефективності, якості бізнес-процесів до підмножин «дуже низький рівень показника», «низький рівень показника», «середній рівень показника», «високий рівень показника», «дуже високий рівень показника» врахувати такі умови (табл. 4.7).

Таблиця 4.7

Класифікація значень показників

Значення показника	Позначка	Характеристика
0	Z1	невідомий
$[Z_{\min}; Z_{\min} + R]$	Z2	дуже низький рівень показника
$]Z_{\min} + R; Z_{\min} + 2R]$	Z3	низький рівень показника
$]Z_{\min} + 2R; Z_{\min} + 3R]$	Z4	середній рівень показника
$]Z_{\min} + 3R; Z_{\min} + 4R]$	Z5	високий рівень показника
$]Z_{\min} + 4R; Z_{\max}]$	Z6	дуже високий рівень показника

Джерело: складено автором

Результати розпізнавання приналежності фактичних значень показників результативності, ефективності, якості бізнес-процесів до підмножин «дуже низький рівень показника», «низький рівень показника», «середній рівень показника», «високий рівень показника», «дуже високий рівень показника» навести у таблиці (табл. 4.8).

Таблиця 4.8

Результат розпізнавання приналежності фактичних значень показників результативності, ефективності, якості бізнес-процесів до підмножин «невідомий», «дуже низький», «низький», «середній», «високий», «дуже високий» рівень показника

Показник	Коефіцієнт значущості	Підмножина «Рівень показника», j					
		невідомий, $j=1$	дуже низький, $j=2$	низький, $j=3$	середній, $j=4$	високий, $j=5$	дуже високий, $j=6$
Z1	r_1	$\lambda_{1.1}$	$\lambda_{1.2}$	$\lambda_{1.3}$	$\lambda_{1.4}$	$\lambda_{1.5}$	$\lambda_{1.6}$
...
Zj	r_i	λ_{j1}	λ_{j2}	λ_{j3}	λ_{j4}	λ_{j5}	λ_{j6}
Рівень захищеності бізнес-процесів		0,0	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9

Джерело: складено автором

1.4. Розрахунок коефіцієнта захищеності бізнес-процеса з урахуванням реалізації інтересів стейкхолдерів.

Розрахувати коефіцієнт захищеності бізнес-процеса з урахуванням реалізації інтересів стейкхолдерів. Під час розрахунків врахувати такі умови.

Лінгвістична змінна «Рівень захищеності бізнес-процесу» (G) має такі значення:

G_1 – захищеність бізнес-процесу з урахуванням реалізації інтересів стейкхолдерів катастрофічна;

G_2 – захищеність бізнес-процесу з урахуванням реалізації інтересів стейкхолдерів дуже погана;

G_3 – захищеність бізнес-процесу з урахуванням реалізації інтересів стейкхолдерів погана;

G_4 – захищеність бізнес-процесу з урахуванням реалізації інтересів стейкхолдерів непогана;

G_5 – захищеність бізнес-процесу з урахуванням реалізації інтересів стейкхолдерів добра;

G_6 – захищеність бізнес-процесу з урахуванням реалізації інтересів стейкхолдерів дуже добра.

Для визначення стану бізнес-процесів підприємства торгівлі використати формулу [189, с. 64, 66]:

$$G = \sum_{j=1}^6 g_j \sum_{i=1}^n r_i \lambda_{ij}, \quad (4.3)$$

$$r_i = \frac{1}{N}, \quad (4.4)$$

де G – захищеність бізнес-процесу, коефіцієнт;

g_j – показник вірогідності безпеки бізнес-процесу за j -ї підмножиною, коефіцієнт;

r_i – коефіцієнт значущості i -го показника;

N – кількість показників;

λ_j – показник приналежності i -го показника до j -ї підмножини.

1.5. Оцінка захищеності бізнес-процеса з урахуванням реалізації інтересів стейкхолдерів.

За результатами розрахунку показника G ідентифікувати стан бізнес-процесу (табл. 4.9).

Зробити висновок щодо стану бізнес-процесів з урахуванням реалізації інтересів стейкхолдерів.

Таблиця 4.9

Умови для ідентифікації рівня захищеності бізнес-процесів з урахуванням реалізації інтересів стейкхолдерів

Значення G	Найменування підмножини
0,0	$G1$ – захищеність бізнес-процесу з урахуванням реалізації інтересів стейкхолдерів катастрофічна
[0,0...0,2]	$G2$ – захищеність бізнес-процесу з урахуванням реалізації інтересів стейкхолдерів дуже погана
[0,21 ... 0,40]	$G3$ – захищеність бізнес-процесу з урахуванням реалізації інтересів стейкхолдерів погана
[0,41...0,60]	$G4$ – захищеність бізнес-процесу з урахуванням реалізації інтересів стейкхолдерів непогана
[0,61 ... 0,80]	$G5$ – захищеність бізнес-процесу з урахуванням реалізації інтересів стейкхолдерів добра
[0,81 ... 1,0]	$G6$ – стан бізнес-процесу з урахуванням реалізації інтересів стейкхолдерів дуже добра

Джерело: складено автором

Етап 2. Оцінювання повноти реалізації бізнес-процеса.

2.1. Формування масиву даних відповідно до мети дослідження.

Повноту реалізації бізнес-процесів встановити з використанням лінгвістичних змінних «неприпустимий», «дуже поганий», «низький»,

«середній», «високий», «дуже високий». Перехід від лінгвістичних змінних до кількісних здійснити з використанням методу балів. Умови та шкала для ідентифікації повноти реалізації бізнес-процеса наведено у табл. 4.10.

Таблиця 4.10

Умови для ідентифікації повноти реалізації бізнес-процесів
підприємства торгівлі

Тип бізнес-процесу	Характеристика	Бал	Опис
1	2	3	4
Бізнес-процеси основної діяльності	неприпустимий	0	Дані у відкритому доступі відсутні
	дуже поганий	1	Інформація щодо асортименту та цін на товари і послуги, способи оплати не представлена. Інформація щодо організації діяльності, дотримання положень, регламентів, стандартів за сферами і видами діяльності не представлені.
	поганий	2	Інформація щодо асортименту або цін на товари і послуги, способи оплати не представлена. Інформація щодо організації діяльності, дотримання положень, регламентів, стандартів за сферами і видами діяльності не представлені.
	непоганий	3	Інформація щодо асортименту або цін на товари і послуги, способи оплати представлена. Канали продажу (off-line). Інформація щодо дотримання положень, регламентів, стандартів за сферами і видами представлена фрагментарно.
	добрий	4	Інформація щодо асортименту або цін на товари і послуги, способи оплати представлена. Канали продажу (off-line, on-line). Інформація щодо дотримання положень, регламентів, стандартів за сферами і видами представлена у загальному виді.
	дуже добрий	5	Інформація щодо асортименту або цін на товари і послуги, способи оплати представлена. Канали продажу (off-line, on-line). Представлена інформація щодо дотримання положень, регламентів, стандартів за сферами і видами діяльності

Продовження табл.4.10

1	2	3	4
Бізнес-процеси допоміжні	неприпустимий	0	Дані у відкритому доступі відсутні
	дуже поганий	1	Організаційна структура підприємства представлена фрагментарно. Зворотній зв'язок із службами підтримки (логістичний, юридичний підрозділи, підрозділ з роботи з кадрами) відсутній. Звітність не оприлюднюється.
	поганий	2	Організаційна структура підприємства представлена фрагментарно. Зворотній зв'язок із службами підтримки (логістичний, юридичний підрозділи, підрозділ з роботи з кадрами) представлений фрагментарно. Звітність представлена у відкритому доступі у вільній формі.
	непоганий	3	Організаційна структура підприємства представлена у розрізі основних служб, відділів, департаментів. Зворотній зв'язок із службами підтримки (логістичний, юридичний підрозділи, підрозділ з роботи з кадрами) представлений у розрізі основних служб, відділів, департаментів. Результати вимірюються. Звітність представлена у відкритому доступі відповідно до стандартів звітності. Представлена фінансова звітність. Оприлюднюється нерегулярно.
	добрий	4	Організаційна структура підприємства представлена у розрізі основних служб, відділів, департаментів. Зворотній зв'язок із службами підтримки (логістичний, юридичний підрозділи, підрозділ з роботи з кадрами) представлений у розрізі основних служб, відділів, департаментів. Результати вимірюються. Звітність представлена у відкритому доступі відповідно до стандартів звітності. Представлена фінансова звітність. Оприлюднюється регулярно.
	дуже добрий	5	Організаційна структура підприємства представлена у розрізі основних служб, відділів, департаментів. Зворотній зв'язок із службами підтримки (логістичний, юридичний підрозділи, підрозділ з роботи з кадрами) представлений у розрізі основних служб, відділів, департаментів. Результати вимірюються. Звітність представлена у відкритому доступі відповідно до стандартів звітності. Оприлюднюється регулярно. Представлена фінансова та нефінансова звітності

Закінчення табл.4.10

1	2	3	4
Бізнес-процеси управління	неприпустимий	0	Дані у відкритому доступі відсутні.
	дуже поганий	1	Цілі або задачі підприємства не сформульовані. Організаційна структура управління не визначена.
	поганий	2	Цілі або задачі підприємства не сформульовані. Організаційна структура управління неповна
	непоганий	3	Цілі і задачі нечіткі, мають загальний характер. Організаційна структура неповна.
	добрий	4	Сформульовані цілі і задачі. Визначена організаційна структура.
	дуже добрий	5	Сформульовані цілі і задачі. Визначена організаційна структура. Оприлюднено програми і проекти розвитку підприємства.
Бізнес-процеси розвитку	неприпустимий	0	Дані у відкритому доступі відсутні
	дуже поганий	1	Інформація щодо розвитку підприємства за сферами і видами діяльності не представлена.
	поганий	2	Інформація щодо розвитку підприємства за сферами і видами діяльності представлена у виді намірів. Заходи, проекти не конкретизовані.
	непоганий	3	Інформація щодо реалізованих проєктів з удосконалення бізнес-процесів за видами діяльності представлені у загальному виді. Період і перелік реалізованих заходів, проєктів не конкретизовано.
	добрий	4	Інформація щодо удосконалення за сферами і видами діяльності оприлюднена. Період і перелік реалізованих заходів, проєктів конкретизовано.
	дуже добрий	5	Інформація щодо удосконалення за сферами і видами діяльності оприлюднена. Період і перелік реалізованих заходів, проєктів конкретизовано. Оприлюднено програми і проекти інноваційного розвитку підприємства

Джерело: авторська розробка

2.2. Розпізнавання приналежності показників до терм-множини значень

Для визначення приналежності фактичних показників повноти реалізації бізнес-процесу до підмножин «неприпустимий», «дуже поганий», «поганий», «непоганий», «добрий», «дуже добрий» врахувати такі умови (табл. 4.11).

Таблиця 4.11

Класифікація значень показників

Значення показника	Позначка	Характеристика
0	F_1	неприпустимий
1	F_2	дуже поганий
2	F_3	поганий
3	F_4	непоганий
4	F_5	добрий
5	F_6	дуже добрий

Джерело: складено автором

Результати розпізнавання приналежності фактичних значень показників повноти реалізації бізнес-процесу до підмножин «неприпустимий», «дуже поганий», «поганий», «непоганий», «добрий», «дуже добрий» навести у таблиці (табл. 4.12).

Таблиця 4.12

Результат розпізнавання приналежності фактичних значень показників повноти реалізації бізнес-процесу до підмножин «неприпустимий», «дуже поганий», «поганий», «непоганий», «добрий», «дуже добрий»

Показник	Коефіцієнт значущості	Підмножина «Рівень показника», j					
		неприпустимий, $j=1$	дуже поганий, $j=2$	поганий, $j=3$	непоганий, $j=4$	добрий, $j=5$	дуже добрий, $j=6$
F_1	r_1	$\alpha_{1.1}$	$\alpha_{1.2}$	$\alpha_{1.3}$	$\alpha_{1.4}$	$\alpha_{1.5}$	$\alpha_{1.6}$
...
...
F_i	r_i	$\alpha_{i.1}$	$\alpha_{i.2}$	$\alpha_{i.3}$	$\alpha_{i.4}$	$\alpha_{i.5}$	$\alpha_{i.6}$
Рівень керованості бізнес-процесу		0,0	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9

Джерело: складено автором

2.3. Розрахунок коефіцієнта повноти реалізації бізнес-процеса.

Розрахувати коефіцієнт повноти реалізації бізнес-процеса. Під час розрахунків врахувати такі умови.

Лінгвістична змінна «Рівень повноти реалізації бізнес-процесу» (P) має такі значення:

P_1 – повнота реалізації бізнес-процесу катастрофічна;

P_2 – повнота реалізації бізнес-процесу дуже погана;

P_3 – повнота реалізації бізнес-процесу погана;

P_4 – повнота реалізації бізнес-процесу непогана;

P_5 – повнота реалізації бізнес-процесу добра;

P_6 – повнота реалізації бізнес-процеса дуже добра.

Для визначення повноти реалізації бізнес-процесів підприємства торгівлі використати формулу [189, с. 64, 66]:

$$P = \sum_{j=1}^6 p_j \sum_{i=1}^n r_i \alpha_{ij}, \quad (4.5)$$

$$r_i = \frac{1}{N}, \quad (4.6)$$

де P – повнота реалізації бізнес-процесу, коефіцієнт;

p_j – показник керованості бізнес-процесу за j -ї підмножиною, коефіцієнт;

r_i – коефіцієнт значущості i -го показника;

N – кількість показників;

α_{ij} – показник приналежності i -го показника до j -ї підмножини.

2.4. Оцінка повноти реалізації бізнес-процесів

За результатами розрахунку показник P ідентифікувати рівень повноти реалізації бізнес-процесу (табл. 4.13).

Таблиця 4.13

Умови для ідентифікації рівня повноти реалізації бізнес-процесів

Значення P	Найменування підмножини
0,0	P_1 – повнота реалізації бізнес-процесу катастрофічна
[0,0...0,2]	P_2 – повнота реалізації бізнес-процесу дуже погана
[0,21 ... 0,40]	P_3 – повнота реалізації бізнес-процесу погана
[0,41...0,60]	P_4 – повнота реалізації бізнес-процесу непогана
[0,61 ... 0,80]	P_5 – повнота реалізації бізнес-процесу добра
[0,81 ... 1,0]	P_6 – повнота реалізації бізнес-процесу дуже добра

Джерело: складено автором

Зробити висновок щодо повноти реалізації бізнес-процесу підприємства торгівлі.

Етап 3. Оцінка зрілості бізнес-процеса.

3.1. Розпізнавання приналежності атрибутів до терм-множини значень.

Спираючись на дані щодо захищеності бізнес-процесів (Етап 1) та повноти їх реалізації (Етап 2) здійснити розпізнавання множини атрибутів (A) відповідно до терм-множини значень:

$A1$ – неприпустимий стан;

$A2$ – дуже поганий стан;

$A3$ – поганий стан;

$A4$ – непоганий стан;

$A5$ – добрий стан;

$A6$ – дуже добрий стан.

Результати розпізнавання навести у таблиці 4.14.

Таблиця 4.14

Результат розпізнавання приналежності фактичних характеристик бізнес-процесу за атрибутами до підмножин «неприпустимий», «дуже поганий», «поганий», «непоганий», «добрий», «дуже добрий»

Тип	Атрибут	Коефіцієнт значущості	Підмножина «Стан атрибуту», j					
			неприпустимий, $j=1$	дуже поганий, $j=2$	поганий, $j=3$	непоганий, $j=4$	добрий, $j=5$	дуже добрий, $j=6$
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Бізнес-процеси основної діяльності	P_b	r_{pb}	$\varphi_{pb.1}$	$\varphi_{pb.2}$	$\varphi_{pb.3}$	$\varphi_{pb.4}$	$\varphi_{pb.5}$	$\varphi_{pb.6}$
	G_b	r_{gb}	$\varphi_{gb.1}$	$\varphi_{gb.2}$	$\varphi_{gb.3}$	$\varphi_{gb.4}$	$\varphi_{gb.5}$	$\varphi_{gb.6}$
Бізнес-процеси допоміжні	P_h	r_{ph}	$\varphi_{ph.1}$	$\varphi_{ph.2}$	$\varphi_{ph.3}$	$\varphi_{ph.4}$	$\varphi_{ph.5}$	$\varphi_{ph.6}$
	G_h	r_{gh}	$\varphi_{gh.1}$	$\varphi_{gh.2}$	$\varphi_{gh.3}$	$\varphi_{gh.4}$	$\varphi_{gh.5}$	$\varphi_{gh.6}$
Бізнес-процеси управління	P_c	r_{pc}	$\varphi_{pc.1}$	$\varphi_{pc.2}$	$\varphi_{pc.3}$	$\varphi_{pc.4}$	$\varphi_{pc.5}$	$\varphi_{pc.6}$
	G_c	r_{gc}	$\varphi_{gc.1}$	$\varphi_{gc.2}$	$\varphi_{gc.3}$	$\varphi_{gc.4}$	$\varphi_{gc.5}$	$\varphi_{gc.6}$
Бізнес-процеси розвитку	P_d	r_{pd}	$\varphi_{pd.1}$	$\varphi_{pd.2}$	$\varphi_{pd.3}$	$\varphi_{pd.4}$	$\varphi_{pd.5}$	$\varphi_{pd.6}$
	G_d	r_{gd}	$\varphi_{gd.1}$	$\varphi_{gd.2}$	$\varphi_{gd.3}$	$\varphi_{gd.4}$	$\varphi_{gd.5}$	$\varphi_{gd.6}$
Рівень благополуччя m -го бізнес-процесу			0,0	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9

Джерело: складено автором

3.2. Розрахунок коефіцієнта зрілості бізнес-процеса.

Для визначення зрілості бізнес-процесу підприємства торгівлі використати формулу [189, с. 64, 66],

$$Q_m = \sum_{j=1}^6 q_j \sum_{i=1}^n r_i \varphi_{ij}, \quad (4.7)$$

$$r_i = \frac{1}{N}, \quad (4.8)$$

де Q_m – показник зрілості m -го бізнес-процесу, коефіцієнт

q_j – показник рівня благополуччя бізнес-процесу за j -ї підмножиною, коефіцієнт;

f_i – коефіцієнт значущості i -го атрибута;

N – кількість атрибутів;

φ_{ij} – показник приналежності i -го атрибута до j -ї підмножини.

3.3. Оцінка зрілості бізнес-процесів.

Лінгвістична змінна «Рівень зрілості бізнес-процесу» (Q) має такі значення:

$Q1$ – 0-й рівень (найвищий рівень небезпеки);

$Q2$ – 1-й рівень (початковий – низький рівень безпеки);

$Q3$ – 2-й рівень (стандартний – мінімально необхідний рівень безпеки);

$Q4$ – 3-й рівень (раціональний й формалізований – достатній рівень безпеки);

$Q5$ – 4-й рівень (контрольований і керований – високий рівень безпеки);

$Q6$ – 5-й рівень (досконалий з постійним розвитком – найвищий (абсолютний) рівень безпеки).

За результатами розрахунку показника Q ідентифікувати зрілість процесного управління та рівень економічної безпеки на підприємстві (табл. 4.15).

Таблиця 4.15

Умови для ідентифікації рівня зрілості бізнес-процесів

Значення Q	Найменування підмножини
0,0	$Q1$ – 0-й рівень
[0,0...0,2]	$Q2$ – 1-й рівень
[0,21 ... 0,40]	$Q3$ – 2-й рівень
[0,41...0,60]	$Q4$ – 3-й рівень
[0,61 ... 0,80]	$Q5$ – 4-й рівень
[0,81 ... 1,0]	$Q6$ – 5-й рівень

Джерело: складено автором

Зробити висновок щодо рівня зрілості бізнес-процеса.

Етап 4. Оцінка економічної безпеки підприємства.

Враховуючи рівень зрілості бізнес-процесів визначити рівень економічної безпеки підприємства. Умови для ідентифікації рівня економічної безпеки на основі рівня зрілості бізнес-процесів наведено у таблиці 4.16.

Таблиця 4.16

Умови для ідентифікації рівня економічної безпеки підприємства торгівлі

Значення Q	Найменування підмножини
0,0	<i>Q1</i> – 0-й рівень (найвищий рівень небезпеки)
[0,0...0,2]	<i>Q2</i> – 1-й рівень (початковий – низький рівень безпеки)
[0,21 ... 0,40]	<i>Q3</i> – 2-й рівень (стандартний – мінімально необхідний рівень безпеки);
[0,41...0,60]	<i>Q4</i> – 3-й рівень (раціональний й формалізований – достатній рівень безпеки);
[0,61 ... 0,80]	<i>Q5</i> – 4-й рівень (контрольований і керований – високий рівень безпеки);
[0,81 ... 1,0]	<i>Q6</i> – 5-й рівень (досконалий з постійним розвитком – найвищий (абсолютний) рівень безпеки).

Джерело: складено автором

Зробити висновок щодо рівня економічної безпеки підприємства торгівлі.

Таким чином, нами був розроблений науково-методичний підхід до оцінювання економічної безпеки підприємства на основі зрілості його бізнес-процесів. У наступному підрозділі на його основі проведемо оцінку економічної безпеки підприємств торгівлі на основі зрілості їх бізнес-процесів.

4.3. Практичні аспекти оцінки економічної безпеки підприємств торгівлі

Розроблений 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 (додаток 3, табл. 3.1). 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.) [234] та України (14 підприємств за версією рейтингу «200 найбільших компаній України 2019») [327]. 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 (додаток 3, табл. 3.2).

Дотримуючись розробленої методики (підрозділ 4.2), 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.

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. Вихідна інформація та результат розпізнавання стану бізнес-процесів з урахуванням обраних критерії наведено у додатку К табл. К.1, К.2. В узагальненому вигляді результати оцінки стану бізнес-процесів підприємств торгівлі представлено у табл. 4.17.

Таблиця 4.17

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 досліджених підприємств за 16 (80,0%) відзначено 2 та 3 рівні захищеності, а саме за 6 підприємствами (30,0%) діагностовано 2 рівень захищеності (лінгвістична характеристика «поганий»), за 10 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. 4.18, рис. 4.5).

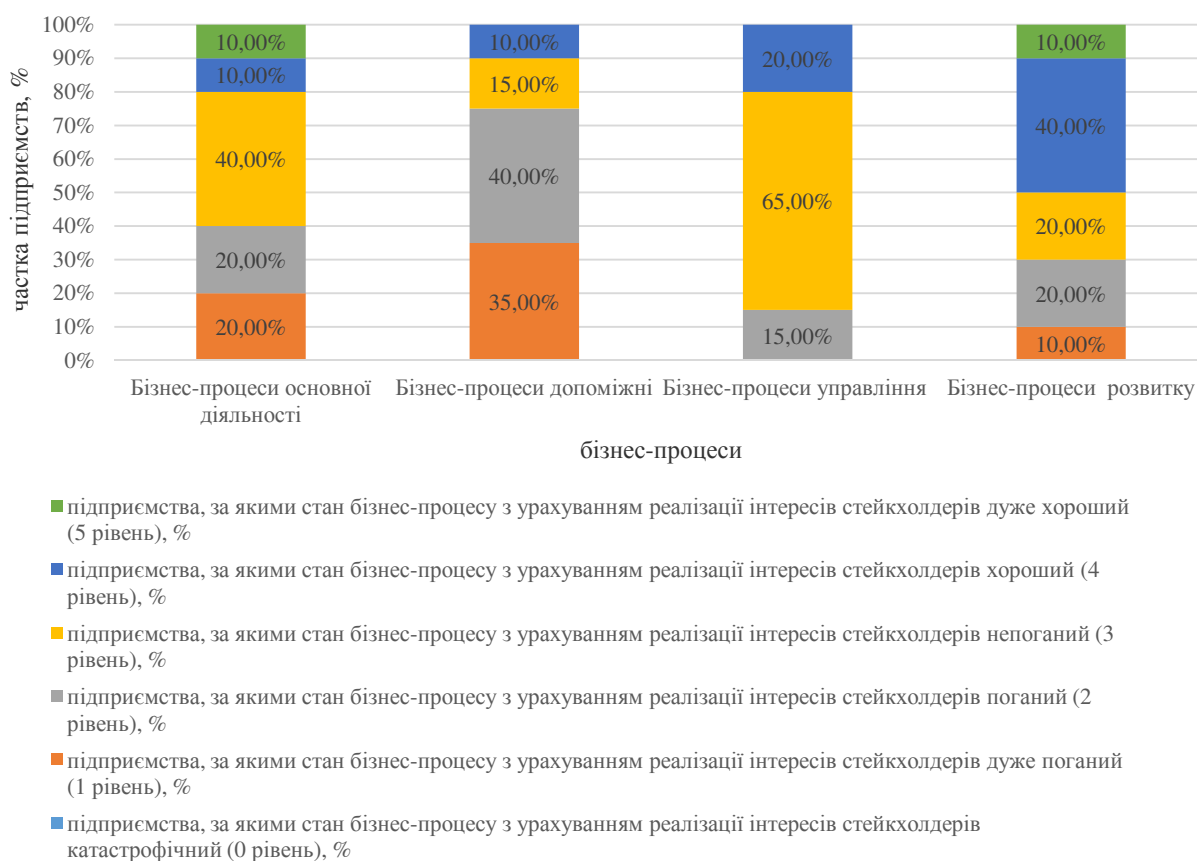


Рис. 4.5. Стан бізнес-процесів з урахуванням реалізації інтересів стейкхолдерів

Джерело: складено автором

Таблиця 4.18

Захищеність бізнес-процесів за підприємствами торгівлі з урахуванням реалізації інтересів стейкхолдерів

Підприємство	Бізнес-процеси основної діяльності		Бізнес-процеси допоміжні		Бізнес-процеси управління		Бізнес-процеси розвитку		У середньому	
	коєфіцієнт	характеристика	коєфіцієнт	характеристика	коєфіцієнт	характеристика	коєфіцієнт	характеристика	коєфіцієнт	характеристика
ТОВ "Ашан Україна Гіпермаркет"	0,50	непоганий	0,37	поганий	0,61	добрий	0,70	добрий	0,54	непоганий
ТОВ АТБ-маркет	0,50	непоганий	0,37	поганий	0,50	непоганий	0,60	добрий	0,49	непоганий
ТОВ Епіцентр- К	0,10	дуже поганий	0,10	дуже поганий	0,39	поганий	0,60	добрий	0,30	поганий
ТОВ METRO Cash&Carry Україна	0,85	дуже добрий	0,63	добрий	0,75	добрий	0,70	добрий	0,73	добрий
ТОВ САВ-Дістрибьюшн	0,80	дуже добрий	0,77	добрий	0,61	добрий	0,70	добрий	0,72	добрий
ТОВ Новус Україна	0,30	поганий	0,23	поганий	0,45	непоганий	0,75	добрий	0,43	непоганий
ТОВ РУШ	0,33	поганий	0,10	дуже поганий	0,48	непоганий	0,30	поганий	0,30	поганий
ТОВ Таврія-В	0,50	непоганий	0,37	поганий	0,61	добрий	0,50	непоганий	0,50	непоганий
ТОВ Дієса	0,33	поганий	0,37	поганий	0,41	непоганий	0,45	непоганий	0,39	поганий
ТОВ Фоззі-Фуд	0,75	добрий	0,43	непоганий	0,46	непоганий	0,85	дуже добрий	0,62	добрий
ТОВ Комфі-Трейд	0,55	непоганий	0,37	поганий	0,50	непоганий	0,80	дуже добрий	0,55	непоганий
ТОВ Посад Рітейл	0,50	непоганий	0,37	поганий	0,48	непоганий	0,60	добрий	0,49	непоганий
ТОВ Восторг	0,55	добрий	0,57	непоганий	0,43	непоганий	0,75	добрий	0,57	непоганий
ТОВ ПАККО Холдинг	0,10	дуже поганий	0,10	дуже поганий	0,32	поганий	0,20	дуже поганий	0,18	дуже поганий
ТОВ ТПК Омега-Автопоставка	0,45	непоганий	0,50	непоганий	0,55	непоганий	0,25	поганий	0,44	непоганий
ПрАТ Нова лінія	0,20	поганий	0,17	дуже поганий	0,32	поганий	0,25	поганий	0,23	поганий
ТОВ Експансія	0,50	непоганий	0,17	дуже поганий	0,43	непоганий	0,60	непоганий	0,42	непоганий
ТОВ Сучасний модерн	0,10	дуже поганий	0,10	дуже поганий	0,48	непоганий	0,20	дуже поганий	0,22	поганий
ТОВ ТВК Львівхолод	0,55	непоганий	0,23	поганий	0,45	непоганий	0,40	поганий	0,41	непоганий
ТОВ Брокард Україна	0,10	дуже поганий	0,10	дуже поганий	0,46	непоганий	0,35	непоганий	0,25	поганий
У середньому	0,43	непоганий	0,32	поганий	0,48	непоганий	0,53	непоганий	0,44	непоганий

Джерело: розроблено автором

Найбільш високі рівні захищеності бізнес-процесів відзначено за компаніями METRO Cash&Carry Україна, САВ-дистриб'юшн, 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. 4.18).

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.

Діагностування бізнес-процесів за критеріями ефективності, результативності та якості дозволило зробити висновок про певну розбалансованість в управлінні процесами з точки зору їх результатів (табл. 4.19).

Таблиця 4.19

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. 4.6).

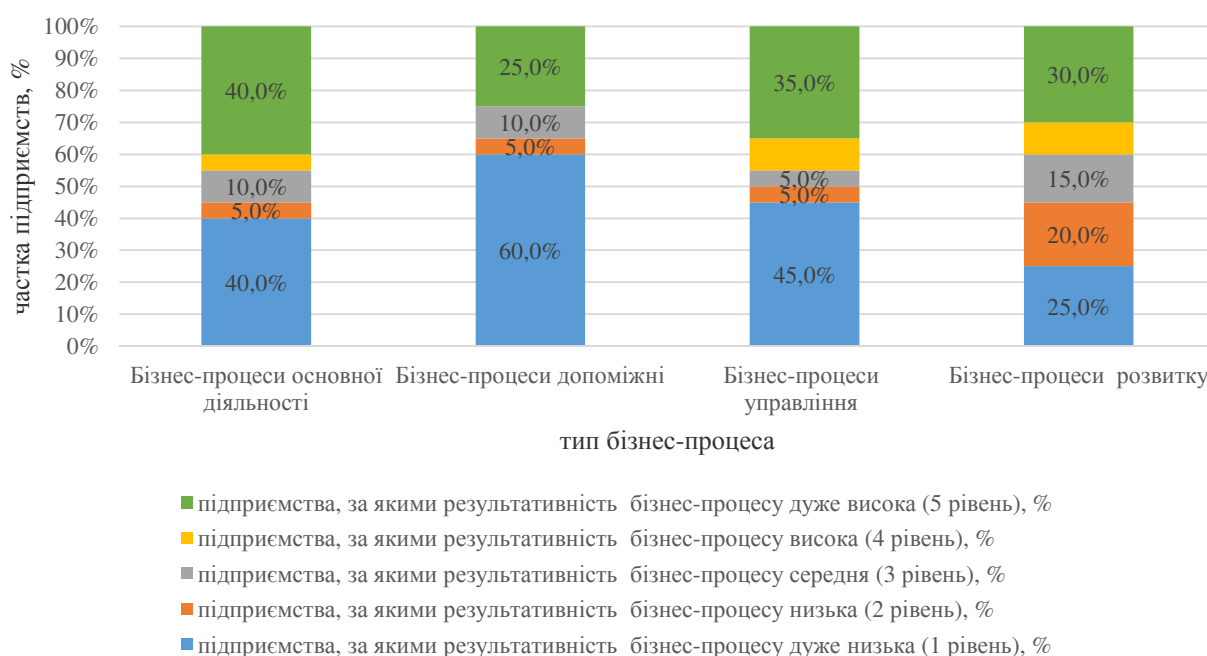


Рис. 4.6. Результативність за типами бізнес-процесів підприємств торгівлі (складено автором)

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. 4.7).

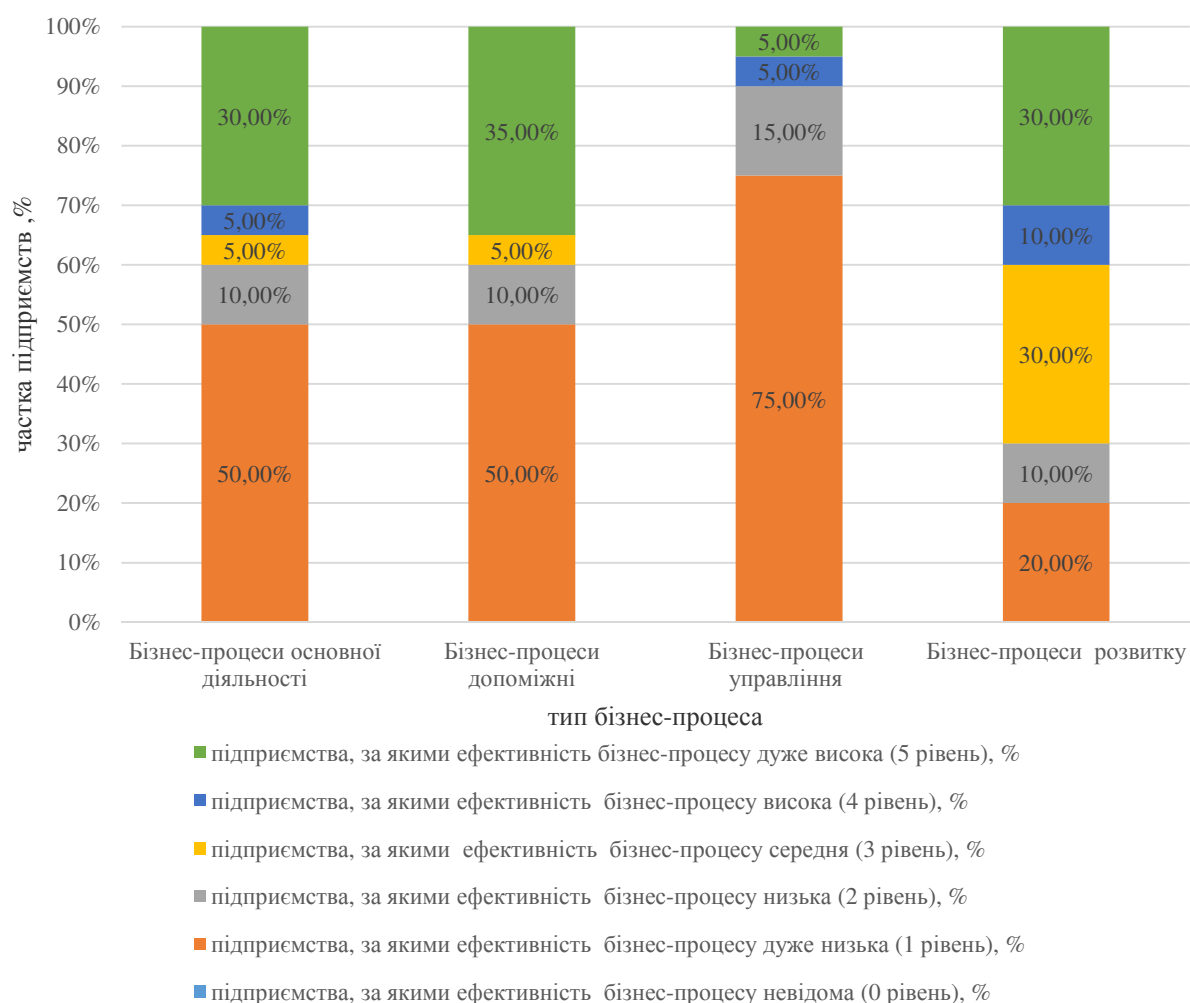


Рис. 4.7. Ефективність за типами бізнес-процесів підприємств торгівлі

Джерело: складено автором

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). 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. 4.8).

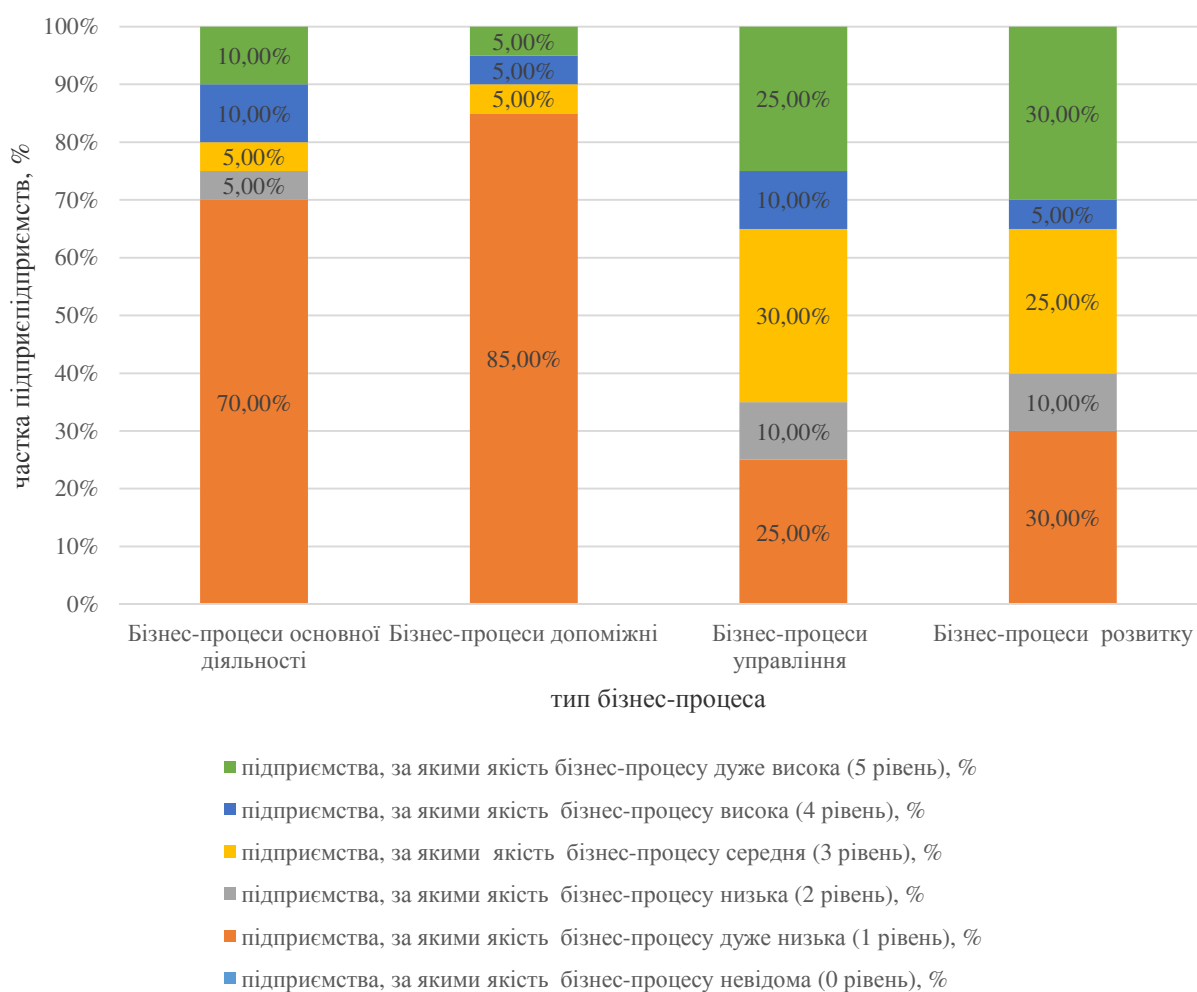


Рис. 4.8. Якість за типами бізнес-процесів підприємств торгівлі

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,

найбільшої уваги 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. 4.5) також підтверджує висновок, що найбільшу небезпеку для торговельних підприємств становлять процеси підтримуючого характеру. За третиною 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. З-поміж досліджуваних підприємств тільки METRO Cash&Carry Україна та САВ-Дистриб'юшн відзначаються високими, на фоні інших підприємств, коефіцієнтами захищеності обслуговуючих бізнес-процесів (0,63 та 0,77 відповідно) (табл. 4.18).

Низький рівень захищеності обслуговуючих процесів зумовлює доцільність поглибленого їх дослідження, результати якого наведено нижче. Аналіз обслуговуючих 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. 4.20).

Таблиця 4.20

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

Певний інтерес становлять результати аналізу динаміки доходу та витрат діяльності. Як свідчать розрахунки, упродовж 2014-2019 рр. за більшістю підприємств (12 з 20 підприємств) витратовіддача зросла, 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 (табл. 4.21).

Таблиця 4.21

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. 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) (рис. 4.9).

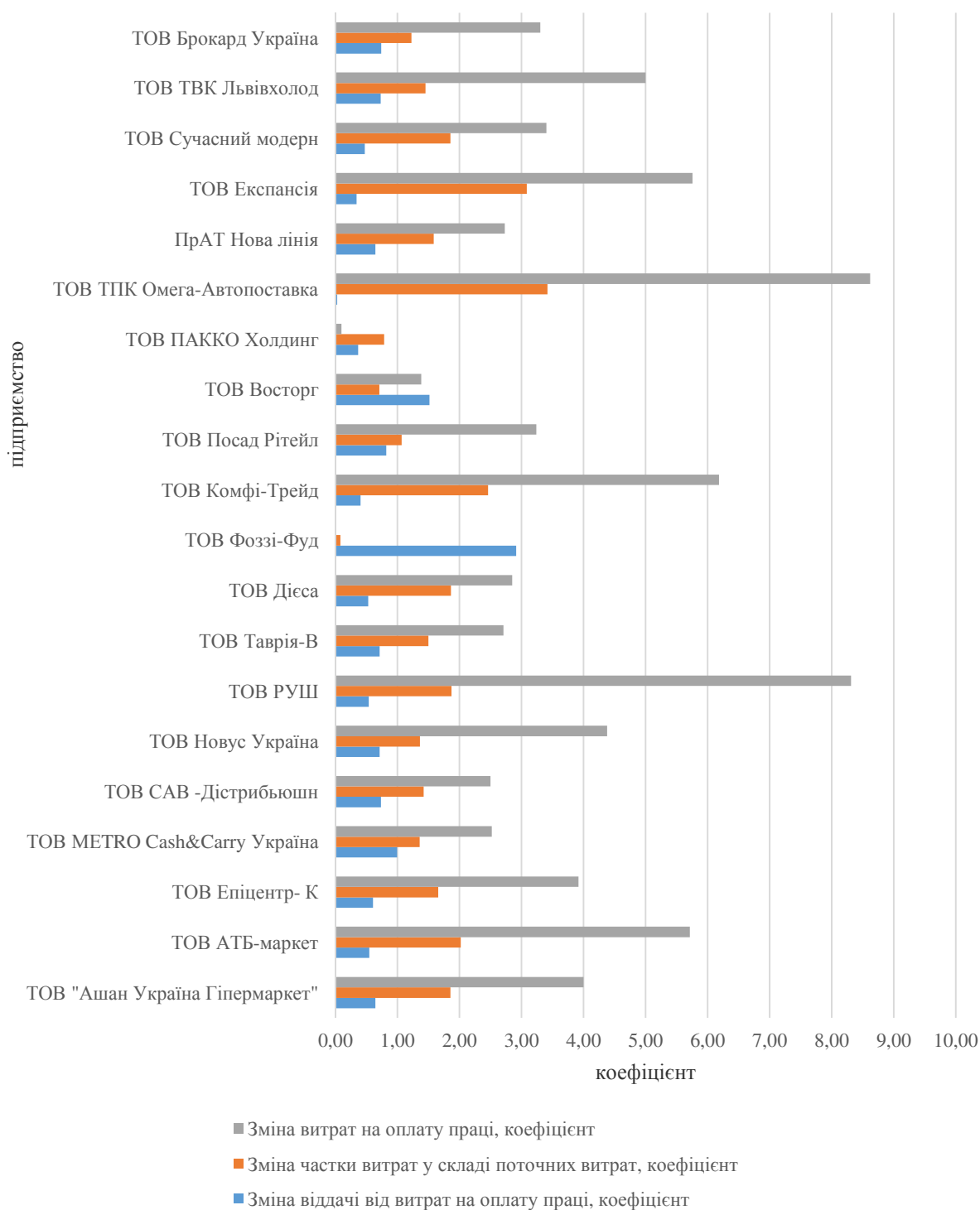


Рис. 4.9. Порівняння змін віддачі витрат на оплату праці та частки витрат на оплату праці у складі поточних витрат, за підприємствами, за 2014–2019 рр.

Джерело: складено автором

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 %) (Додаток О) табл. 4.22.

Таблиця 4.22

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. 4.23).

Таблиця 4.23

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 неоптимальність 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. 4.24).

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 торговельними підприємствами (75,0 %) віддача витрат на управління низька.

Таблиця 4.24

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-трудова 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

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) [153]. Діяльність у цій сфері пов'язана з ризиками зовнішнього та внутрішнього походження щодо змін ринкової кон'юнктури, споживацьких уподобань, відсутністю необхідних ресурсів, не готовністю підприємства до реалізації проєктів за функціональними сферами (канали продажів, маркетинг, навчання і розвиток персоналу, логістика), зміною формату, несвоєчасного виходу на ринок та ін. [169]. Отже, проведений аналіз свідчить про відносну безпечність цієї діяльності для економічної безпеки підприємств торгівлі (табл. 4.25).

Операції, що реалізуються на підприємствах торгівлі здебільшого зумовлюють зростання їх ринкової вартості, прибутковості компаній та рентабельності активів. За даними таблиці 4.8 підприємства, за якими значення вказаних показників належать до підмножин «середні», «високі» та «дуже високі» значення, переважають у складі підприємств досліджуваної сукупності. За показником прибутковості (EBITDA margin) таких підприємств 11 (55,0 %), рентабельності активів – 14 (70,0 %), зростання ринкової вартості – 16 (80,0 %).

Таблиця 4.25

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 %
ЕБІТДА 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

На фоні вказаних показників зоною небезпеки є проекти 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 створення умов для кар'єрного та професійного росту працівників. Відсутність перспектив розвитку підвищує ризику 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 4.10–4.14.

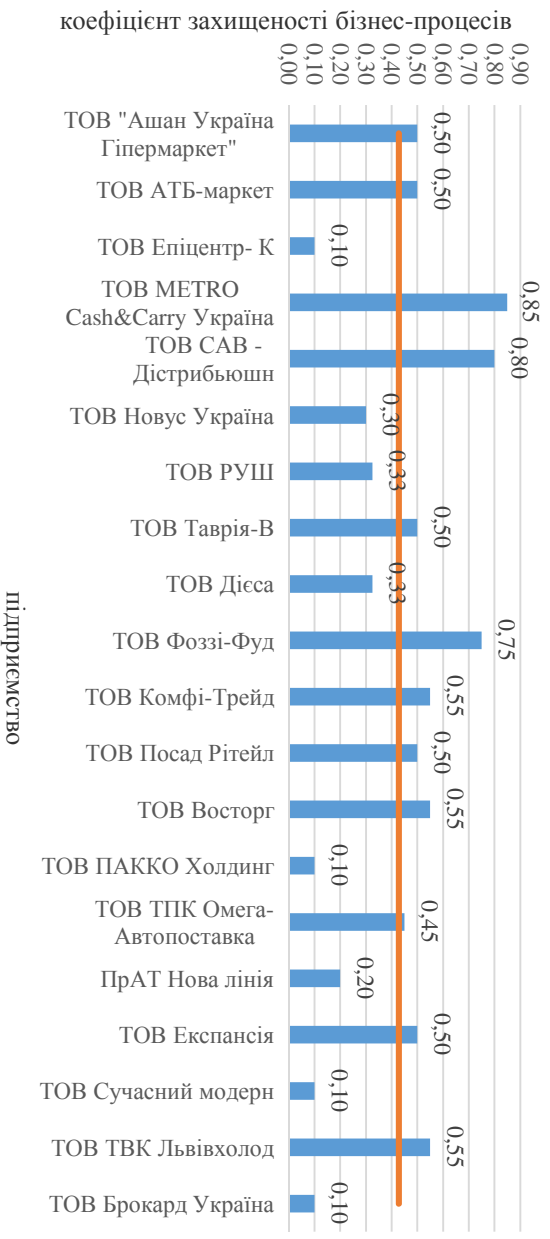


Рис. 4.10. **Захищеність бізнес-процесів основної діяльності за підприємствами торгівлі, коефіцієнт**

Джерело: складено автором

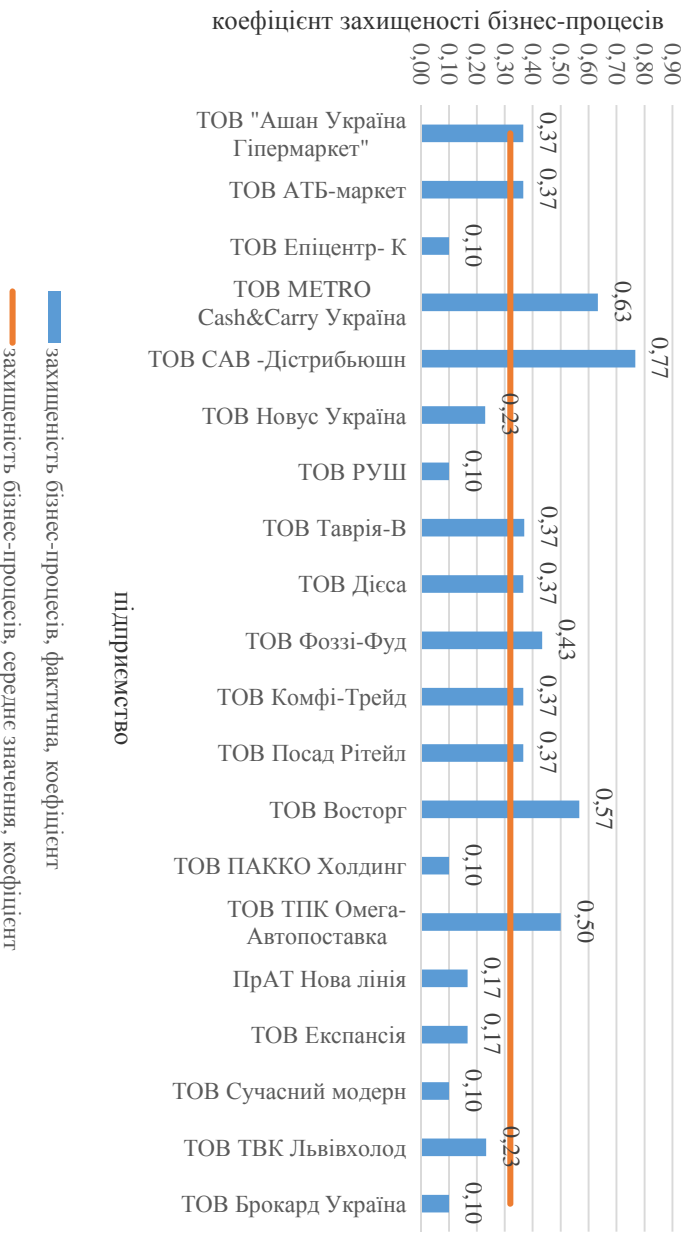


Рис. 4.11. **Захищеність допоміжних бізнес-процесів за підприємствами торгівлі, коефіцієнт**

Джерело: складено автором

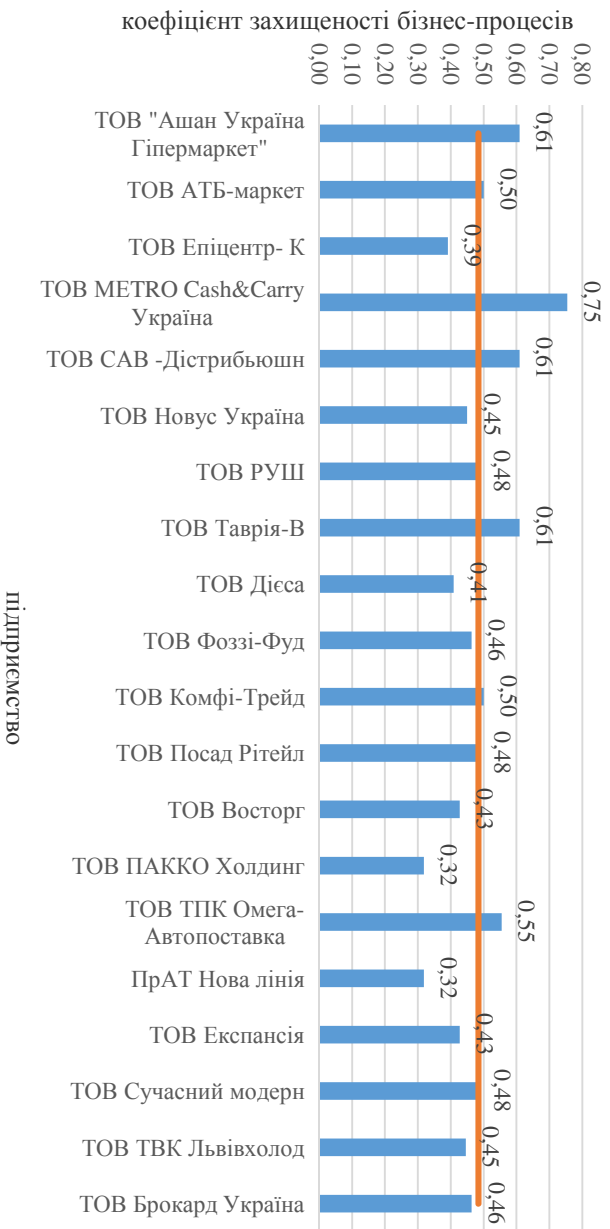


Рис. 4.12. Захищеність бізнес-процесів управління за підприємствами торгівлі, coefficient

Джерело: складено автором

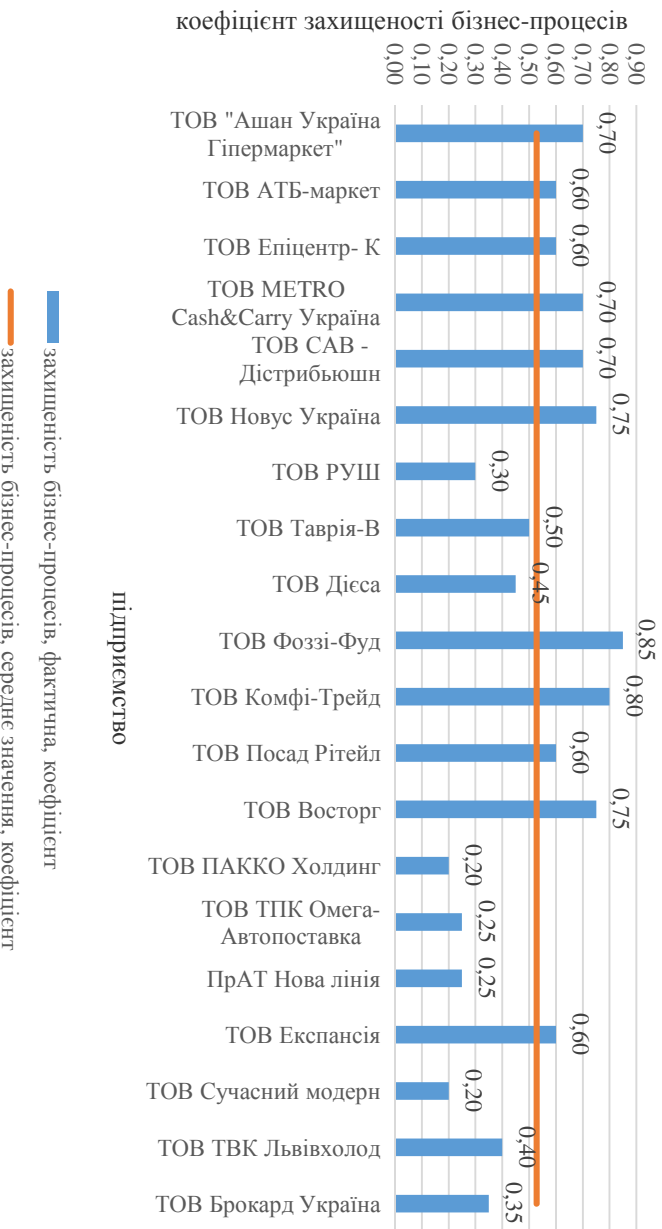


Рис. 4.13. Захищеність бізнес-процесів розвитку за підприємствами торгівлі, coefficient

Джерело: складено автором

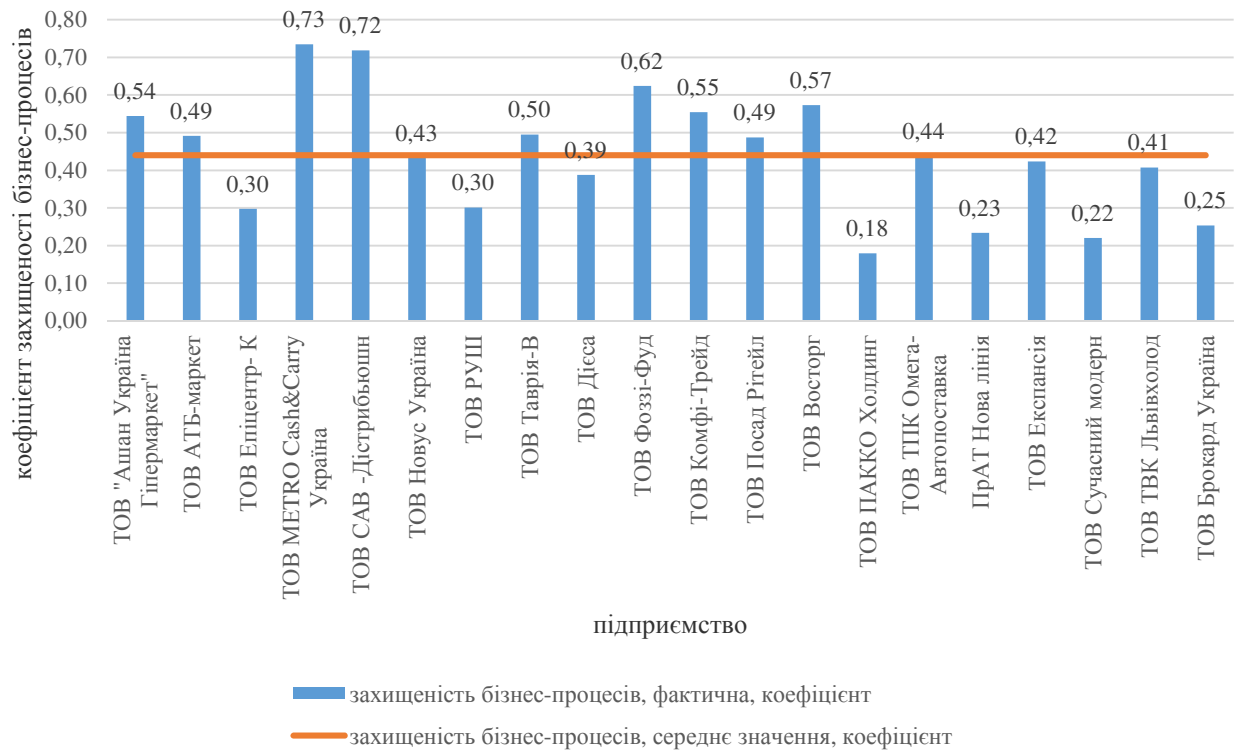


Рис. 4.14. Захищеність бізнес-процесів за підприємствами торгівлі, в цілому, коефіцієнт

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 (Додаток П табл. П.1). 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 мінімальному, середньому та максимальному значенням коефіцієнту захищеності бізнес-процесів з точки зору урахування інтересів стейкхолдерів.

Умови групування підприємств сформовано, враховуючи практику статистичного розподілу під час формування груп в межах певної сукупності [266, с. 109], відповідно якого, в разі, що коефіцієнт захищеності бізнес-процесів з точки зору урахування інтересів стейкхолдерів потрапляє до проміжку:

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

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

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

Результати групування досліджених підприємств за фактичними значеннями захищеності їх бізнес-процесів з врахуванням типів наведені у додатку Р табл. Р.1 -Р.4, зведена інформація щодо ранжування підприємств сукупності за фактичним станом бізнес-процесів з урахуванням інтересів стейкхолдерів цілому – у таблиці 4.26.

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.

Таблиця 4.26

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 Діеса	–	+	–
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 Броккард Україна	+	–	–

Джерело: складено автором

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 надходження товарів та відповідності їх стандартам якості, наявності 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 досліджень [166; 359].

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 таблиці 4.12. підрозділу 4.2. 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 додатку С таблиці С.1 та у табл. 4.27.

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 спрямування, розвитку спорту, благодійності, адресної допомоги, приймають участь у розвитку громад та ін. (Додаток Т табл. Т.1).

Таблиця 4.27

Оцінка повноти управління бізнес-процесами

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
- 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-Дистриб'юшн, ТОВ METRO Cash&Carry Україна, які входять до групи підписантів Глобального договору ООН (ТОВ САВ-Дистриб'юшн), 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-Дистриб'юшн, ТОВ METRO Cash&Carry Україна, ТОВ ТВК Львівхолод (наводить сертифікати ISO), ТОВ Брокард 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) [237, с. 43].

Дотримуючись розробленої послідовності (рис. 4.4) 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 додатку У табл. У.2, в узагальненому вигляді – у табл. 4.28.

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 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 4.28

Економічна безпека підприємств торгівлі на основі зрілості їх зрілості
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

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 % (додаток У, табл.

У.2), 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. 4.29).

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.

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.

Таблиця 4.29

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 Львівхолод	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

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.

Висновки до розділу 4

Узагальнюючи результати дослідження, які містяться у четвертому розділі дисертаційної роботи, можна дійти наступних висновків.

1. Доведено, що кожний об'єкт, здатний до зміни, може проходити через кілька етапів (рівнів) зрілості. При цьому кожному рівню зрілості відповідає певний набір вимог, яким повинен задовольняти будь-який бізнес-процес, що належить цьому рівню. Вважається, що чим вище зрілість процесу, тим діяльність більш продуктивна, що дозволяє поступово покращувати якість результатів, а також управляти вартістю і часом виконання бізнес-процесу. Встановлено, що основна ідея розробки та використання моделей зрілості бізнес-процесів полягає у визначенні поточного стану та перспектив подальшого розвитку та управління на підприємстві.

2. Обґрунтовано залежність прибутку і результативності діяльності підприємства від налагоджених бізнес-процесів, що вимагає від керівництва вміння оцінити користь (цінність), яку вони можуть принести, знати, які кошти необхідно інвестувати в їх формування і як можна проконтролювати і виміряти результати. У цьому контексті спрямованість на забезпечення економічної безпеки актуалізує впровадження на підприємствах процесного

управління та ідентифікацію стану економічної безпеки на основі оцінювання зрілості його бізнес-процесів.

3. За результатами критичного аналізу існуючих моделей визначено атрибути та критерії зрілості 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.

4. 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 зрілостю 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 оцінки.

5. 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-процесами.

6. У результаті проведених досліджень обґрунтовано та запропоновано науково-методичний підхід до оцінки економічної безпеки підприємств торгівлі на основі зрілості його бізнес-процесів. 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 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.

7. 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.

8. За проведеним 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.

9. 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-Дистрибьюшн – 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.

Основні наукові положення, які подано у даному розділі, відображено у наукових працях автора за списком використаної літератури: [125; 126; 127; 128; 130; 131; 140; 141; 143; 145; 357].

РОЗДІЛ 5

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА ТОРГІВЛІ

5.1. Інформаційне забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі

Під забезпеченням економічної безпеки бізнес-процесів підприємства, як зазначалося у першому розділі цієї роботи, пропонується мати на увазі комплекс заходів, спрямованих на забезпечення безперервного виконання бізнес-процесів, сукупність обґрунтованих дій менеджерів щодо підтримки стабільного функціонування підприємства у відповідності до його стратегічних, тактичних та поточних цілей шляхом раціонального розподілу та використання ресурсів.

Для забезпечення економічної безпеки підприємства торгівлі необхідно врахувати такі її характеристики та галузеві особливості: унікальність на кожному підприємстві; відокремленість від інших систем управління; комплексність; інтегрованість складових економічної безпеки (фінансової, кадрової, інформаційної, обліково-аналітичної, організаційної та інших). При цьому об'єкти економічної безпеки (бізнес-процеси підприємства торгівлі) мають такі властивості, які пов'язані з виникненням і активним просуванням на ринок торговельних форматів, що використовують прогресивні технології продажів, ефективний менеджмент, сучасні інформаційні й логістичні системи, які надають покупцям широкий спектр супутніх послуг [31]. Все це висуває особливі вимоги до процесу забезпечення економічної безпеки підприємства.

На формування системи забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі впливає також значна кількість елементів внутрішнього середовища підприємства, серед яких основними, на наш

погляд, є інформаційна, обліково-аналітична, фінансова, організаційна і кадрова. За умов належного поєднання та ефективного управління цими елементами можна забезпечити економічну безпеку бізнес-процесів підприємства та отримати високі результати його основної діяльності.

З урахуванням викладеного вивчення системи забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства доцільно розпочати з інформаційної складової, яка має за мету забезпечення користувачів необхідною інформацією за допомогою використання комплексу програмного, обчислювально-технічного, організаційного і кадрового забезпечення.

В умовах інформатизації суспільно-економічних відносин, посилення динамізму та невизначеності бізнес-середовища підприємства торгівлі прагнуть задовольняти сучасні комунікаційні потреби споживачів, клієнтів, контрагентів, використовувати наявні власні можливості та створювати новітні форми удосконалення продажу товарів і якості надання послуг.

За допомогою сучасних інформаційних технологій підприємства торгівлі мають можливість реалізувати власні бізнес інтереси, пришвидшують процеси обміну та співпраці. Від обсягу, швидкості, доступності, якості та вдосконалення методів обробки інформації, а отже, від вдосконалення інформаційного забезпечення бізнес-процесів, залежить ефективність управлінських рішень, управління соціально-економічними процесами, фінансовими і товарними потоками, рівнем конкуренції тощо. Отже, зростає потреба підприємств торгівлі в отриманні якісної, достовірної та оперативної внутрішньої та зовнішньої інформації, що є об'єктом економічної безпеки.

Проблема формування дієвого механізму інформаційного забезпечення економічної безпеки підприємства є предметом дослідження багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців. Значну увагу теоретичним і практичним аспектам удосконалення інформаційного забезпечення економічних об'єктів приділено в дослідженнях М.Є. Рогози, С.П. Тронь [235], де авторами запропоноване удосконалення інформаційного забезпечення. Теоретичні

питання управління інформаційним забезпеченням системи економічної безпеки підприємства розглянуто у працях таких вчених, як М.І. Яремик, Х.Я. Яремик [321], З.Б. Живко [83], С.В. Цюцюпа [295], В.І. Ткачук, О.А. Прокопчук, М.І. Яремова [258], Т.М. Іванюта [94; 95], Н.Н. Котова, В.В. Борчанинов [151] та інші. Віддаючи належне науковій та практичній значущості праць згаданих учених, необхідно зазначити, що низка завдань, пов'язаних з інформаційним забезпеченням економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі залишається недостатньо розробленою як в теоретичному, так і у практичному аспектах.

Використання інформаційного забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів обумовлює зростання швидкості й адекватності процесу прийняття управлінських рішень відповідальними і споживачами бізнес-процесів, покращення показників ефективності підприємства торгівлі й укріплення його позиції на ринку. Тому парадигму процесного підходу до забезпечення економічної безпеки прийнято за базову при здійсненні вдосконалення інформаційного забезпечення управління бізнес-процесами підприємства торгівлі.

Інформаційне забезпечення економічної безпеки підприємства можна визначити як єдність систем обліку, аналізу й аудиту, об'єднаних інформаційними потоками для управління економічними процесами, тому виправданим є включення у систему обліково-аналітичного забезпечення підсистеми інформаційного забезпечення, яка забезпечує інтегроване використання інформаційних ресурсів різними функціональними підсистемами (обліку, аналізу, контролю, моніторингу) [321, с. 175–176].

Головна мета інформаційного забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства – це створення системи взаємопов'язаних і взаємодоповнюючих показників, які дозволяють одержувати всебічну адекватну кількісну і якісну характеристику стану (рівня) економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі.

Розробка інформаційного забезпечення, як база прийняття управлінських рішень, потребує врахування низки вимог: параметрів економічного розвитку підприємства, розробки критеріїв і нормативних (еталонних) показників; визначення рівнів надійності виконання процедур бізнес-процесів; обрання способів обробки інформації щодо торговельних бізнес-процесів; визначення рівня економічної безпеки бізнес-процесів, що дозволить отримувати багатоаспектні результати.

Важливою складовою формування сучасного інформаційного суспільства в умовах глобалізації є використання можливостей новітніх інформаційних технологій. В умовах розвиненої мережі оптової та роздрібно торгівлі в Україні, євроінтеграції та поступового входження в систему європейських торговельних зв'язків відзначається значне посилення конкуренції як в межах країни, так і в міжнародному масштабі. Отже, в зазначених умовах та з урахуванням вимог сучасного ринку підвищуються вимоги до якості інформаційного ресурсу, а саме – інформаційного забезпечення економічної безпеки підприємства торгівлі.

Для підприємств роздрібно торгівлі технічне забезпечення пов'язано з рівнем економічної самостійності та масштабом діяльності торговельного об'єкта. У разі, існування його як самостійного господарюючого суб'єкта, що належить до середнього або малого бізнесу, операції внутрішньомагазинної логістики (розвантаження товару з автотранспорту, приймання товарів за кількістю та якістю, їх розміщення для зберігання, підготовка до продажу, розміщення у торговій залі, поповнення запасів у торговій залі) реалізуються у повному обсязі. Проблемними зонами при цьому стають операції розміщення та зберігання товарів, а також підготовка товарів до продажу, що пов'язано з плануванням рішення торговельного об'єкта, а також необхідністю формування та підтримки складу спеціалізованого обладнання та технічних засобів. Для торговельних об'єктів, що функціонують у складі мережевої структури, внутрішньомагазинна логістика реалізується за

скороченим переліком операцій, що зумовлено надходженням товарів через розподільчий центр або використанням послуг cross-docking, що скорочує обсяг матеріальних ресурсів підприємства у вигляді обладнання і технічних засобів для забезпечення логістичних операцій і процесів [262].

За даними Державної служби статистики України [62] у 2019 році 87,3 % із загальної кількості підприємств оптової та роздрібною торгівлі використовували комп'ютери, з них 56 % використовували локальну комп'ютерну мережу. Більшість підприємств (86,1 %), які мали доступ до Інтернет, використовували його для таких цілей: 85,2 % - надсилали чи отримували повідомлення електронною поштою; 79,4 % - отримували інформацію про товари та послуги; 70,9 % - отримували інформацію від органів державної влади та 48,7 % - здійснювали операції з органами державної влади (декларування, реєстрація, запит на отримання дозволу тощо); 84,4 % - здійснювали банківські операції; 37,6 % підприємств оптової та роздрібною торгівлі використовували можливості веб-сайту, розміщували каталоги продукції або прейскуранти, здійснювали платежі он-лайн та розміщували оголошення відкритих вакансій у режимі он-лайн.

Брак часу у споживачів, зручність замовлення змушує все більше придбань робити через Інтернет, а це, в свою чергу, зумовлює ще більший розвиток електронної торгівлі завдяки появі нових її різновидів. Інформація щодо електронної торгівлі через мережу Інтернет підприємствами оптової та роздрібною торгівлі протягом 2018-2019 років наведена на рис. 5.1.

За наведеною інформацією можна побачити, що обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) у оптовій та роздрібній торгівлі у 2019 році зріс майже утричі у порівнянні з попереднім роком. Проте, на наш погляд, ця картина не зовсім відображає реальний стан. Оскільки значна кількість вітчизняних підприємств використовують неліцензовані інформаційні продукти та піратські ІТ сервіси, то показник їх використання в Україні є значно більшим.



Рис. 5.1. Електронна торгівля через мережу Інтернет підприємствами оптової та роздрібної торгівлі у 2018–2019 рр.

Джерело: складено автором за [62]

Електронні та комп'ютерні комунікаційні мережі відіграють постійно зростаючу роль в сучасному світі. Проте поширення комп'ютерних систем, об'єднання їх в комунікаційні мережі підсилює можливості електронного проникнення в них. Урахування рівня комп'ютеризації та цифровізації економічних процесів дозволяє менеджерам підприємства торгівлі оперативно і своєчасно отримувати необхідну інформацію та приймати рішення на різних рівнях управління, посилювати контроль за діяльністю підприємства (підрозділу, центру відповідальності тощо) в умовах зростання небезпеки економічних зловживань.

Проте, наведені переваги від комп'ютеризації та цифровізації економічних процесів для діяльності підприємств торгівлі зумовлюють також значні загрози і ризики для інформаційно-комунікативного забезпечення. Так, наприклад, несанкціоноване проникнення в інформаційну систему

підприємства торгівлі спричиняє значні ризики розкриття конфіденційної інформації (неконтрольований витік інформації) конкурентам чи іншим особам з різними намірами, а навмисна зміна вмісту інформації, її спотворення або знищення уможливорює репутаційні ризики для підприємства, ризики втрати довіри клієнтів, фінансові збитки, банкрутство підприємства, зниження ринкової вартості підприємства тощо.

Аналітичним центром InfoWatch проведені дослідження щодо витоку конфіденційної інформації за 2019 р. У дослідженні витік класифікується за такими критеріями, як розмір організації, сфера діяльності (галузь), розмір заподіяної шкоди, тип витоку (через злий намір), канал витоку, типи утекших даних, вектор впливу. За результатами проведеного дослідження 44,8 % від загального обсягу витоку інформації припадає на зовнішніх суб'єктів, на внутрішніх порушників припало 55,2 % випадків витоку інформації [97] (рис. 5.2).

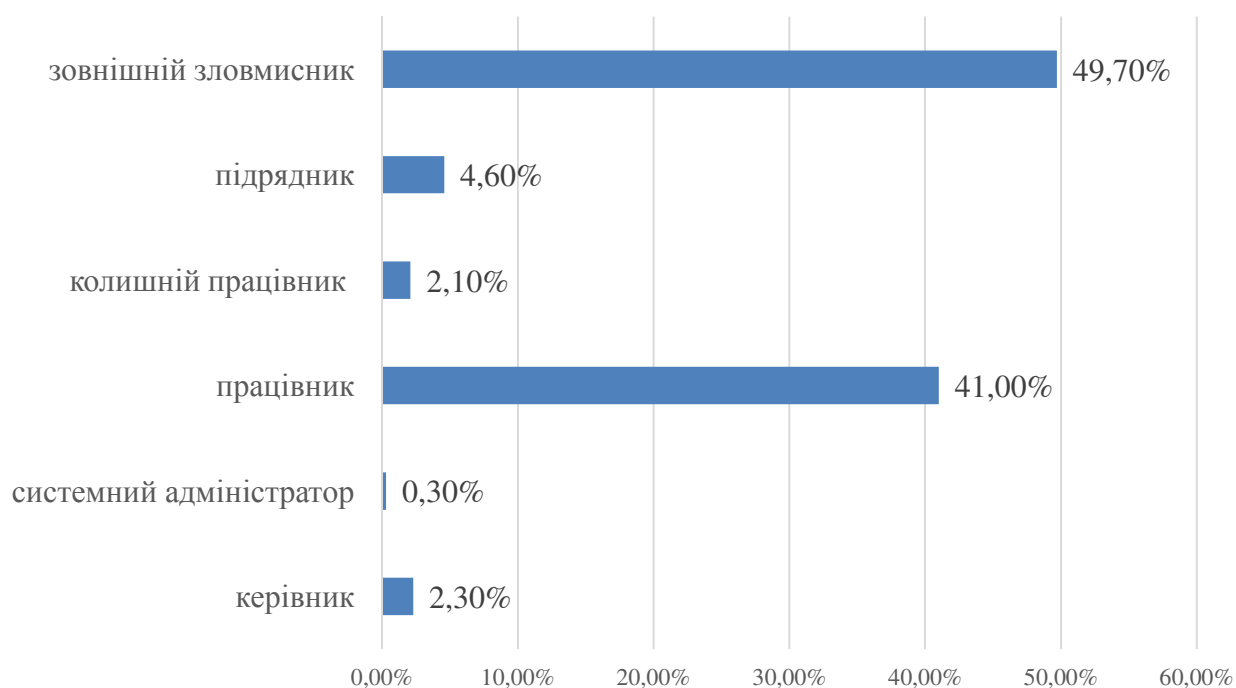


Рис. 5.2. Порушники інформаційної безпеки підприємств, у 2019 році, %
Джерело: складено автором за [97]

Ураховуючи специфіку сучасних загроз і ризиків, на нашу думку, завданням інформаційного забезпечення є не лише інформаційна підтримка рівня забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі, а й формування інформаційних потоків між відповідальними та споживачами бізнес-процесів та об'єктами безпеки, зовнішнім і внутрішнім середовищем.

Інформаційне забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства - це сукупність форм документів, нормативної бази, систем показників, індикаторів і методів оцінки економічної безпеки та управлінських рішень щодо обсягів, розміщення, форм надходження, оприлюднення і захисту інформації, яка використовується в інформаційній системі підприємства торгівлі.

На думку багатьох авторів [94, с. 132; 258; 295, с. 187], інформація щодо забезпечення економічної безпеки поділяється на внутрішню та зовнішню.

Рівень забезпеченості підприємства торгівлі зовнішньою інформацією дозволить підприємствам вчасно виявляти загрози і ризики екзогенного середовища, що уможливить реалізацію перспектив функціонування і розвитку підприємства та уникнення небажаних подій [295, с. 176].

Рівень забезпеченості підприємства торгівлі внутрішньою інформацією визначається його можливостями адекватно оцінити власну економічну безпеку, вчасно виявити негативні тенденції та відреагувати на них. Дана оцінка має здійснюватися безперервно, відповідно до обраної стратегії підприємства торгівлі та бажаного рівня економічної безпеки з використанням сучасних інформаційних технологій, методів і моделей аналізу та представлення інформації. Внутрішня інформація – це інформація, яка, в основному, сформована системою обліку, аналізу та контролю для забезпечення економічної безпеки підприємства.

На думку дослідника Т.М. Іванюти [95] система інформаційного забезпечення складається із економічної розвідки (збирання та первинна

обробка зовнішньої і внутрішньої інформації), інформаційної безпеки (перевірка достовірності інформації, її захист, визначення рівня доступу) та аналітично-консультативного забезпечення (глибокий аналіз інформації, прогнозування та моделювання, відпрацювання рекомендацій, проведення консультацій) та має забезпечувати надходження інформації на підприємство. З точки зору інших дослідників інформаційна безпека включає в себе: комп'ютерну безпеку (експлуатованого обладнання та інформаційних технологій); безпеку інформаційно-обчислювальних мереж; боротьбу з електронним шпигунством; безпеку засобів комунікацій [151, с. 22].

Організаційна структура підприємства визначає бізнес-процеси, що обумовлюють подальшу структуру інформаційного забезпечення [235, с. 76].

Усі типові бізнес-процеси можуть бути розбиті на окремі типи, наприклад: закупівля товарів, зберігання товарів, їх розміщення, реалізація товарів і послуг та інші з метою їх закріплення за відповідальними або за центрами відповідальності на підприємстві для підвищення рівня економічної безпеки. Для розробки інформаційного забезпечення економічної безпеки при процесному підході в управлінні економічним об'єктом необхідно визначити його основні бізнес-процеси, що враховують специфіку діяльності підприємства торгівлі. Серед інформаційного забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства можна виокремити універсальні бізнес-процеси та спеціалізовані бізнес-процеси.

Універсальними агрегованими бізнес-процесами є: сплата податків і зборів; розрахунки з постачальниками; розрахунки з клієнтами; банківські операції; розрахунково-касові операції; бюджетування; управління договорами; управління рухом грошових коштів; складський облік; бухгалтерський облік; стратегічне планування тощо.

Перелік спеціалізованих бізнес-процесів обумовлений особливостями підприємства. Інформаційне забезпечення таких бізнес-процесів потребує наявності відповідного корпоративного порталу. Підприємства, що

здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, потребують інформаційного забезпечення бізнес-процесів проходження митних процедур, дотримання вимог міжнародного законодавства. У свою чергу, для підприємств, що здійснюють закупівлю товарів для перепродажу, велике значення мають бізнес-процеси маркетингових досліджень для визначення найбільш привабливих постачальників. Інтернет-торгівля потребує відповідного інформаційного забезпечення та розвинутих спеціалізованих інформаційних систем і комунікацій. Водночас для торговельних роздрібних економічних об'єктів важливими бізнес-процесами є управління асортиментом та управління торговельною мережею [235, с.74–76].

Таким чином, на основі доробок авторів [82; 95; 151; 258] та власних досліджень на рис. 5.3 запропоновано схему інформаційного забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі.

Схему інформаційного забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі представлено за напрямками формування: зовнішню та внутрішню.

У результаті формування масивів інформації, відбору методів її обробки та моделювання отримуються певні показники (фінансові і нефінансові), які характеризують стан економічної безпеки бізнес-процесів на підприємстві.

Якщо показники (індикатори) мають негативні значення або низький рівень економічної безпеки, то необхідно відкоригувати інформацію та прийняти управлінські рішення щодо забезпечення бажаних (еталонних) значень показників.

Отже, при визначенні типових і спеціалізованих бізнес-процесів для конкретного підприємства формується перелік його бізнес-процесів, що мають значення у процесі розробки інформаційного забезпечення для підтримки економічної безпеки підприємства при процесному підході в управлінні економічними об'єктами.



Рис. 5.3. Схема інформаційного забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі

Джерело: авторська розробка

Кожен із цих бізнес-процесів може бути декомпозований на складові – від складних бізнес-процесів до рівня елементарних управлінсько-облікових операцій (підоперацій, підпроцесів). Чим більше таких елементарних операцій або базових бізнес-процесів покрито інформаційним забезпеченням, тим більш воно ефективне, а, отже, й безпечніше.

У контексті динамічних змін сучасної економічної ситуації важливою передумовою є формування дієвої системи інформаційного забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі, яка дасть змогу мінімізувати внутрішні і зовнішні загрози і небезпеки, швидко зорієнтуватися у непередбачуваній ситуації та послідовно досягати намічених цілей навіть в умовах невизначеності.

Таким чином, було запропоновано схему інформаційного забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі при здійсненні вдосконалення інформаційного забезпечення управління бізнес-процесами підприємства торгівлі.

Важливу роль у складі інформаційного забезпечення економічної безпеки підприємства надається обліково-аналітичній інформації, яка містить економічні відомості про осіб, факти, явища та процеси, що відбуваються на підприємстві, отримані в результаті обліку і аналізу. Отже, ядром інформаційного забезпечення є інтегрований облік (оперативний, управлінський, фінансовий, облік для цілей оподаткування та інші), який формує обліково-аналітичну інформацію, адекватну цілям управління, що сприятиме досягненню та підтриманню необхідного для нормального функціонування та стійкого утримання бажаного рівня економічної безпеки підприємства торгівлі.

Сучасний етап трансформації економічної системи характеризується ризиками та загрозами, у зв'язку з чим значна кількість торговельних підприємств опиняються у ситуації неналежного рівня захищеності своїх

бізнес-процесів, ресурсів, майна та інтересів від деструктивного впливу чинників внутрішнього і зовнішнього середовища.

Для вирішення завдань управління економічною безпекою бізнес-процесів підприємства торгівлі нагальним є необхідність розробки організаційно-методичних засад обліково-аналітичного її забезпечення та вимагає розробки заходів щодо забезпечення економічної безпеки на основі аналізу загроз, ризиків і небезпек, оцінки наслідків їхнього впливу на економічну діяльність та розвиток підприємства та формування комплексу превентивних управлінських рішень.

Теоретичній розробці питань, пов'язаних із обліково-аналітичним забезпеченням процесу управління діяльністю підприємств приділяли увагу Т.М. Безродна [15], Т.Г. Васильців [29], Г.Л. Гнилицька [43; 44; 46], С.Ф. Голов [47], А.Г. Загородній [86], А.О. Касич, Р.М. Циган [101], І.Н. Кирилов [104], Т.Ю. Мельник [177], А.А. Пилипенко [214], Н.Л. Правдюк, Т.О. Мулик, Я.І. Мулик [264], А.М. Штангрет, Л.П. Стеців [315], Н.А. Тичиніна [259], С.В. Філіппова, Л.О. Волощук, С.О. Черкасова [280], P.V. Altukhov, N.V. Predeus, J.V. Predeus [328] та інші науковці. Віддаючи належне науковій та практичній значущості існуючого наукового доробку дослідників, слід зазначити, що питання забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі зумовили необхідність здійснення подальшого дослідження, керуючись передовим досвідом.

Задоволення інформаційних потреб користувачів – суб'єктів економічної безпеки потребує розробки методичних і організаційних засад обліково-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки як засобу формування релевантної інформації для прийняття адекватних управлінських рішень [47]. Задля досягнення ефективного функціонування, прибутковості діяльності та розвитку підприємству необхідно сформувану інтегровану обліково-аналітичну систему, яка включає такі складові, як: бухгалтерський фінансовий, управлінський, податковий, статистичний, соціальний види

обліку, а також систему внутрішнього контролю та аудиту і спеціальне програмне забезпечення. Наявність різних видів обліку та звітності покликана максимально задовольнити інтереси різних груп користувачів обліково-аналітичної інформації [86].

Забезпечення обліку, аналізу і контролю всіх бізнес-процесів підприємства торгівлі, в тому числі з точки зору їх безпеки від наявних і потенційних загроз є обов'язком керівника (менеджерів) компанії. А кількість і різновиди цих загроз збільшуються пропорційно зростанню обсягів продажів, розширенню штату працівників, розгалуженості торговельної мережі, а також пов'язані із специфікою діяльності, корпоратизацією торговельних структур і їх інтеграцією у міжнародні торговельно-економічні зв'язки тощо.

Зміст обліково-аналітичного забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів, визначається низкою факторів, серед яких галузеві особливості діяльності підприємств торгівлі, організаційно-правова форма функціонування, платоспроможний попит населення, рівень конкуренції, специфічні фактори формування асортименту, а також інші об'єктивні та суб'єктивні фактори.

Кожен бізнес-процес на підприємстві торгівлі супроводжується збиранням, аналізом та передачею інформації між різними рівнями управління для розроблення та прийняття адекватних до ситуації управлінських рішень. Бізнес-процеси підприємства торгівлі залежать від працездатності інформаційної системи, автоматизації і цифровізації бізнес-процесів, а отже, виникає потреба у своєчасності отримання інформації та її секретності. Перша умова пов'язана з можливістю мінімізації негативного впливу ризиків та загроз на рівень безпеки підприємства. Секретність передбачає чітке визначення кола користувачів з певним рівнем доступу до інформації, яка стосується питань економічної безпеки підприємства [101].

Обліково-аналітичне забезпечення системи економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі складається з: надання достовірної інформації про ресурси та рівень агресивності навколишнього середовища; інформаційної підтримки прийняття рішень суб'єктами безпеки; моніторингу економічної безпеки бізнес-процесів підприємства (підпроцесів, субпроцесів і операцій); виявлення та ідентифікації внутрішніх і зовнішніх загроз, небезпек і ризиків; узгодження економічних інтересів підприємства тощо.

Ефективне функціонування економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі насамперед залежить від можливості отримати та використати якісну, достовірну інформацію про зміну зовнішнього і внутрішнього середовища. Отже, виникає необхідність імплементації методик обліку і аналізу у забезпеченні економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі, що потребує комплексного підходу у формуванні інформаційно-аналітичного забезпечення та дозволить удосконалити систему обліку в забезпеченні інформаційних потреб стейкхолдерів.

Активізація інтеграційних процесів у нашій державі, підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання різних форм власності, зумовлюють формування нової концепції управління, створення методів забезпечення економічної безпеки підприємств. Вирішення проблеми відповідності обліково-аналітичного забезпечення потребам управління діяльності суб'єктів господарювання неможливе без суттєвого удосконалення теоретико-організаційних засад економічної безпеки. Отже, в умовах формування інформаційної інфраструктури, яка б задовольняла потреби в корисній діловій інформації користувачів з різними інтересами, особливої актуальності набуває проблема своєчасного забезпечення об'єктивною, достовірною, неупередженою інформацією стейкхолдерів, посилення контрольних функцій обліку, підвищення аналітичності, оперативності облікової інформації, а також використання інформаційних потоків для прийняття виважених управлінських рішень стосовно забезпечення

економічної безпеки бізнес-процесів, зниження витрат і підвищення прибутковості суб'єктів господарювання, забезпечення збереження їх майна і інтересів, збільшення грошових потоків, зміцнення фінансової стійкості, платоспроможності та поліпшення ділової активності, підвищення конкурентоспроможності.

Аналіз наукових публікацій щодо сутності та основних характеристик обліково-аналітичного забезпечення дозволяє зробити висновок про широке використання цього поняття стосовно різних об'єктів управління та сфер діяльності підприємства. Так, визначення, наведені у працях [15; 101; 214] відповідають процесному підходу, а у працях [44; 47; 86; 104; 259] – системному, відповідно до яких обліково-аналітичне забезпечення трактується як єдність систем обліку, аналізу і аудиту, об'єднаних інформаційними потоками для управління економічними процесами, або як систему збору даних, що передбачає групування облікової інформації у потрібному розрізі для потреб управління, складання бухгалтерської звітності.

Вітчизняні та зарубіжні дослідники визначають «обліково-аналітичне забезпечення» через призму процесного та системного підходів, що дозволяє розглядати його як складний процес, що потребує чіткої організації у загальній системі формування управлінських рішень, які базуються на обліково-аналітичній та контрольній інформації. Вважаємо, що вказані підходи не суперечать один одному, а доповнюють. Саме поєднання процесного та системного підходів надають розуміння забезпечення як комплексу взаємопов'язаних елементів, що є результатом послідовних дій зі створення передумов для реалізації цільових завдань за видами бізнес-процесів та функціональними сферами діяльності.

Вивчення зарубіжного та вітчизняного досвіду [15; 44; 47; 86; 101; 104; 193; 194; 214; 259; 264; 315; 328] використання обліково-аналітичної інформації для прийняття управлінських рішень в сучасних умовах свідчить, що їх ефективність залежить від сукупності видових проявів забезпечення

(кадрового, фінансового, інформаційного, нормативно-правового, технічного забезпечення та інших видів забезпечення).

Отже, під обліково-аналітичним забезпеченням економічної безпеки бізнес-процесів підприємства пропонується розуміти сукупність взаємопов'язаних процедур обліку, аналізу та контролю економічної безпеки здійснюваних бізнес-процесів, які відображають всі аспекти функціонування та розвитку підприємства. Від чітко організованої та добре інтегрованої системи обліково-аналітичного забезпечення, а отже належного інформаційного забезпечення, залежать виважені управлінські рішення щодо безпекової діяльності підприємства торгівлі.

Конкурентні переваги від використання якісної обліково-аналітичної інформації безперечні: вона сприяє ухваленню найбільш ефективних управлінських рішень, що, у свою чергу, приводить до підвищення прибутковості підприємств і, відповідно, здобуття значних економічних вигід зовнішніми і внутрішніми користувачами звітності. Таким чином, розроблення адаптованої до специфіки функціонування певного підприємства системи обліково-аналітичного забезпечення бізнес-процесів із певним рівнем автоматизації і цифровізації уможливорює задоволення інформаційних потреб суб'єктів безпеки, тобто формування інформаційного базису для прийняття релевантних до ситуації управлінських рішень.

Беручи за основу організацію процесу обліково-аналітичного забезпечення економічної безпеки, запропонованою автором [177, с. 8], пропонується розглянути цей процес за трьома стадіями (обліковою, аналітичною та контрольною) у розрізі економічної безпеки бізнес-процесів як безперервний, послідовний процес формування інформаційних потоків, що містить певну сукупність стадій (облікову, аналітичну і контрольну) та відповідних етапів щодо збору, перетворення, розподілу, доступу, зберігання та передачі інформації (рис. 5.4).

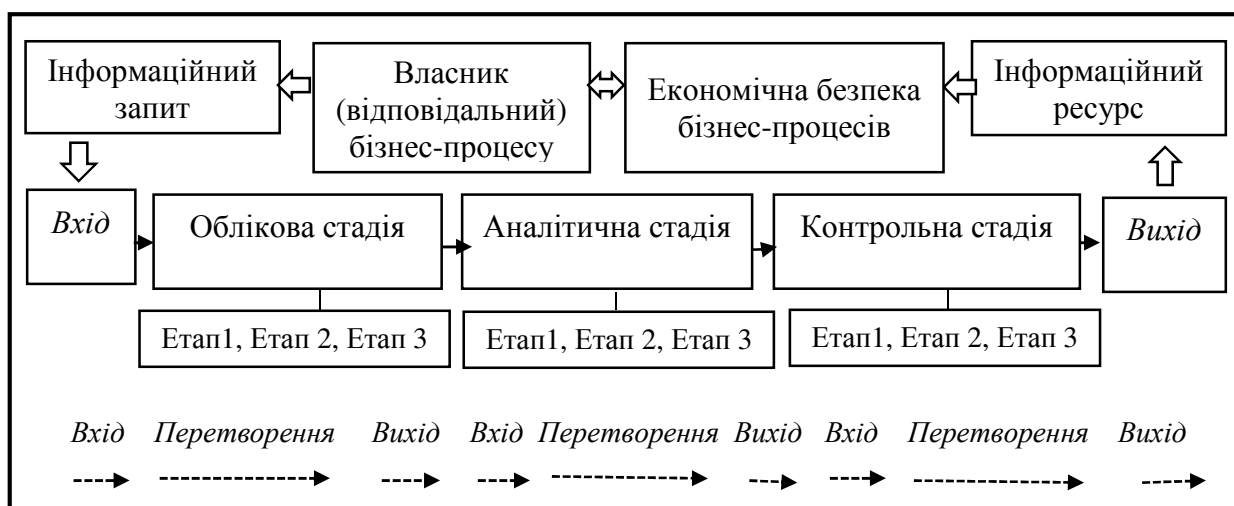


Рис. 5.4. Організація процесу обліково-аналітичного забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства

Джерело: складено та доповнено автором за [177, с. 8]

Інформація про формування інформаційних потоків для забезпечення економічної безпеки підприємства, рухаючись від джерела до користувачів, проходить облікову, аналітичну та контрольну стадії, які забезпечують характеристику об'єктів контролю (бізнес-процесів) і задовольняють інформаційні потреби суб'єктів контролю (відповідальних і споживачів бізнес-процесів).

На основі досліджень деяких авторів [86, с. 99; 101, с. 32–33; 315, с. 724–725] та власних напрацювань у контексті структурного підходу до розуміння функціональної зони обліково-аналітичного забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі представляється можливість визначити три основні підсистеми: обліку, аналізу та контролю та завдання, які вирішуються у них:

1) підсистема обліку повинна бути зорієнтована на організацію облікових процедур щодо забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі. Вона включає:

- збір даних різних видів обліку (управлінський, фінансовий, облік для цілей оподаткування, стратегічний та інші) у розрізі бізнес-процесів, що ведеться на підприємстві;

- розробка облікової документації (первинної, поточної, підсумкової) за її видами;

- забезпечення всіх видів обліку, їх інтеграція;

- формування системи якісних і кількісних (фінансових та нефінансових) показників у звітності підприємства;

- розподіл інформації між відповідальними бізнес-процесів на підприємстві.

2) підсистема аналізу повинна забезпечувати формування повної інформації щодо забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства. Вона включає:

- обробку облікових (первинних, поточних, підсумкових) даних із застосуванням сучасних методів та моделей аналізу, орієнтованих на безпечне функціонування підприємства;

- вибір методичних підходів та критеріїв, індикаторів, показників оцінки рівня економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі;

- вибір методів обробки інформації щодо визначення рівня економічної безпеки бізнес-процесів підприємства;

- формування результатів аналізу з метою захисту комерційної таємниці;

- використання аналітичного інструментарію в діяльності суб'єкта господарювання;

- моніторинг поточного рівня економічної безпеки підприємства загалом, у розрізі бізнес-процесів та основних функціональних складових;

- задоволення інформаційних потреб суб'єктів безпеки (внутрішніх та зовнішніх).

3) підсистема контролю повинна забезпечувати постійний контроль за ключовими параметрами щодо оцінки економічної безпеки підприємства, їх моніторинг. Вона включає:

- контроль початкових цілей і стратегій бізнес-процесів;
- вибір процедур і засобів контролю з метою своєчасного коригування;
- розробку системи показників-індикаторів, які дозволяють провести об'єктивну оцінку якості та зрілості бізнес-процесів підприємства;
- розподіл повноважень між існуючими структурами задля забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів, а також перерозподіл обов'язків між ними через встановлений період часу з метою уникнення зловживань і підвищення ефективності;
- ідентифікацію ризиків, розробку превентивних заходів безпеки тощо;
- технологію проведення перевірок та порядок документального оформлення виявлених невідповідностей, визначення причин та умов цих відхилень;
- використання інструментарію для виявлення і виправлення помилок (спотворень) інформації;
- надання інформаційної підтримки у прийнятті управлінських рішень, орієнтованих на безпечне функціонування підприємства;
- розробку управлінських рішень щодо забезпечення економічної безпеки на підприємстві.

Отже, облік, контроль та аналіз у системі управління характеризуються з одного боку, як види діяльності, а з іншого – як підвиди інформаційного процесу. Зміст інформаційних процесів обліку, контролю та аналізу визначається у відповідності до використовуваних методичних прийомів формування, сприйняття, фіксації, накопичення, збереження, обробки, доступу та передачі інформації, тобто існує певна визначена технологія обробки та продукування інформації.

Запропоновану структуру системи обліково-аналітичного забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі наведено на рис. 5.5.



Рис. 5.5. Структура системи обліково-аналітичного забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі

Джерело: авторська розробка

Таким чином, рівень узгодженості облікових, аналітичних та контрольних процесів має велике значення для забезпечення економічної

безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі, а тому їх доцільно розглядати у взаємозв'язку, що є важливим фактором підвищення економічної життєздатності бізнесу і його ефективності.

Залучення відповідальних за економічну безпеку бізнес-процесів (обліковців, аналітиків та працівників служби безпеки підприємства), що реалізуються на підприємстві, до процесу обліково-аналітичного забезпечення повинно сприяти удосконаленню системи економічної безпеки та більш гнучкій та адекватній реакції на зміни бізнес-середовища, формуючи безпечне підґрунтя функціонування та розвитку суб'єкта господарювання. Крім того, для ефективної та безпечної організації власної діяльності перед підприємством постає завдання вдалого вибору інформаційних технологій, технічних засобів та програмних продуктів для автоматизації обліково-аналітичного і контрольного процесів, що максимально задовольнятиме його вимоги та враховуватиме особливості функціонування в сучасному бізнес-середовищі.

Формування обліково-аналітичного забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі є основою для розроблення, реалізації та контролю за виконанням релевантних управлінських рішень, від яких залежить ефективність і стабільність функціонування підприємства, його конкурентоспроможність, створення передумов для подальшого розвитку шляхом своєчасного виявлення та запобігання зовнішнім і внутрішнім ризикам і загрозам.

Система обліково-аналітичного забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі повинна об'єднувати через інформаційні потоки підсистеми обліку, аналізу та контролю з метою найбільш повної характеристики фактичного рівня економічної безпеки, а отже, реального стану захищеності бізнес-процесів підприємства, визначення причин зміни та ймовірні негативні наслідки.

5.2. Організаційно-фінансове забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі

Організаційне забезпечення є комплексом внутрішніх положень, нормативів і правил, що регламентують забезпечення необхідного рівня безпеки функціонування та розвитку підприємства за рахунок забезпечення системи економічної безпеки необхідними ресурсами, організації взаємозв'язків між її елементами та зовнішніми стейкхолдерами, адаптації системи до зміни умов функціонування з метою підвищення її стійкості та конкурентоспроможності.

Враховуючи специфіку функціонування підприємств торгівлі, організаційне забезпечення повинно передбачати: організацію структурного підрозділу безпеки; взаємодію із зовнішніми суб'єктами безпеки; ресурсне забезпечення; формування методичного забезпечення; аналіз та оцінку критеріїв та показників; складання документації та розробку документообігу, що регламентує нормативно-правові аспекти дії суб'єктів безпеки; організацію захисту комерційної таємниці тощо.

Система економічної безпеки підприємства і механізм її забезпечення передбачають вирішення завдань економічної безпеки не лише за рахунок створення внутрішніх суб'єктів економічної безпеки (спеціального підрозділу, або участі та взаємодії всіх відділів і служб підприємства в межах покладених на керівників структурних підрозділів обов'язків із забезпечення економічної безпеки підприємства), а також і за рахунок зовнішніх суб'єктів, що надають послуги з захисту діяльності підприємства. Отже, виникає потреба у наявності служби безпеки, правової захищеності всіх аспектів діяльності підприємства, організації безпеки персоналу, захищеності комерційних інтересів тощо [4, с. 136].

Розробці питань щодо організаційного забезпечення економічної безпеки підприємства багато уваги приділяють вітчизняні та зарубіжні вчені,

зокрема: Т.Г. Васильців [28], В.Л. Ортинський, І.С. Керницький, З.Б. Живко [74], І.А. Белоусова [13], Р.І. Богданов, Є.І. Овчаренко, В.І. Гніденко [21; 195], І.П. Мігус, С.М. Лаптев [189], В.Г. Алькема [4], В.С. Сідак, М.І. Копитко [121], В.П. Мак-Мак [249], О.М. Захаров [88], V. Astakhov, K. Astakhova, S. Demin, Ju. Sayadova, S. Mishchuk, N. Tkacheva [344], В.І. Ярочкин, Я.В. Бузанова [322], С.В. Філіппова, О.С. Дашковський [281], О.Л. Коробчинський [147], А.К. Modenov, М.Р. Vlasov [367] та інші. Віддаючи належне науковій та практичній значущості праць вчених, слід зазначити, що недостатньо дослідженими є питання організаційного забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів на підприємстві торгівлі.

Підприємства торгівлі функціонують у складному внутрішньому і зовнішньому середовищі, де все більшої актуальності набуває дослідження процесу забезпечення їх економічної безпеки. Здатність підприємства реагувати на потенційні різнохарактерні загрози і небезпеки, підтримувати стабільний рівень своєї діяльності дає змогу забезпечувати власну економічну безпеку та зростання успішної діяльності у майбутньому.

Безпека підприємства торгівлі досягається проведенням єдиної політики в напрямі забезпечення безпеки, системою заходів правового, організаційного та технічного характеру, адекватних загрозам майна і інтересам підприємства. Для створення і підтримки необхідного рівня захищеності об'єктів підприємства торгівлі розробляється система правових норм, що регулюють відносини співробітників у сфері безпеки, визначаються основні напрямки діяльності в даній області, формуються органи забезпечення безпеки і механізми контролю і нагляду за їх діяльністю.

Основними принципами забезпечення безпеки є: законність, дотримання балансу інтересів особистості і підприємства, взаємна відповідальність персоналу і керівництва, взаємодія з державними або недержавними органами (структурами) безпеки.

За проведеними власними дослідженнями необхідність забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі вимагає перегляду у напрямку реорганізації його організаційної структури та/або створення нового відповідного підрозділу.

Організаційне забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів на підприємстві визначає організаційну структуру системи безпеки, а також організацію забезпечення такої системи безпеки з урахуванням особливостей взаємодії її суб'єктів в структурі загального управління підприємством (рис. 5.6).



Рис. 5.6. Складові організаційного забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства

Джерело: складено автором

На основі аналізу наукових праць вчених-економістів систематизовано фактори, від яких залежить організаційна структура, якісний та кількісний склад служби економічної безпеки (табл. 5.1).

Таблиця 5.1

Систематизація факторів, від яких залежить організаційна структура, якісний та кількісний склад
служби економічної безпеки

Фактор	Автори (рік)											
	Белоусова І.А. (2010) [13, с. 74-75]	Васильців Т.Г. (2012) [29, с.138-151]	Ортинський В.Л., Керницький І.С. (2009) [74, с.116]	Лаптев С.М., Копитко М.І.(2017) [121;с:92]	Захаров О.М.(2009) [88,с:2]	Astakhov V. (2016) [268, с.173]	Ярочкин В.І, Бузанова Я.В.(2007) [322, с.7-8]	Філіппова С.В. (2012) [281, с.18]	Modenov А.К.; Vlasov М.Р. (2018) [367, с.22]	Алькема В.Г., Літвін Н.М., Кириченко О.С. (2015) [4, с.171]	Момот Т.В., Пригунов П.Я., Новак А.М. (2012) [183, с.258]	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Розмір підприємства	+	+	+				+	+		+	+	
Кількість об'єктів	+											
Чисельність персоналу	+		+								+	
Вид діяльності	+	+	+	+		+			+	+	+	
Особливості розміщення структурних підрозділів	+										+	
Рівень прибутковості	+										+	
Рівень криміналізації сегмента ринку	+	+			+		+				+	
Рівень конкуренції на вітчизняному та міжнародних ринках	+	+		+	+		+		+		+	
Рівень корупції	+						+				+	
Форма власності		+								+		
Форма господарювання		+	+									
Місце та спосіб реалізації товарів		+										

Закінчення табл.5.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Обсяги виробництва (реалізації) продукції				+	+				+	+	
Активність інноваційної діяльності				+							
Обсяг конфіденційної інформації				+	+		+				
Фінансові можливості							+	+		+	+
Рівень механізації та автоматизації бізнес-процесів підприємства									+		
Кваліфікація та компетентність персоналу									+		+
Форма організації та структура										+	
Особливості розміщення складів і транспортних комунікацій											+
Адміністративний вплив органів державної влади і управління											+
Наявність недобросовісної конкуренції											+
Погляди і позиції керівників (власників) підприємства на необхідність побудови системи безпеки та її архітектуру											+

Джерело: складено автором за [4; 13; 29; 74; 88; 121; 183; 268; 281; 319; 367]

За даними табл. 5.1 можна дійти висновку, що 72,7 % авторів виділяють такі фактори, від яких залежить організаційна структура, якісний та кількісний склад служби економічної безпеки як вид діяльності, а 63,6% дослідників відзначають розмір підприємства і рівень конкуренції на вітчизняному та міжнародних ринках. Рівень криміналізації сегмента ринку виділили 45,4% дослідників. Інші критерії є менш популярними серед дослідників і вивчаються переважно в контексті більш вузьких досліджень, що між тим жодним чином не заперечує їх важливість.

Отже, організаційна структура підприємства спрямована насамперед на встановлення чітких зв'язків між власниками бізнес-процесів підприємства, розподілом повноважень і відповідальності між ними. Організаційна структура, в даному випадку, встановлює чисельність і кваліфікацію підпорядкованих підрозділів підприємства і відображає порядок їх взаємодії.

При виборі організаційних структур необхідно враховувати умови, в яких існує конкретне підприємство як бюрократична (механістична) і адаптивна (органічна) організаційна структура. Існує кілька типів організаційних структур: функціональні, лінійно-функціональні, штабні, дивізіональні, матричні, сітьові, модульні тощо.

Виходячи з цього формується відповідна організаційно-штатна структура підрозділу, яка може бути організаційно представлена у вигляді департаменту, управління, служби, відділу, сектору або групи [21; 121].

Під функціональним підходом до управління розуміється даний перелік дій, спрямованих на формальне досягнення певних цілей, які є локальними цілями підприємства. Процесний підхід фокусується на результатах діяльності власника бізнес-процесу в рамках його повноважень, відповідальності і наявних ресурсів.

На основі проведеного дослідження В.П. Мак-Мак [249, с. 44] визначив, що «найбільшого поширення набули лінійна і лінійно-штабна структура». Лінійна структура характеризується чітким єдиним началом - кожен

начальник, кожен співробітник підпорядкований тільки одній вищестоящій особі. Лінійна структура характеризується чітким підпорядкуванням працівників, що відповідає за безпеку єдиному начальнику. Лінійно-штабна структура являє собою лінійну структуру, доповнену штабним органом (штабом), на який покладаються додаткові функції управління. Така структура створюється, як правило, тоді, коли кількість співробітників є великою або їх територіальна роз'єднаність не дозволяють начальнику служби безпеки ефективно управляти.

На думку деяких авторів недоцільно застосовувати лінійно-функціональний устрій для служби економічної безпеки сучасних вітчизняних підприємств як єдино можливий, тому як він задовольняє вимогам охоронного напряму діяльності служби безпеки, але реалізація захисного напряму потребує адаптивних підходів до формування управлінських структур. Авторами визначено, що служба економічної безпеки підприємства має утворювати внутрішню матричну структуру шляхом ситуаційного розподілу функціональних повноважень співробітників [21].

Тому важливо розглянути організаційну структуру з точки зору процесного підходу. З цих позицій організаційна структура повинна забезпечувати адекватне здійснення управлінських впливів на власників бізнес-процесів за рахунок розподілу повноважень, відповідальності і наявних ресурсів згідно з цілями підприємства.

З урахуванням наукових доробок авторів [367] та власних досліджень при реалізації процесного підходу організаційна структура, на наш погляд, повинна базуватися на таких принципах, як:

- пріоритетність бізнес-процесу (підпроцесу, субпроцесу, операції) над його власником (принцип пріоритетності);
- відповідність організаційної структури цілям і стратегії підприємства, тому як кожен бізнес-процес підприємства повинен мати свою

стратегію і унікальність (принцип унікальності повноважень і відповідальності);

— єдність торгової, логістичної, управлінської та організаційної структур, що реалізують всі необхідні бізнес-процеси (принцип повного охоплення всіх сфер діяльності);

— інституціоналізація раціонального поєднання в архітектурі підприємства централізації, спеціалізації, кооперації та інтеграції функцій, логістики та управління (принцип раціональності, архітектура підприємства);

— кожному бізнес-процесу продукту чи послуги його ланцюжка створення цінності повинен відповідати хоча б один бізнес-процес підприємства (принцип здійсненності стратегічної програми);

— кожна операція ланцюжка створення цінності продукту чи послуги повинна відповідати бізнес-процесу підприємства, і для кожного власника операції повинен бути власник бізнес-процесу (принцип ієрархії побудови бізнес-процесів архітектури підприємства, включаючи структуру управління);

— кожен бізнес-процес підприємства повинен бути інформаційним, (принцип повноти інформаційного забезпечення діяльності підприємства);

— узгодженість бізнес-процесів та управління ними (принцип узгодженості).

Формування організаційної структури повинно відбуватися за такими її елементами (рис. 5.7).

Запропонована концептуальна схема формування організаційної структури підприємства торгівлі з урахуванням процесного підходу включає такі послідовні етапи:

1. Визначення цілей розвитку і стратегії підприємства, специфіки діяльності, ідентифікація бізнес-процесів, їх склад та структура тощо.

2. Поділ підприємства на підрозділи з формуванням їх ієрархії, заснованої на бізнес-процесах, що відображають ланки ланцюжка створення цінності.

3. Визначення функцій і завдань, делегування повноважень, розподіл обов'язків, закріплення відповідальності, організація документообороту та звітності за бізнес-процесами.

4. Забезпечення: нормативно-правове, методичне, ресурсне (використання ресурсів власниками бізнес-процесів).

5. Запуск, актуалізація організаційної структури підприємства торгівлі.

Після проходження вказаних етапів відповідальними на підприємстві проводиться моніторинг досягнутих результатів та розробляються коригувальні заходи щодо усунення небажаних подій. З метою ефективної діяльності підприємства торгівлі на майбутній період проходження етапів формування організаційної структури підприємства проводиться з урахуванням нових цілей і планів.

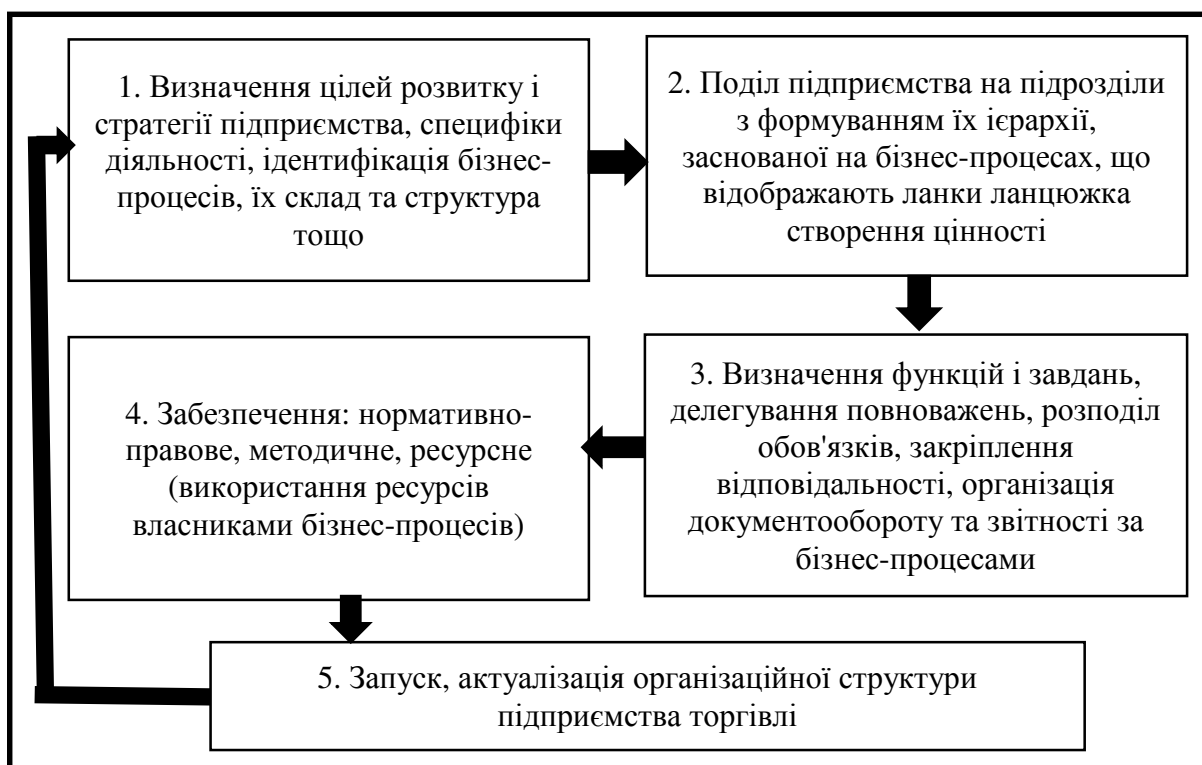


Рис. 5.7. Концептуальна схема формування організаційної структури підприємства торгівлі з урахуванням процесного підходу

Джерело: авторська розробка

Особливого значення організаційне забезпечення економічної безпеки набуває на підприємствах роздрібних торговельних мереж, що зумовлено великими розмірами підприємств, кількістю об'єктів роздрібної торгівлі, чисельністю персоналу тощо. Усе це ускладнює організаційну побудову системи забезпечення бізнес-процесами підприємств торгівлі, посилюючи важливість кадрового забезпечення економічної безпеки.

Бізнес-процеси підприємства торгівлі здійснюються в різних функціональних (структурних) підрозділах підприємства, що потребує чіткого визначення завдань і функцій, відповідальності кожного з цих підрозділів, а також і окремих посадових осіб (відповідальних за безпеку бізнес-процесів). Саме тому організація обліку, аналізу та контролю передбачає побудову організаційної структури служби безпеки, визначення характеру роботи, прав та обов'язків працівників цієї служби та інших підрозділів, що задіяні у забезпеченні економічної безпеки бізнес-процесів.

До основних питань організаційного забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі треба віднести такі, як: забезпечення узгодженості між підрозділами (службами, відділами) та виконавцями (відповідальними); службою безпеки з іншими підрозділами (відділами); оперативності управління та швидкості регулювання діяльності; доведення кількості операцій до необхідного мінімуму, уникаючи паралелізму та дублювання операцій тощо. Вирішення окреслених питань передбачає послідовне проходження етапів, які унаочнено на рис. 5.8.

Для підприємств торгівлі важливість кадрового планування у забезпеченні економічної безпеки обумовлена високим рівнем втрат від економічних злочинів і залежить від масштабів підприємства.

З точки зору деяких авторів [74], безпеку підприємства можуть забезпечувати дві групи суб'єктів:

- 1) суб'єкти, які займаються цією діяльністю безпосередньо на підприємстві і підпорядковані його керівництву;

2) зовнішні органи та організації, які функціонують самостійно і не підпорядковуються керівництву підприємства, але при цьому їх діяльність істотно впливає на безпеку підприємства.

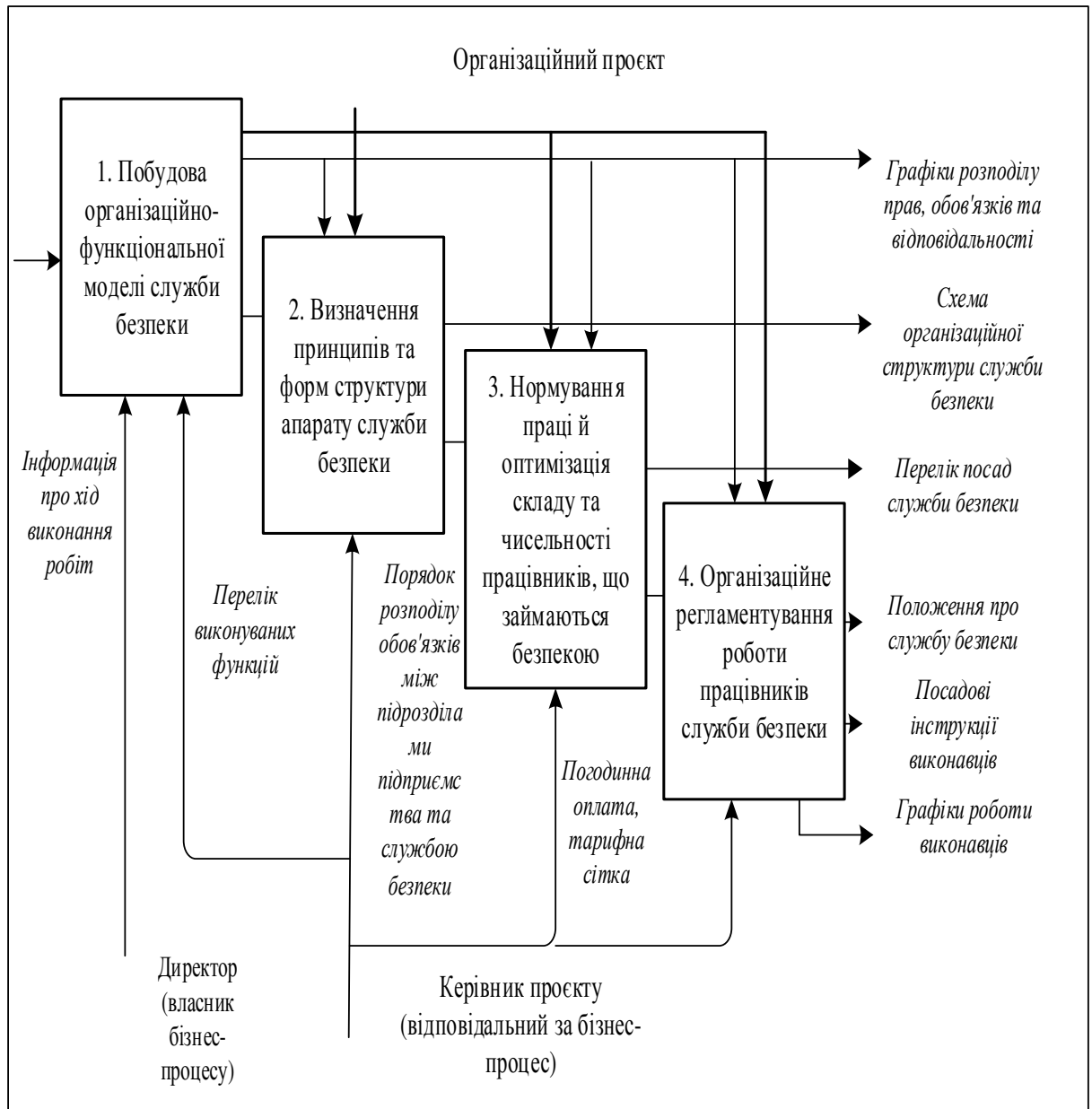


Рис. 5.8. Етапи розробки організаційного забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі

Джерело: складено автором

Беручи за основу такий підхід, на наш погляд, реалізація заходів щодо забезпечення безпеки бізнес-процесів на торговельному підприємстві можлива кількома шляхами:

- 1) створення власної служби безпеки (локальна служба);
- 2) укладання договорів на забезпечення безпеки з державними та/або недержавними органами, що надають послуги із забезпечення безпеки (інтегрована служба);
- 3) використання власної служби безпеки спільно з державними та/або недержавними структурами, що надають послуги із забезпечення безпеки (комбінована служба).

Автори дослідження [121, с. 51] вважають неефективним функціонування служби безпеки без залучення зовнішніх суб'єктів, а то й розподіл її функцій між іншими підрозділами підприємства.

На думку Коробчинського О.Л. [147] «підприємствам доцільно формувати повноцінну систему економічної безпеки з власною службою та потужним ресурсним забезпеченням, а представникам малого бізнесу варто залучати спеціалізовані приватні підприємства, тобто сферу безпеки передавати в аутсорсинг, щодо підприємств середніх розмірів, то їм варто залучати зовнішніх експертів у тих сферах, де їм бракує власних ресурсів чи потенціалу».

Погоджуємося із точкою зору авторів І.П. Мігус, С.М. Лаптева [179, с. 16], які вважають, що «при формуванні системи економічної безпеки можна як розподілити функції щодо забезпечення економічної безпеки серед вже існуючих структурних підрозділів, так і створити окремий підрозділ — службу економічної безпеки». На їх думку, структура, чисельність та склад служби економічної безпеки визначаються реальними потребами фірми і ступенем конфіденційності її інформації.

Слушною є точка зору авторів [344, с. 173], які вважають, що при організації захисту комерційної таємниці під час забезпечення економічної

безпеки, майнових та фінансових цінностей директор діє з урахуванням економічної доцільності, а саме:

1. Витрати на забезпечення економічної безпеки, як правило, повинні бути меншими порівняно з можливими економічними збитками.

2. Заплановані заходи економічної безпеки, як правило, сприяють підвищенню економічної ефективності ділової активності.

На думку авторів [281, с. 18] «формування системи економічної безпеки та створення її суб'єктів залежать від розмірів підприємства та його можливостей. Як правило, підприємства малого бізнесу користуються послугами зовнішніх спеціалізованих приватних підприємств (консалтингових, охоронних, детективних, тощо). Підприємства середнього бізнесу можуть користуватися комбінованою системою економічної безпеки, спираючись на можливості і ресурси власних підрозділів безпеки та, в міру необхідності, залучаючи зовнішні організації. Великим підприємствам доцільно створювати повноцінну систему економічної безпеки з власною службою та потужними ресурсами».

Для великих торговельних підприємств, з нашої точки зору, можна запропонувати планування окремої служби безпеки з наймом співробітників, залучення стороннього охоронного агентства для забезпечення зовнішньої безпеки (через крадіжки покупців) і делегування частини функцій з безпеки менеджерам (для забезпечення внутрішньої безпеки через крадіжки і помилки персоналу). Комбінований тип організації структури служби безпеки застосовувати на великих підприємствах. Для дрібних підприємств роздрібною торгівлі забезпечення безпеки шляхом створення служби безпеки або за допомоги послуги охоронців можуть бути економічно невиправданими (втрати від крадіжок менше витрат на охорону), тоді функції безпеки повинні бути делеговані штатним працівникам.

Основними елементами наукової організації праці служби безпеки є розподіл і кооперування. Розподіл праці означає розчленування процесу

забезпечення на окремі етапи, виділення окремих видів робіт і закріплення за кожною ланкою (бізнес-процесом) відповідальних виконавців. Розподіл праці на підприємстві торгівлі здійснюється за топологічними ділянками забезпечення безпеки. При цьому, основними характеристиками топології є зв'язність, компактність та неперервність.

Кооперація праці передбачає об'єднання виконавців для досягнення певної мети. Кооперація праці служби безпеки на підприємстві торгівлі здійснюється на двох рівнях:

1) між працівниками підприємства, відповідальними за безпеку окремих бізнес-процесів (підпроцесів), операцій, ділянок тощо;

2) між службою безпеки на підприємстві та іншими органами (державними та/або недержавними органами, що надають послуги із забезпечення безпеки тощо).

Запропонований розподіл функцій щодо забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі серед вже існуючих його підрозділів наведений у табл. 5.2.

Таблиця 5.2

Розподіл функцій щодо забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі серед вже існуючих підрозділів

Складові ЕБ	Бізнес-процеси підприємства	Структурний підрозділ підприємства
1	2	3
Фінансова	Формування і використання фінансових ресурсів; проведення фінансового аналізу, планування і управління; управління податками; здійснення внутрішнього фінансового контролю і аудиту	Планово-економічний відділ, фінансовий відділ, бухгалтерія
Кадрова	Здійснення кадрового планування, управління наймом, продуктивністю, розвитком персоналу, звільнення	Служба управління персоналом, відділ кадрів

Закінчення табл. 5.2

1	2	3
Інформаційна	Забезпечення обміну інформацією; забезпечення доступу до інформації й комунікацій; захист інформації; проведення оцінки якості інформації	Інформаційний відділ, аналітично-інформаційний відділ
Майнова	Проведення поточних ремонтів устаткування, обладнання, транспорту; утримання торговельних і господарських приміщень і споруд	Господарська служба, адміністративно-господарський відділ, планово-економічний відділ, бухгалтерія
Репутаційна	Визначення бізнес-концепції та організаційної стратегії; розробка організаційної структури і взаємозв'язків між організаційними структурами; усунення проблем якості / надійності продуктів та послуг; забезпечення якості обслуговування	Комерційний відділ, відділ асортименту та якості товарів, служба управління персоналом
Ринкова	Дослідження ринку та потреб споживачів, вимірювання задоволеності клієнтів; моніторинг змін в очікуваннях ринку або клієнтів	Маркетинговий відділ, відділ збуту, відділ по вивченню кон'юнктури і попиту
Інтерфейсна	Управління відносинами з партнерами (клієнтами, державними органами влади, інвесторами), лояльність клієнтів	Відділ вивчення кон'юнктури
Правова	Виконання нормативів; зниження питомої ваги судових і арбітражних розглядів у загальному числі господарських договорів; зниження кількості штрафних санкцій і пені	Юридичний відділ
Торгово-технологічна	Управління якістю товарів і послуг, формування цінової політики, надання додаткових послуг, забезпечення післяпродажного обслуговування; оброблення гарантій та претензій; захист клієнтів від кібератак, впровадження новітніх технологій, цифровізації	Технічний відділ, господарсько-технічний відділ

Джерело: авторська розробка

Для забезпечення економічної безпеки на підприємстві необхідно регламентувати роботу персоналу, що задіяний у цьому процесі і безпосередньо сам процес забезпечення. Це досягається за допомогою організаційного забезпечення економічної безпеки на підприємстві.

Організаційне забезпечення економічної безпеки – це один з підоб'єктів забезпечення економічної безпеки на підприємстві. Воно передбачає:

- регламентацію процесу забезпечення економічної безпеки;
- регламентацію праці персоналу, що відповідає за безпеку на підприємстві;
- визначення завдань, функціональних обов'язків персоналу;
- регламентацію роботи керівника та його заступників з служби безпеки.

Регламентація вище зазначених об'єктів досягається за допомогою організаційних регламентів – нормативних документів. Це зовнішні документи (Конституція, Закони України, накази Мінфіну України, нормативно-правові акти, інструктивні та методичні документи, що регулюють питання організації та здійснення фінансового контролю, охорони праці на підприємстві тощо) та внутрішні регламенти, розроблені на основі зовнішніх з урахуванням особливостей господарювання підприємства торгівлі.

До внутрішніх регламентаційних документів відносять Положення про Службу безпеки, посадові інструкції працівників служби безпеки, робочі інструкції, Колективний договір, Правила внутрішнього розпорядку положення про трудову дисципліну; положення про кадрове діловодство; положення про проведення службових розслідувань; зобов'язання працівників підприємства щодо нерозголошення відомостей, які становлять інформацію з обмеженим доступом; угоди про конфіденційність, укладені з клієнтами і партнерами; та інші розпорядчі документи.

Внутрішні документи, що регламентують забезпечення економічної безпеки на підприємстві торгівлі, складаються з таких груп, як [19; 193]:

- організаційні – положення про структурні підрозділи, посадові інструкції осіб, відповідальних за безпеку на підприємстві;
- регламентні – методики, інструкції з безпеки праці, переліки відповідальних осіб;
- розпорядчі – накази, розпорядження, приписи, плани робіт;
- довідково-інформаційні – довідки, акти, звітні документи тощо.

Склад, завдання, обов'язки і функції підрозділу служби безпеки торговельного підприємства визначаються та приймаються відповідним документом «Положенням про Службу безпеки підприємства».

Положення про Службу безпеки підприємства торгівлі повинно мати наступні розділи [19]:

- Розділ I «Загальні положення»;
- Розділ II «Структура»;
- Розділ III «Завдання»;
- Розділ IV «Функції»;
- Розділ V «Права»;
- Розділ VI «Взаємодія з іншими підрозділами»;
- Розділ VII «Відповідальність».

Функції та обов'язки структурних підрозділів служби безпеки, її співробітників визначаються в наказах, посадових інструкціях та іншій документації, що регламентує діяльність підрозділу служби безпеки і працівників підприємства, відповідальних за безпеку.

Так, посадова інструкція працівника служби безпеки (особи, відповідальної за безпеку) повинна містити наступні розділи [19]:

- Розділ I «Загальні положення»;
- Розділ II «Завдання»;
- Розділ III «Обов'язки»;

Розділ IV «Права»;

Розділ V «Відповідальність».

Основним організаційним документом, що визначає взаємні трудові і соціально-економічні відносини між керівництвом (адміністрацією) і працівниками підприємства торгівлі є Колективний договір. Він регулює питання створення умов для забезпечення стабільного розвитку підприємства, зайнятість працівників, умови оплати їх праці, режим праці та відпочинку, обов'язки адміністрації з охорони праці, визначає склад комісії, яка здійснює контроль за виконанням колективного договору, відповідальність сторін за виконання колективного договору тощо. Положення колективного договору розповсюджуються на усіх працівників підприємства і обов'язкові як для власника, так і для кожного члена трудового колективу.

Правилами внутрішнього трудового розпорядку для працівників підприємства визначається робочий час і його використання, встановлюються вимоги до трудової дисципліни в колективі, що забезпечуються створенням необхідних організаційних і економічних умов для нормальної високопродуктивної праці, свідомим відношенням до праці методом переконання, виховання, мотивування, а також заохоченням за добросовісну працю. До порушників трудової дисципліни застосовуються заходи дисциплінарної дії.

З правової точки зору, служба безпеки підприємства створюється наказом керівника підприємства і йому безпосередньо підпорядковується. Її діяльність здійснюється у взаємодії з іншими структурними підрозділами підприємства торгівлі, а внутрішня структура і штат визначаються керівником підприємства залежно від його розміру, форми організації та структури, кількості персоналу та кількості споживачів, завдань із забезпечення безпеки, напрямів і масштабів його комерційної діяльності тощо.

Багато вітчизняних підприємств торгівлі, особливо великих, роздрібних торговельних мережах мають такі підрозділи як служби безпеки. Тому в

умовах їх наявності на підприємстві торгівлі постає питання доцільності створення нового структурного підрозділу або інтегрованої служби.

Для виконання комплексу робіт із забезпечення економічної безпеки підприємства постає питання визначення оптимального складу працівників, відповідальних за безпеку на підприємстві. Отже, управління кадрами в частині визначення оптимальної чисельності працівників, що відповідають за безпеку на підприємстві – одне з важливих питань організації безпеки, оскільки є основою організації праці, забезпечення розподілу і регламентації обов'язків та відповідальності кожного з працівників, що у кінцевому підсумку вплине на результати діяльності самого підприємства.

Модель взаємодії суб'єктів економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі зображена на рис. 5.9.

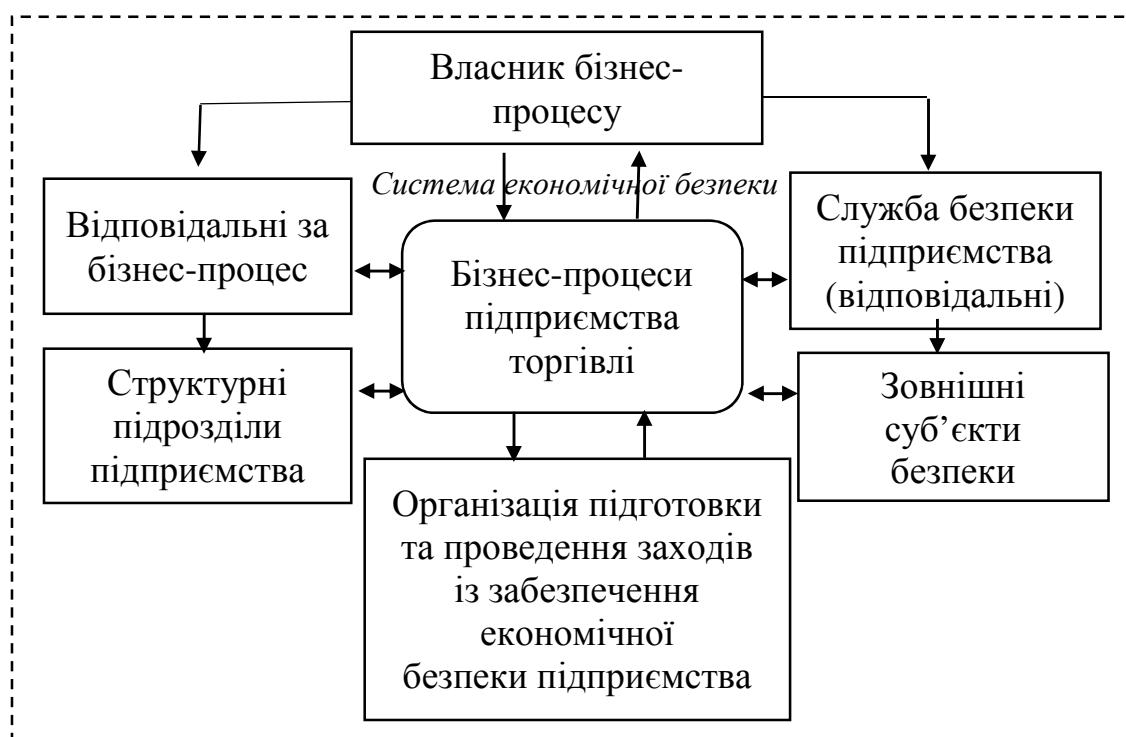


Рис. 5.9. Модель взаємодії суб'єктів економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі

Джерело: складено автором

Найбільш оптимальна структура служби безпеки на підприємстві визначається після детального вивчення і аналізу функцій із забезпечення економічної безпеки, які вона повинна виконувати. Це дає змогу уникнути знеособлення у виконанні робіт із забезпечення безпеки, створює умови для злагодженої і планомірної роботи служби безпеки, одержання своєчасної і якісної економічної інформації, необхідної для забезпечення економічної безпеки на підприємстві торгівлі.

Механізм взаємодії в системі економічної безпеки буде ефективно функціонувати тільки в тому випадку, якщо всі його внутрішні і зовнішні суб'єкти в рамках своїх функціональних обов'язків отримують такі повноваження, які дадуть їм можливість узгоджено і ефективно працювати в системі економічної безпеки підприємства. При цьому, особлива роль у системі економічної безпеки підприємства відводиться його штатній службі безпеки, яка є її ядром. У цьому контексті організаційне забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства повинна спиратися на ґрунтовний аналіз ризиків й загроз, чітку регламентацію функцій, обов'язків, відповідальності, зв'язків, документообігу, розробку системи методів та заходів по забезпеченню економічної безпеки при дотриманні діючого законодавства та на основі затверджених внутрішніх положень підприємства.

Проведене дослідження показало, що організаційне забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства має спиратися на ґрунтовний аналіз ризиків і загроз, чітку регламентацію функцій, обов'язків, відповідальності, зв'язків, документообігу, розробку системи відповідних методів та заходів за умов дотримання діючого законодавства та на основі затверджених внутрішніх положень підприємства.

Доведено, що підґрунтям організаційного забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства є його ресурси, організаційна структура та організація взаємозв'язків. На основі аналізу наукових праць систематизовано фактори, від яких залежить організаційна структура, якісний

та кількісний склад служби економічної безпеки. Запропоновано формування організаційної структури з позицій процесного підходу, що забезпечує адекватне здійснення управлінських впливів власниками бізнес-процесів на відповідальних за рахунок розподілу повноважень, відповідальності і наявних ресурсів згідно з цілями підприємства.

З метою посилення практичної значущості розробленої концептуальної моделі формування організаційної структури здійснено розподіл функцій щодо забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі серед вже існуючих підрозділів та побудовано модель взаємодії суб'єктів економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі. Сформовані теоретичні підходи щодо організаційного забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства дозволять виконувати добре скоординовані спільні дії всіх суб'єктів системи економічної безпеки.

Під фінансовим забезпеченням економічної безпеки підприємства торгівлі пропонується розуміти упорядковану сукупність дій щодо пошуку, формування та ефективного використання фінансових ресурсів, а також створення умов, необхідних для перебування підприємства у достатньому (бажаному) стані економічної безпеки.

Кількісні ознаки фінансових ресурсів не обмежуються виключно їх фізичною наявністю, до числа таких ознак можна віднести значення чисельних коефіцієнтів, які традиційно використовуються в практиці фінансового аналізу і менеджменту. Критерії та підходи до якісних ознак фінансових ресурсів досліджуються з позиції створення важелів забезпечення економічної безпеки підприємства. Зокрема, до числа таких ознак можуть бути віднесені доступність та вартість отримання фінансових ресурсів.

Підсистемами фінансового забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства є: функціональні підсистеми (фінансові методи); підсистеми забезпечення (фінансове, нормативно-правове, інформаційне забезпечення); підсистеми засобів управління (фінансові важелі) (рис. 5.10).



Рис. 5.10. Механізм фінансового забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі

Джерело: авторська розробка

Фінансові методи як способи впливу фінансових інструментів на господарські відносини діють у двох напрямках:

- 1) управління рухом фінансових ресурсів;

2) управління комерційними відносинами підприємства торгівлі, що пов'язані з зіставленням витрат і результатів, з матеріальним стимулюванням та відповідальністю за ефективне використання фінансових ресурсів.

До складу фінансових методів відносять: способи та засоби фінансового управління, такі як фінансовий облік, фінансовий аналіз та планування, фінансове прогнозування, регулювання та контроль, інвестування, кредитування, самофінансування, оподаткування, систему розрахунків, матеріальне стимулювання та відповідальність, управління якістю продукції, раціональне використання фінансових ресурсів, ціноутворення, маркетинг, страхування, оренду, лізинг тощо [282, с. 56–57].

До підсистеми забезпечення підприємства торгівлі можна віднести: принципи, методи, нормативи та норми, фінансове забезпечення бізнес-процесів підприємства, нормативно-правове забезпечення, формування інформаційних каналів і аналітичне забезпечення.

Фінансові важелі – засоби, використання яких дає можливість поживати, підсилити, оптимізувати діяльність та сприяти розвитку комерційної діяльності підприємства (наприклад, ставка податку, розмір мінімальної заробітної плати, норми амортизаційних відрахувань тощо). До фінансових важелів підприємства торгівлі також можна віднести: фінансові ресурси, їх обсяг та структуру; чистий прибуток; власний капітал; надання банками податкових пільг за коштами, які спрямовані на кредитування торговельних підприємств; часткову компенсацію процентних платежів за операціями кредитування підприємств торгівлі (інвестування); оптимізацію договірних відносин; валютний курс тощо [282, с. 57].

Таким чином, механізм фінансового забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі являє собою сукупність форм, методів, інструментів, прийомів і важелів впливу на функціонування і розвиток підприємства торгівлі, організацію його фінансових відносин із формування достатніх обсягів фінансових ресурсів та їх ефективний розподіл для

забезпечення безпеки, а також досягнення кількісних та якісних параметрів ефективності його розвитку з відповідним забезпеченням.

Трансформаційні процеси, які відбуваються у вітчизняній економіці, характеризуються наявністю та поглибленням загроз з боку зовнішнього середовища, тіньової економіки, стрімко зростаючим рівнем інфляції, подорожчанням усіх видів ресурсів, закриттям бізнесу, спричинених пандемією та низькою конкурентоспроможністю тощо. Все це призводить до неплатоспроможності підприємств торгівлі і, відповідно, до неспроможності сплачувати податки і збори. Це актуалізує необхідність дослідження питань забезпечення економічної безпеки у розрізі її складової – податкової безпеки.

Актуалізація порушених аспектів підтверджується наявністю наукових досліджень вітчизняних та зарубіжних авторів, зокрема, О.Є. Власової [33], О.О. Глущенко [41], Н.Г. Слав'янської, Л.М. Єріс [248], W. Huang [350] та інших. Водночас, зважаючи на науковий доробок учених і практиків, питання поглиблення теоретичних засад та комплексного дослідження формування податкової стратегії підприємства і розроблення системи заходів із забезпечення економічної безпеки підприємств в сучасних динамічних умовах залишаються невирішеними, що зумовлює актуальність, наукову та практичну значимість даного дослідження.

В умовах посилення фінансово-економічної кризи особливого значення набуває завдання стратегічного управління податками і зборами, тому як до змін в зовнішньому податковому середовищі менеджменту підприємства торгівлі треба готуватися заздалегідь, бо в іншому випадку, підприємство може понести збитки та значні фінансові втрати [41, с. 43].

Найбільш ефективним заходом управління податками і зборами на підприємстві торгівлі є податкова стратегія, розробка якої з урахуванням можливих змін податкового законодавства, напрямів державної економічної і фінансової політики та інших факторів зовнішнього середовища є частиною загальної стратегії підприємства торгівлі.

Узагальнюючи велику кількість напрацювань авторів щодо визначення терміну «податкової стратегії підприємства» у літературних джерелах можна звести до спільного визначення: податкова стратегія - це встановлена на тривалий час сукупність норм, орієнтирів, напрямків, способів і правил діяльності підприємства в сфері оподаткування, які забезпечують зростання і високу конкурентоспроможність підприємства, зміцнюють його позиції на ринку та підвищують здатність до виживання в конкретній ситуації [33; 41; 54; 248].

На основі доробок авторів та власних досліджень [33; 41; 54; 75; 136; 142; 144; 193; 248; 275; 350] процес формування податкової стратегії підприємства торгівлі для забезпечення його економічної безпеки рекомендується здійснювати за наведеними етапами (рис. 5.11).

Етап 1. На цьому етапі формується податкова стратегія у відповідності до загальної фінансової стратегії, а також до цілей і пріоритетів у забезпеченні економічної безпеки підприємства торгівлі

Етап 2. Відповідальні особи підприємства досліджують ризики і загрози, внутрішні і зовнішні чинники, що впливають на стан економічної безпеки підприємства торгівлі з метою реалізації системою оподаткування усіх своїх функцій та максимального узгодження інтересів держави та платника. Обираються законні напрями оптимізації оподаткування діяльності підприємства торгівлі.

Етап 3. На цьому етапі формується механізм оптимізації податків і зборів на підприємстві, обираються інструменти оптимізації податків і зборів, цільових показників (індикаторів) тощо.

Етап 4. Розробляється податкова політика підприємства торгівлі, яка деталізується за окремими аспектами його діяльності.

Етап 5. Формується портфель заходів із забезпечення реалізації податкової політики підприємства торгівлі. На цьому ж рівні ієрархії застосовується методичний інструментарій податкового планування.

Етап 6. На цьому етапі проводиться оцінка відповідності розробленої податкової стратегії загальній фінансовій стратегії підприємства торгівлі. Коригуються стратегічні цілі, розробляється комплекс заходів із забезпечення економічної безпеки підприємства.

I етап	Формування податкової стратегії у відповідності до загальної фінансової стратегії, а також до цілей і пріоритетів у забезпеченні економічної безпеки підприємства торгівлі
II етап	Дослідження ризиків і загроз, внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на стан економічної безпеки підприємства, з метою реалізації системою оподаткування усіх своїх функцій та максимального узгодження інтересів держави та платника
III етап	Формування механізму оптимізації податків і зборів на підприємстві. Вибір інструментів оптимізації податків, цільових показників (індикаторів) тощо
IV етап	Розробка податкової політики як в цілому по підприємству, так і за окремими аспектами його діяльності
V етап	Формування портфелю заходів із забезпечення реалізації податкової політики підприємства
VI етап	Оцінка відповідності розробленої податкової стратегії загальній фінансовій стратегії. Коригування стратегічних цілей, розробка комплексу заходів із забезпечення економічної безпеки підприємства

Рис. 5.11. Концептуальна модель формування податкової стратегії підприємства торгівлі для забезпечення його економічної безпеки

Джерело: авторська розробка

Податкова стратегія може розроблятися як на великому підприємстві торгівлі, підприємстві корпоративних мереж, так й на малому підприємстві. Чим більше підприємство, його товарооборот, чисельність персоналу, кількість та обсяг сплачених підприємством податків і зборів, кількість і складність бізнес-процесів, кількість господарських операцій за звітний період та складність їх обліку, аналізу і контролю, тим більше потрібно зусиль менеджерам підприємства для розробки вдалої податкової стратегії. Погоджуємося із думкою автора [351], що сплата податків – це соціальна відповідальність компанії.

Податкова стратегія підприємства торгівлі формується в межах його фінансової стратегії та направлена на забезпечення його економічної безпеки. Обґрунтована податкова стратегія підприємства виступає інструментом, за допомогою якого підприємство як платник податків обирає оптимальні варіанти виконання своїх обов'язків, що забезпечують зменшення податкових зобов'язань в умовах дотримання вимог податкового законодавства, а також дозволяє гармонізувати взаємовідносини підприємства і держави.

Податкова стратегія протидіє надмірному впливу зовнішнього податкового середовища завдяки зменшенню податкового навантаження, усуненню недоліків внутрішнього податкового середовища підприємства, управлінню податковими ризиками (внутрішніми і зовнішніми). Також, вона має бути спрямована на здобуття конкурентних переваг в податковій конкуренції між суб'єктами господарювання (резидентами і нерезидентами), збереженню та укріпленню високого рівня податкової культури, досягнення ефективного розвитку підприємства в цілому, через отримання легальної податкової вигоди, пристосованої до вимог контролюючих органів у сфері оподаткування або відстояної у судовому порядку [42].

Таким чином, формування податкової стратегії та прийняття рішень щодо впровадження окремих інструментів оптимізації оподаткування впливають на стратегічні дії підприємства торгівлі. При цьому правильно

реалізована стратегія дозволяє оперативно реагувати на мінливе бізнес-середовище.

З метою найбільш ефективної реалізації обраної стратегії безпеки на підприємстві запропоновано ієрархічну модель фінансового планування економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі, яка враховує особливості, що пов'язані із функціонуванням системи забезпечення економічної безпеки підприємства за рахунок функціональних напрямків діяльності підприємства (складових економічної безпеки підприємства) та у розрізі його бізнес-процесів, що дозволяє розробляти обґрунтовані та адекватні управлінські рішення щодо забезпечення достатнього (бажаного) рівня економічної безпеки. Обґрунтовано концептуальну модель формування податкової стратегії підприємства торгівлі, що формується в межах його фінансової стратегії та направлена на забезпечення його економічної безпеки. для забезпечення його економічної безпеки.

Дії управлінського персоналу, вжиті на основі продуманої податкової стратегії, підвищують ефективність діяльності підприємства торгівлі та його стійкий розвиток у майбутньому.

5.3. Кадрове забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі

Рушійною силою створення, функціонування та розвитку підприємства є діяльність людей, що пов'язана з інтересами, міра узгодження яких формує певний рівень економічної безпеки. Персонал підприємства впливає на всі сфери його життєдіяльності, в тому числі й на економічну безпеку. Це пов'язано з тим, що основні ризики підприємства, найчастіше, генеруються її власниками. Крім того, інтереси та очікування різних стейкхолдерів мають різний вектор спрямування, неврахування яких може призвести до порушення партнерських відносин, конфліктів, ділової репутації тощо.

Питання взаємодії підприємства із внутрішніми стейкхолдерами пов'язані як з можливістю розвитку бізнесу за умови гармонізації їх інтересів, так із можливістю виникнення ризиків, небезпек та загроз в умовах наявності конфлікту інтересів.

Специфічним та одним із найважливіших видів економічних ресурсів, який охоплює професійні навички, досвід і знання, що можуть бути використані у трудовому процесі, є людський ресурс. Тому кадрова складова економічної безпеки підприємства є достатньо значимою для управління бізнес-процесами підприємства, взагалі, та забезпечення економічної безпеки, зокрема, і відіграє значну роль в стійкому функціонуванні та розвитку сучасного підприємства.

Персонал підприємства одночасно виступає як об'єктом, так і суб'єктом потенційних ризиків, загроз і небезпек економічній безпеці. У свою чергу, ризики і загрози можуть бути зовнішніми (не залежати від дій/бездіяльності персоналу) і внутрішніми (умисні/ненавмисні дії персоналу) (табл. 5.3).

Головними цілями забезпечення кадрової безпеки підприємства є: запобігання ризикам, небезпекам і загрозам; захист інтересів і майна підприємства від протиправних дій; запобігання втрати матеріальних та нематеріальних ресурсів; забезпечення нормального функціонування всіх підрозділів підприємства тощо [132].

Умовами забезпечення кадрової безпеки підприємства є легітимність усіх видів діяльності персоналу, використання системного підходу до забезпечення економічної безпеки підприємства та відповідне ресурсне забезпечення.

Складовими механізми кадрового забезпечення економічної безпеки підприємства є: об'єкт, що піддається небезпеці; суб'єкт, що забезпечує безпеку; фактори, які загрожують безпеці об'єкта; інструменти, методи і засоби забезпечення безпеки. При цьому, під кадровим забезпеченням розуміється система принципів, форм і методів формування необхідного

кількісного та якісного складу персоналу, спрямована на вдосконалення кадрового потенціалу та ефективне його використання [132].

Таблиця 5.3

Загальна характеристика відповідальних стейкхолдерів підприємства

Група	Інтереси та очікування	Вид кадрової безпеки	Характер впливу	
			конструктивний	деструктивний
Власники	Можливості розширення бізнесу, зростання прибутковості і вартості гудвіл, високі показники результатів діяльності, дивідендні виплати	Фізична, економічна, соціальна, професійна, адміністративна, корпоративна	Задоволення інтересів та очікувань персоналу	Контроль через недовіру, звільнення некваліфікованого персоналу, прийняття необґрунтованих рішень
Персонал	Належна заробітна плата, сприятливі умови праці, безпека праці, справедливе відношення, соціальні гарантії, можливості самореалізації, кар'єрного зростання	Майнова, інформаційна, інтелектуальна, фінансова, антиконфліктна	Високий рівень креативності, професійна зацікавленість у підвищенні прибутковості роботодавця та ринкової вартості підприємства, створення цінності	Низька активність, висока плинність кадрів, відсутність мотивації та заохочення, розголошення комерційної таємниці, порушення трудової дисципліни, саботаж

Джерело: складено автором

Створення системи кадрового забезпечення на підприємстві вимагає вирішення комплексу заходів економічного, правового, інформаційного і правоохоронного характеру з метою захисту економічних інтересів, майна та прав власності підприємства.

Торговельні підприємства функціонують у складному внутрішньому і зовнішньому середовищі, де все більшої актуальності набуває дослідження

процесу забезпечення їх економічної безпеки. Здатність підприємства реагувати на потенційні різнохарактерні загрози і небезпеки, підтримувати стабільний рівень своєї діяльності дає змогу забезпечувати власну економічну безпеку та зростання успішної діяльності у майбутньому.

За проведеними дослідженнями KPMG в Україні 2019 CEO Outlook найбільшими загрозами для зростання бізнесу в Україні залишається брак кваліфікованих кадрів [358]. За результатами проведеного опитування, спільною для керівників у світі (67 % респондентів) та Україні (91 % респондентів) є думка, що здатність швидко адаптуватися є новою валютою бізнесу, тому якщо вони будуть занадто повільними, то програють.

Рівень економічної безпеки підприємства торгівлі насамперед залежить від ефективності та спроможні його керівництва і спеціалістів уникнути можливих загроз і ризиків та ліквідувати деструктивні наслідки впливу зовнішнього і внутрішнього середовища. Гарантування безпеки підприємства є одним із основних завдань, що стоїть перед керівництвом підприємств торгівлі та його персоналом.

За даними журналу Small business trends [342], у 2019 році роздрібна злочинність залишається однією з найсерйозніших проблем, що стоять перед супермаркетами, роздрібними мережами та продуктовими магазинами. Втрати коштують індустрії роздрібної торгівлі США понад \$ 45 млрд щороку, причому 34 % становлять крадіжки від співробітників. Лише трохи більше половини опитаних ритейлерів (54,7 %) вважають, що вище керівництво розуміє "складність і серйозність" проблеми роздрібної злочинності [370].

Згідно зі звітом Національної федерації роздрібної торгівлі, американські ритейлери втрачають 1,33 % продажів в середньому на скорочення запасів, тобто втрату запасів, пов'язаних з крадіжкою, крадіжкою з магазинів, помилками або шахрайством. Безперечно, такі втрати чинять руйнівний вплив на величину прибутку підприємства торгівлі [342].

За проведеним дослідженням автора F. Richter [381] найбільшим джерелом втрати запасів (в середньому 35,7 %), згідно з опитуванням 63 роздрібних торговців в США у 2018 року, була крадіжка в магазинах зовнішніми учасниками (включаючи організовану роздрібну злочинність). Проте внутрішні розкрадання працівників та інших осіб були близькими до цього показника, тому більшість роздрібних торговців вживають заходів для забезпечення чесності потенційних працівників, таких як перевірка судимості, перевірка трудової книжки, особисті рекомендації та перевірка на наркотики.

За даними компанії Axis, за 2017 рік українці викрали з магазинів роздрібної торгівлі товарів на суму більш ніж 1 мільярд гривень [88]. Зазвичай, крадуть не тільки покупці, але і сам персонал, головними причинами втрат у ритейлі стали: внутрішні крадіжки – 33,3 %, зовнішні крадіжки – 32,9 %, адміністративні помилки – 26,1 %, шахрайство постачальників склало 7,6 %. За статистикою магазини втрачають приблизно 1-1,5 % прибутку саме через крадіжки.

З метою запобігання загрози втрати економічної безпеки підприємства торгівлі необхідно постійно враховувати весь спектр численних факторів, від яких залежить функціонування та розвиток підприємства та вживати превентивних заходів безпеки. Отже, питання кадрового забезпечення економічної безпеки підприємства торгівлі набуває особливої актуальності в умовах, що склалися та потребує відповідного дослідження та розробки заходів щодо попередження загроз і небезпек.

Питанням кадрового забезпечення економічної безпеки на підприємствах різних форм власності присвячено низку праць зарубіжних та вітчизняних вчених, серед яких слід назвати В.Г. Алькему, Н.М. Літвіна, О.С. Кириченко [4], І.П. Мігус, С.М. Лаптева [180], Т. Вареник [26], В.Л. Ортинського, І.С. Керницького, З.Б. Живко [74], Н.В. Кузнецову [164], Н.К. Швець [310], F. Richter [381], D. Walker [400] та інших. Разом з тим,

питання організації роботи служби економічної безпеки в підприємствах роздрібно́ї торгівлі, на наш погляд, досліджено недостатньо.

Під кадровим забезпеченням у широкому розумінні мають на увазі комплекс дій і заходів, спрямованих на пошук, оцінку і встановлення заздалегідь передбачених стосунків з робочою силою як на самому підприємстві для подальшого просування по кар'єрній драбині, так і поза його межами для нового найму тимчасових або постійних робітників. Зважаючи на предметну сферу дослідження, кадрове забезпечення як система включає кадрове планування, найм і розвиток персоналу, що відповідає за безпеку.

Для підприємств торгівлі важливість кадрового планування в цій сфері обумовлена високим рівнем втрат від економічних злочинів і залежить від масштабів підприємства. Згідно з даними [89], наявні у світі внутрішні та зовнішні загрози розподіляються таким чином: найбільшу частку складають розголошення (зайва балакучість працівників) – 32 %; на другому місці – несанкціонований доступ шляхом підкупу і схиляння до співпраці з боку конкурентів і злочинних угруповань – 24 %; наступними видами загроз є відсутність у компанії належного нагляду і жорстких умов забезпечення конфіденційності інформації – 14 % та традиційний обмін виробничим досвідом – 12 %. Меншу частку загроз за статистикою, проте не меншу за значенням впливу на кадрову і репутаційну складові економічної безпеки мають такі загрози, як безконтрольне використання інформаційних систем та наявність передумов виникнення серед персоналу конфліктних ситуацій, пов'язаних з відсутністю високої трудової дисципліни, психологічною несумісністю, випадковим підбором кадрів, слабкою роботою кадрів зі згуртування колективу (відповідно 10 % і 8 %) (рис. 5.12).

Серед основних порушень у сфері захисту інформаційних даних, за джерелом [26] є крадіжки за сприяння інсайдерів, чорний піар, розробка шкідливих програм, орієнтованих на крадіжку не тільки персональних, а й корпоративних даних. Окрім крадіжок інформації, до порушень також можна

віднести: чорний піар з боку колишніх співробітників, і з судовими позовами, що впливають на репутацію підприємства, і з некомпетентністю «випадкового» працівника, і з помилками у документах, що стосуються персональної або службової інформації тощо. Автор дослідження зазначає, що «сьогодні прогресивні підприємства роблять ставку на посилення безпеки за допомогою технологій, в той час як злочинці йдуть легшим шляхом – знаходять спільників серед персоналу» [26]. Сучасні реалії такі, що роботодавець змушений охороняти власний бізнес, майно та інтереси не тільки від зовнішніх атак, а й від персоналу.

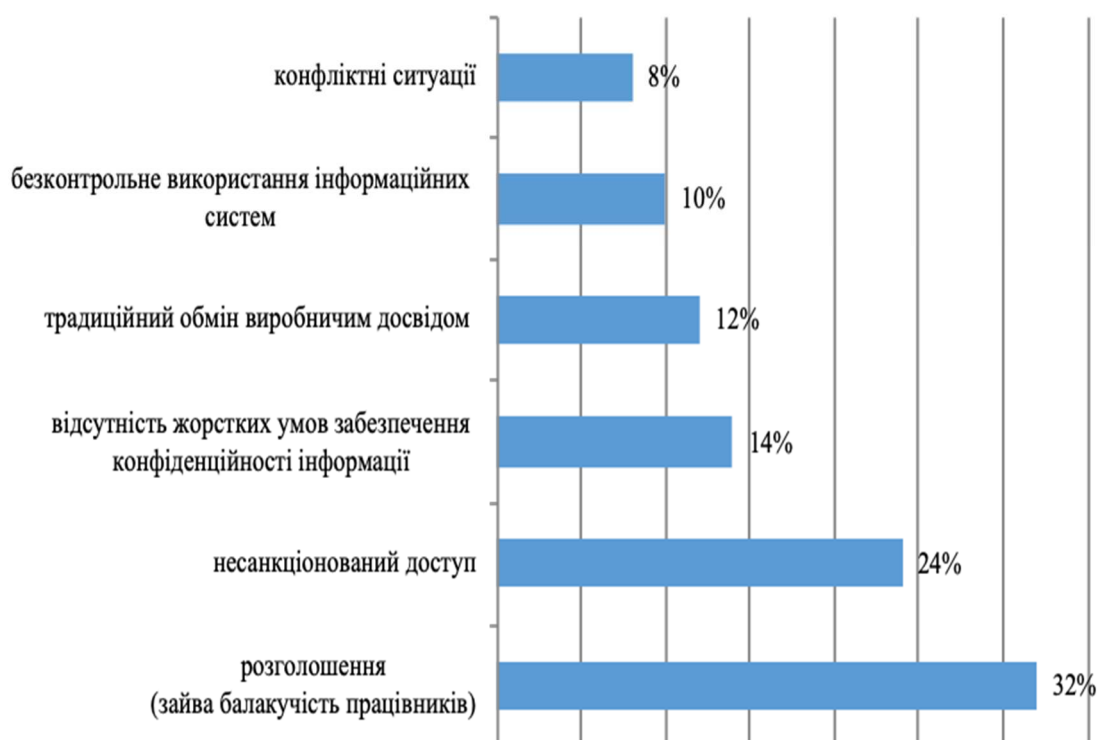


Рис. 5.12. Внутрішні та зовнішні загрози економічній безпеці підприємства

Джерело: складено автором за [89]

Отже, можна дійти висновку про превалювання людського фактору, що змушує серйозно замислитись над ретельністю підбору персоналу на

підприємство. За даними дослідження Ernst&Young, рівень зафіксованого в Україні корпоративного шахрайства трохи вищий за середній у розвинених країнах (13 %), але кращий за показник країн, що розвиваються (20 %) [381].

Реалізація заходів щодо забезпечення безпеки на торговельному підприємстві можлива кількома шляхами, яка була запропонована у п. 5.3 цієї роботи передбачала: 1) створення власної служби безпеки (локальна служба); 2) укладання договорів на забезпечення безпеки з державними та/або недержавними органами, що надають послуги із забезпечення безпеки (інтегрована служба); 3) використання власної служби безпеки спільно з державними та/або недержавними структурами, що надають послуги із забезпечення безпеки (комбінована служба).

Розвиваючи логіку даного дослідження, для великих торговельних підприємств, з нашої точки зору, можна запропонувати планування окремої служби безпеки з наймом співробітників, залучення стороннього охоронного агентства для забезпечення зовнішньої безпеки (через крадіжки покупців) і делегування частини функцій з безпеки менеджерам (для забезпечення внутрішньої безпеки через крадіжки і помилки персоналу).

Для дрібних підприємств роздрібною торгівлі забезпечення безпеки шляхом створення служби безпеки або за допомоги послуги охоронців можуть бути економічно невиправданими (втрати від крадіжок менше витрат на охорону), тоді функції безпеки повинні бути делеговані штатним працівникам.

Служба безпеки підприємства – це окремий самостійний структурний підрозділ, що вирішує завдання забезпечення захисту життєво важливих інтересів підприємства в умовах підвищеного рівня загроз і небезпек зовнішнього та внутрішнього середовища, забезпечує безпеку його виробничо-комерційної та інноваційної діяльності [4, с. 171]. Служба безпеки підприємства створюється наказом керівника підприємства і йому безпосередньо підпорядковується. Діяльність служби безпеки підприємства здійснюється у взаємодії з іншими структурними підрозділами підприємства.

Структура і штат служби безпеки визначається керівником підприємства залежно від його розміру, форми організації та структури, завдань із забезпечення безпеки, напрямів і масштабів його комерційної діяльності тощо.

У законодавчих та нормативних документах України, а також у Кодексі законів про працю України зазначено низку документів, що безпосередньо впливають на безпеку підприємства. При цьому головним завданням служби персоналу є обов'язок забезпечити їх наявність, правильність, регламентацію і організацію документообігу, і відсутність негативних юридичних наслідків.

Положення безпеки діяльності та превентивні заходи запобігання правопорушень з боку персоналу потребують деталізації та адаптації до конкретної організаційної структури підприємства. Отже, кадрове забезпечення залежить від того, наскільки адекватно виконуються функції з управління персоналом та його інтелектуальним потенціалом, формується кадрова політика підприємства та відбувається розвиток людського капіталу.

Виходячи з цього, в сучасних умовах забезпечення кадрової діяльності як діяльності з продукування, обміну, використання людських ресурсів, вона виступає пріоритетною складовою безпеки розвитку персоналу та економічної безпеки.

Тому всі заходи щодо організації праці з персоналом - добір, організація документообігу з обліку персоналу, навчання, підвищення кваліфікації, просування — можуть заздалегідь плануватися й узгоджуватися зі стратегічними цілями та поточними завданнями торговельного підприємства. При цьому, успіх реалізації кадрової політики переважно залежить від визнання на всіх рівнях управління торговельного підприємства високої соціальної і економічної значимості кожного співробітника як важливої складової її стратегічного й тактичного потенціалу.

Керівництво торговельного підприємства повинно усвідомлювати, що досягнення цілей та завдань, вимагатиме вкладення значних коштів як у людські ресурси, так і в подальший розвиток служб управління персоналом

(служби безпеки), підвищення рівня економічної безпеки, а також удосконалення її кадрового забезпечення.

На основі вивчення досвіду підприємств торгівлі, а також міжнародної практики визначено основні завдання служби безпеки підприємства торгівлі, що полягають у розробленні та здійсненні відповідних заходів із забезпечення безпеки підприємства (рис. 5.13).

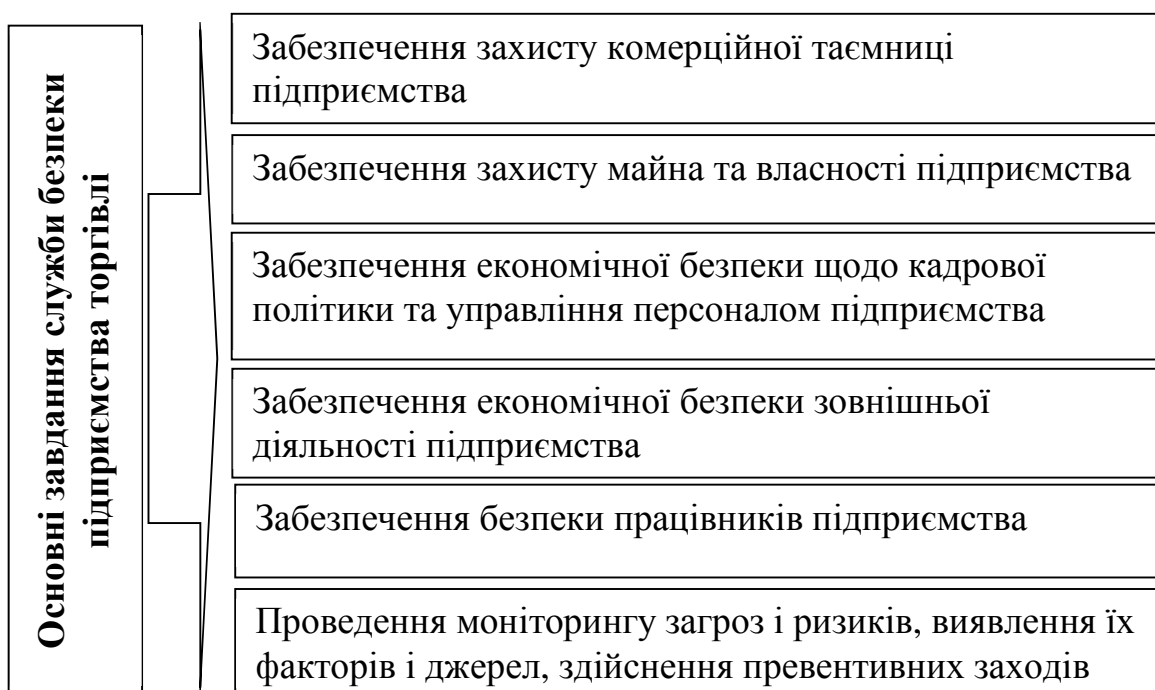


Рис. 5.13. Основні завдання служби безпеки підприємства торгівлі
Джерело: узагальнено та доповнено автором на основі [4, с. 174-179]

З огляду на вище окреслені проблеми, з якими стикаються торговельні підприємства, постає завдання підвищення безпеки за рахунок формування багатовекторного механізму протидії злочинності в системі економічної безпеки.

Найбільш часто згадуваним методом підвищення безпеки запасів є технологічні ресурси (36,4 %), а на другому місці - кадрові ресурси (30,3 %). Отже, практично будь-яка роздрібна мережа потребує присутності охоронця [342; 400].

Проте, трапляється, що самі охоронці, які отримують гроші за нагляд та безпеку, вступають у змову з іншими співробітниками підприємства, беручи участь в розкраданні коштів і товарів. В такому випадку, найбільш оптимальним виходом буде застосування автоматизованої системи спостереження, за допомогою якої махінації в торгівлі будуть практично зведені до нуля, а ключовими перевагами її використання є такі аспекти:

- система поєднує взаємодію автоматизації і відеоспостереження, забезпечуючи дієвий інструмент для контролю за персоналом;
- оператори контролю касових операцій позбавлені можливості вступати в змову з співробітниками підприємства, гарантуючи тим самим високу ступінь надійності своєї роботи;
- власник підприємства позбавлений необхідності самому займатися технічними питаннями щодо облаштування систем відеоспостереження – це роблять фахівці, які встановлюють систему;
- відпадає необхідність тримати величезний штат працівників внутрішньої охорони (служби охорони), що тягне за собою істотну економію фінансових коштів.

Реалізація визначених вище завдань потребує їх операціоналізації і визначення конкретних заходів щодо кадрового забезпечення економічної безпеки (КЗЕБ). Дотримуючись логіки даного дослідження та ураховуючи специфіку підприємства торгівлі, пропонується такий перелік основних заходів:

1. Створення ефективної системи контролю (ЕСК). Усі товарно-матеріальні цінності (ТМЦ), які має торговельне підприємство, повинні піддаватися суворому обліку на всіх етапах роботи. Це допоможе виявити втрати за допомогою неочікуваних перевірок ТМЦ, їх ревізії та інвентаризації. Проведення ревізій може здійснюватись як власними силами, так і з залученням сторонніх фахівців.

2. Створення корпоративної культури підприємства (ККП). Формування атрибутів корпоративної культури сприяє підвищенню корпоративного духу єдності співробітників, створює почуття причетності до загальної справи, спонукає до дбайливого ставлення до матеріальних цінностей підприємства, відповідального ставлення до праці тощо. Систематичне оцінювання елементів корпоративної культури та проведення їх удосконалення відповідно до сучасних вимог ведення бізнесу забезпечує підприємство конкурентними перевагами та підвищує ефективність його діяльності та економічної безпеки.

3. Створення служби внутрішньої безпеки (СВБ), та/або залучення стороннього охоронного агентства (СОА) для забезпечення зовнішньої безпеки (для великих підприємств), та/або делегування частини функцій (ДФ) з безпеки менеджерам. Для середніх за розміром підприємств можливе створення відділу або сектору для забезпечення безпеки, на малих торговельних підприємствах достатньо працівника, який би відповідав за дану ділянку роботи.

4. Встановлення технічних засобів безпеки (ТЗБ). Засоби захисту можуть бути об'єктивними (огороження, блокування, запобіжні пристрої) і суб'єктивними (таблички, сигнальні пристрої, застережливі написи тощо). За допомогою цього засобу забезпечується захист майна підприємства та персоналу.

5. Встановлення охоронного відеоспостереження (ОВ). Цей метод буде дієвим на тих підприємствах торгівлі, де співробітники потенційно можуть вкрасти будь-які предмети прямо з робочого місця. Наприклад, на торговельних підприємствах є проблема крадіжок товарів зі складу або у залі.

6. Забезпечення захисту комерційної таємниці підприємства (КТП) (підписання документів про нерозголошення комерційних таємниць).

7. Захист баз даних підприємства торгівлі (БД) (встановлення доступу окремих співробітників до інформації, встановлення систем захисту інформації тощо).

8. Створення системи мотивації та стимулювання персоналу (СМС). Працівникам підприємства торгівлі необхідно створити такі умови праці, за яких вони будуть цінувати своє робоче місце значно більше, ніж можливість отримання швидкої вигоди шляхом крадіжки. До основних умов праці можна віднести: гідну заробітну плату (не нижче галузевої), систему преміювання, систему мотивації добросовісної поведінки персоналу, мікроклімат, соціальний пакет для працівників, просування по кар'єрній драбині тощо.

9. Перевірка «чорних списків» (ЧС). Часто великі компанії практикують складання «чорних списків» співробітників, які перебували в їх штаті і мають погану репутацію, а потім обмінюються ними зі своїми партнерами і колегами.

Продовжуючи логіку дослідження, систематизуємо заходи щодо забезпечення безпеки на торговельному підприємстві залежно від розміру підприємства та типами структур, які запропоновані (табл. 5.4).

Таблиця 5.4

Систематизація заходів щодо забезпечення безпеки на торговельному підприємстві залежно від розміру підприємства та типами структур

КЗЕБ Тип структури	ЕСК	ККП	СВБ	СОА	ДФ	ТЗБ	ОВ	КТП	БД	СМС	ЧС
локальна	+	+	+			+	+	+	+	+	+
інтегрована	+			+		+			+	+	
комбінована	+	+			+	+	+	+	+	+	

Джерело: авторська розробка

Запропоновані заходи узгоджуються із сформульованими вище завданнями кадрового забезпечення та сприятимуть мінімізації впливу крадіжок та шахрайства на прибутковість підприємства. Таким чином, від кадрового забезпечення економічної безпеки значною мірою залежать ефективність діяльності суб'єкта господарської діяльності з протидії загрозам, небезпекам і ризикам внутрішнього та зовнішнього середовища.

Проведене дослідження довело, що персонал є суб'єктом загроз із вираженою деструктивною спрямованістю щодо економічної (переважно інформаційної та майнової) безпеки підприємства торгівлі. Таку ж спрямованість мають і роботодавці у трудових відносинах з найманими працівниками (персоналом) підприємства (переважно за фінансовою та соціальною безпекою).

Сукупність умов і факторів, які створюють небезпеку інтересам учасників соціально-трудова відносин, перешкоджають ефективному та гармонійному розвитку людських ресурсів та економічній безпеці підприємства торгівлі. Тому, досліджено внутрішні та зовнішні загрози економічній безпеці підприємства, що порушені людським чинником. На основі проведеного аналізу встановлено, що внутрішні крадіжки, магазинні крадіжки, шахрайство та організована роздрібна злочинність мають руйнівний вплив на величину прибутку підприємства торгівлі, а отже й на його економічну безпеку. Таким чином, запропоновані заходи щодо забезпечення економічної безпеки на торговельному підприємстві систематизовано залежно від розміру підприємства та типами структур (локальна, інтегрована, комбінована).

Висновки до розділу 5

Узагальнюючи результати дослідження, які містяться у п'ятому розділі дисертаційної роботи, можна дійти наступних висновків.

1. На формування системи забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі впливає значна кількість елементів внутрішнього середовища підприємства, серед яких основними, на наш погляд, є інформаційна, обліково-аналітична, фінансова, організаційна і кадрова. За умов належного поєднання та ефективного управління цими

елементами можна забезпечити економічну безпеку бізнес-процесів та отримати високі результати основної діяльності.

2. Організаційна структура підприємства визначає типи бізнес-процесів, що враховують специфіку діяльності підприємства торгівлі та обумовлюють подальшу структуру інформаційного забезпечення. Для розробки інформаційного забезпечення економічної безпеки при процесному підході в управлінні економічним об'єктом визначено його універсальні та спеціалізовані бізнес-процеси.

3. З метою формування дієвої системи інформаційного забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі запропоновано схему інформаційного забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі, яка має за мету забезпечення користувачів необхідною інформацією за допомогою використання комплексу програмного, обчислювально-технічного, організаційного і кадрового забезпечення. Процесний підхід до інформаційного забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі виокремлює формування масивів інформації, відбір методів її обробки та моделювання фінансових і нефінансових показників, які характеризують стан економічної безпеки бізнес-процесів на підприємстві.

4. На основі систематизації наукових поглядів на сутність поняття «обліково-аналітичного забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства» запропоноване уточнене визначення цієї категорії, як: сукупність взаємопов'язаних процедур обліку, аналізу та контролю економічної безпеки здійснюваних бізнес-процесів, які відображають всі аспекти функціонування та розвитку підприємства. У контексті структурного підходу до розуміння функціональної зони обліково-аналітичного забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі визначено основні підсистеми: обліку, аналізу та контролю та завдання, які вирішуються у них. Запропоновано структуру системи обліково-аналітичного

забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі. Для зручності роботи з інформацією розроблено рекомендації з обліково-аналітичного забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів, які відрізняються змістом облікової, аналітичної та контрольної стадій, що враховують інформаційні потоки на входах та виходах бізнес-процесів та інформаційні потреби суб'єктів цих стадій (відповідальних і споживачів бізнес-процесів), та формують релевантну базу для прийняття управлінських рішень у сфері економічної безпеки.

5. Доведено, що підґрунтям організаційного забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства є його ресурси, організаційна структура та організація взаємозв'язків. Систематизовано фактори, від яких залежить організаційна структура, якісний та кількісний склад служби економічної безпеки. Запропоновано формування організаційної структури з позицій процесного підходу, що забезпечує адекватне здійснення управлінських впливів власниками бізнес-процесів на відповідальних за рахунок розподілу повноважень, відповідальності і наявних ресурсів згідно з цілями підприємства. Запропоновано етапи розробки організаційного забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі, послідовність виконання яких забезпечує узгодженість між підрозділами підприємства та виконавцями (відповідальними) із службою безпеки; оперативність управління та швидкість регулювання діяльності; оптимальну кількість операцій тощо. З метою посилення практичної значущості розробленої концептуальної моделі формування організаційної структури здійснено розподіл функцій щодо забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі серед вже існуючих підрозділів та побудовано модель взаємодії суб'єктів економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі.

6. З метою найбільш ефективною реалізації обраної стратегії безпеки на підприємстві запропоновано концептуальну ієрархічну модель стратегічного

фінансового планування економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі, яка враховує особливості, що пов'язані із функціонуванням системи забезпечення економічної безпеки підприємства за рахунок функціональних напрямків діяльності підприємства (складових економічної безпеки підприємства) та у розрізі його бізнес-процесів, що дозволяє розробляти обґрунтовані та адекватні управлінські рішення щодо забезпечення достатнього (бажаного) рівня економічної безпеки. Обґрунтовано концептуальну модель формування податкової стратегії підприємства торгівлі, що формується в межах його фінансової стратегії та направлена на забезпечення його економічної безпеки.

7. Проведене дослідження довело, що сукупність умов і факторів, які створюють небезпеку інтересам учасників соціально-трудова відносин, перешкоджають ефективному та гармонійному розвитку людських ресурсів та економічній безпеці підприємства торгівлі. Тому, досліджено внутрішні та зовнішні загрози економічній безпеці підприємства, що порушені людським чинником. Обґрунтовано, що персонал є суб'єктом загроз із вираженою деструктивною спрямованістю щодо економічної (переважно інформаційної та майнової) безпеки підприємства торгівлі. Таку ж спрямованість мають і роботодавці у трудових відносинах з найманими працівниками (персоналом) підприємства (переважно за фінансовою та соціальною безпекою).

8. На основі вивчення досвіду підприємств торгівлі, а також міжнародної практики розроблено основні завдання служби безпеки підприємства торгівлі, до яких віднесено: забезпечення захисту комерційної таємниці підприємства, забезпечення захисту майна та власності підприємства, забезпечення економічної безпеки щодо кадрової політики та управління персоналом підприємства, забезпечення економічної безпеки зовнішньої діяльності підприємства, забезпечення безпеки працівників підприємства, проведення моніторингу загроз і ризиків, виявлення їх факторів і джерел, здійснення превентивних заходів.

9. Ураховуючи специфіку підприємства торгівлі, запропоновано такий перелік основних заходів: створення ефективної системи контролю; створення корпоративної культури підприємства; створення служби внутрішньої безпеки та/або залучення стороннього охоронного агентства для забезпечення зовнішньої безпеки (для великих підприємств), та/або делегування частини функцій з безпеки менеджерам; встановлення технічних засобів безпеки; встановлення охоронного відеоспостереження; забезпечення захисту комерційної таємниці підприємства (підписання документів про нерозголошення комерційних таємниць); захист баз даних підприємства торгівлі; створення системи мотивації та стимулювання персоналу; перевірка «чорних списків» співробітників.

10. Запропоновано заходи щодо забезпечення економічної безпеки на торговельному підприємстві та систематизовано залежно від розміру підприємства та типами структур (локальна, інтегрована, комбінована). Запропоновані заходи узгоджуються із сформульованими завданнями кадрового забезпечення та сприятимуть мінімізації впливу крадіжок та шахрайства на прибутковість підприємства.

Основні наукові положення, які подано у даному розділі, відображено у наукових працях автора за списком використаної літератури: [16-19; 75; 131-133; 133; 136; 138-142; 14; 145; 150; 193; 268; 269; 272; 273; 275; 276; 354; 355; 356].

ВИСНОВКИ

У дисертації представлено теоретичне узагальнення та запропоноване нове вирішення наукової проблеми, що полягає у теоретико-методологічному обґрунтуванні цілісної концепції та розробці практичних рекомендацій щодо забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі в умовах невизначеності. Результати дослідження дозволили сформулювати висновки концептуального, теоретичного та науково-практичного спрямування:

1. Розвинуто теорію економічної безпеки підприємства на основі систематизації наукових поглядів на сутність понять «економічна безпека підприємства», «економічна безпека бізнес-процесів підприємства», «забезпечення економічної безпеки підприємства». Узагальнено різні підходи щодо їх дефініції та запропоновано авторські їх визначення з урахуванням додатково введених ознак захищеності бізнес-процесів і їх ресурсного забезпечення, узгодженості реалізації економічних інтересів стейкхолдерів із наявним потенціалом і заявленими цілями. Запропонований понятійний апарат сприяв вербалізації бачення економічної безпеки як об'єкта управління і став підґрунтям для формування концепції її забезпечення на рівні підприємства торгівлі.

2. Застосування системного підходу дозволило виокремити основні складові економічної безпеки підприємств торгівлі (фінансову, інформаційну, кадрову, ринкову, інтерфейсну, торгово-технологічну, силову, маркетингову та інші) та визначити систему економічної безпеки підприємства як сукупність елементів, взаємодія між якими уможливорює його функціонування та розвиток за рахунок протистояння різним негативним факторам в процесі економічної діяльності. До таких елементів віднесено об'єкт, суб'єкт, механізм забезпечення, функціональні складові, механізм функціонування та інструментарій (методики) оцінки стану системи економічної безпеки

підприємств торгівлі. Запропоновано ввести до складу принципів функціонування системи економічної безпеки принципи інтегрованості, циклічності, паралельності, результативності, які враховують специфічні особливості діяльності підприємств торгівлі та сприяють підвищенню ефективності їх функціонування.

3. За процесного підходу економічна безпека пронизує всі рівні організаційної структури підприємства, де кожен бізнес-процес з усієї сукупності процесів фінансово-господарської діяльності підприємства, на якому б рівні він не відбувався, на своєму «виході» сконцентрований на досягненні результатів (створенні цінності), що забезпечують безпеку господарської діяльності. Одним із ціннісних результатів для підприємства торгівлі є забезпечення певного рівня його економічної безпеки, отже, базуючись на існуючих підходах до моделювання бізнес-процесів і особливостях торговельної діяльності, визначено склад основних, допоміжних (обслуговуючих) і управлінських бізнес-процесів підприємства торгівлі. На основі розробленої інтеграційної моделі бізнес-процесів визначено їх зв'язки із складовими економічної безпеки підприємства торгівлі. Розроблена система зв'язків описує зони виникнення можливих ресурсних (фінансових, матеріальних, інформаційних, репутаційних, організаційних) втрат на вході та виході основних, допоміжних та управлінських процесів і дає змогу приймати превентивні управлінські рішення.

4. У контексті сучасної управлінської парадигми розроблено концептуальну ієрархічну модель стратегічного планування економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі, яка враховує особливості, що пов'язані із функціонуванням системи забезпечення економічної безпеки підприємства за рахунок функціональних напрямків діяльності підприємства (складових економічної безпеки підприємства) та у розрізі його бізнес-процесів, що дозволяє розробляти більш обґрунтовані, достовірні та адекватні реальні сценарії забезпечення достатнього (бажаного) рівня економічної

безпеки. Запропонована модель інтегрує шість рівнів ієрархії (формування цілей і пріоритетів у забезпеченні економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі; формування концепції економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі; декомпозиція економічної безпеки бізнес-процесів підприємства за її складовими; ідентифікація загроз і ризиків економічній безпеці підприємства за рівнем зрілості його бізнес-процесів; формування портфелю заходів із забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства; розробка планів і бюджетів із забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства), з яких кожен наступний є деталізацією та конкретизацією попереднього, а її найнижчий рівень уособлює множину можливих альтернатив забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі (сценаріїв імовірного розвитку ситуації, варіантів стратегічних рішень тощо).

5. Ґрунтуючись на авторському баченні економічної безпеки бізнес-процесів підприємств торгівлі сформульовано концепцію забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі, яка, на основі інтеграції системного та процесного підходів, формує цілісне бачення узгодженої взаємодії елементів системи економічної безпеки (бізнес-процесів, ресурсів, економічних інтересів стейкхолдерів, складових безпеки, підходів і методів її оцінки, напрямів і інструментів забезпечення) під впливом загроз, ризиків і небезпек. Реалізація даної концепції забезпечує захищеність економічних інтересів стейкхолдерів підприємства і підвищує його соціальну відповідальність перед ними.

6. Розглянуто існуючу практику впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності в діяльність світових торгових компаній у контексті забезпечення їх економічної безпеки. Досліджено рівень імплементації інструментів корпоративної соціальної відповідальності у практику діяльності 19 лідерів світової торгівлі за обсягами обороту. Доведено, що торгові компанії з високими показниками корпоративної

стійкості реалізують соціальні ініціативи відповідно до розроблених планів і стратегій їх упровадження. На основі кореляційного аналізу встановлено пряму залежність між показниками корпоративної стійкості й основними результатами діяльності торгових компаній, які визначають рівень їх економічної безпеки. На основі вивчення існуючої практики впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності в діяльність світових торгових компаній доведено, що за умов їх орієнтації на цілі стійкого розвитку поглиблюється взаємозв'язок між корпоративною соціальною відповідальністю та рівнем їх економічної безпеки.

7. Вивчення підходів до оцінки економічної безпеки підприємств показало їх надзвичайну різноманітність і зумовило необхідність їх класифікації за додатково введеними ознаками, що враховують особливості оцінки бізнес-процесів підприємств торгівлі за рахунок: фактору часу, об'єктів оцінювання, виміру показників, цільової спрямованості, визначення порогових значень, формування моделі інтегрального показника, формування моделі інтегральної оцінки. Комплексне використання запропонованих підходів сприяє формуванню методологічної основи забезпечення економічної безпеки підприємств торгівлі.

8. Визначено, що економічна безпека бізнес-процесів не розглядається як критерій їх оцінки, а вивчається епізодично, як правило, тільки в частині інформаційних загроз. Зважаючи на те, що коло таких загроз і небезпек значно ширше і охоплює всі аспекти економічної діяльності підприємства, економічну безпеку запропоновано розглядати як критерій оцінки бізнес-процесів з метою повноти опису їх можливих станів. Досліджено та систематизовано групи критеріїв (ефективність, вартість, якість, результативність, тривалість (час), додану вартість і складність) та показників (забезпеченість працівників підприємства службою безпеки, наявність служби охорони, наявність системи охорони приміщень, рівень втрат від розголошення конфіденційної інформації, наявність інформаційно-

аналітичного підрозділу, наявність власних електронних ресурсів, сайту, корпоративної електронної пошти та ін.), які застосовуються для оцінки бізнес-процесів підприємства.

9. Розкрито особливості формування методичного інструментарію оцінки економічної безпеки бізнес-процесів підприємств торгівлі. Досліджено загальні показники оцінки бізнес-процесів підприємства та запропоновано систему специфічних показників оцінки їх економічної безпеки, яка відрізняється урахуванням особливостей торговельної галузі, застосуванням динамічного підходу до рекомендованого напрямку змін показників і їх групуванням за основними, допоміжними, бізнес-процесами управління та розвитку. Основу запропонованого підходу становить ідентифікація бізнес-процесів, дослідження їх на предмет виникнення ризиків і загроз, аналізу використання ресурсів за основними, допоміжними, управлінськими бізнес-процесами, критеріїв і показників-індикаторів економічної безпеки бізнес-процесів і вимог до їх вибору та узагальнення отриманих результатів. Розроблений підхід дозволяє визначити рівень економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі та напрями коригувальних заходів для його підвищення.

10. Досліджено підходи до проведення оцінки бізнес-процесів підприємства на основі моделювання рівня їх зрілості. Доведено, що саме рівень зрілості бізнес-процесів підприємства прямим чином визначає їх здатність протистояти негативним зовнішнім і внутрішнім впливам (загрозам). 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 сукупності процесів підприємства в цілому) та шести рівнів: від найвищого рівня небезпеки до досконалого (найвищого рівня безпеки), що зумовлюють атрибути (напрями) та умови оцінки. Для оцінки рівня зрілості бізнес-процесів

з позицій їх економічної безпеки розроблено показники, розрахунок яких і шкалювання значень дозволяють ідентифікувати відповідний тип бізнес-процесів.

11. У результаті проведених досліджень обґрунтовано та розроблено науково-методичний підхід до оцінки економічної безпеки підприємства торгівлі на основі зрілості його бізнес-процесів з використанням методу нечіткої логіки. Розроблений підхід передбачає розрахунок коефіцієнтів захищеності бізнес-процесів з урахуванням реалізації інтересів стейкхолдерів та повноти реалізації бізнес-процесів та дозволяє за умов неповних даних ідентифікувати рівень зрілості бізнес-процесів та визначити на цій підставі рівень економічної безпеки підприємства. З метою ідентифікації рівня зрілості бізнес-процесів підприємства розроблено систему показників оцінки зрілості бізнес-процесів підприємства торгівлі. Оцінку економічної безпеки підприємства торгівлі на основі зрілості його бізнес-процесів рекомендовано здійснювати за етапами, що передбачають оцінювання: 1) стану захищеності бізнес-процесів з урахуванням реалізації інтересів стейкхолдерів за критеріями результативності, ефективності та якості; 2) повноти реалізації основних, допоміжних, управлінських бізнес-процесів і бізнес-процесів розвитку за завершеністю циклу управління; 3) загального рівня економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі.

12. Для апробації науково-методичного підходу сформовано вибіркочу сукупність із 20-ти підприємств торгівлі і здійснено їх ранжування за фактичним станом бізнес-процесів з урахуванням інтересів стейкхолдерів. Визначено, що більшість досліджених підприємств (80%) знаходиться у групі з фактичними високими та середніми значеннями коефіцієнту захищеності бізнес-процесів. Результати дослідження повноти реалізації бізнес-процесів показали, що середній бал оцінок коливається 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. Аналіз зрілості бізнес-процесів

у розрізі основних їх типів виявив, що найбільш захищеними для підприємств торгівлі є процеси основної діяльності та розвитку (частка підприємств, показники за якими належать до 4-го та 5-го рівнів 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. За результатами дослідження встановлено, що рівень зрілості бізнес-процесів підприємств торгівлі в цілому є невисоким. За критеріями захищеності бізнес-процесів (результативність, ефективність, якість) найбільш уразливими є допоміжні процеси, а за повнотою реалізації – бізнес-процеси управління та розвитку. 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 та міжнародних торговельних мереж мають більш високі значення порівняно з іншими підприємствами та середніми значеннями за сукупністю в цілому.

13. З метою формування дієвої системи інформаційного забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі запропоновано схему інформаційного забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі, яка має за мету забезпечення користувачів необхідною інформацією за допомогою використання комплексу програмного, обчислювально-технічного, організаційного і кадрового забезпечення. Процесний підхід до інформаційного забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі виокремлює формування масивів інформації, відбір методів її обробки та моделювання фінансових і нефінансових показників, які характеризують стан економічної безпеки бізнес-процесів на підприємстві. Для зручності роботи з інформацією розроблено рекомендації з обліково-аналітичного забезпечення економічної

безпеки бізнес-процесів, які відрізняються змістом облікової, аналітичної та контрольної стадій, що враховують інформаційні потоки на входах та виходах бізнес-процесів та інформаційні потреби суб'єктів цих стадій (відповідальних і споживачів бізнес-процесів), та формують релевантну базу для прийняття управлінських рішень у сфері економічної безпеки.

14. Доведено, що підґрунтям організаційного забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства є його ресурси, організаційна структура та організація взаємозв'язків. Систематизовано фактори, від яких залежить організаційна структура, якісний та кількісний склад служби економічної безпеки. Запропоновано формування організаційної структури з позицій процесного підходу, що забезпечує адекватне здійснення управлінських впливів власниками бізнес-процесів на відповідальних за рахунок розподілу повноважень, відповідальності і наявних ресурсів згідно з цілями підприємства. Запропоновано етапи розробки організаційного забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі, послідовність виконання яких забезпечує узгодженість між підрозділами підприємства та виконавцями (відповідальними) із службою безпеки, оперативність управління та швидкість регулювання діяльності, оптимальну кількість операцій тощо. З метою посилення практичної значущості розробленої концептуальної моделі формування організаційної структури здійснено розподіл функцій щодо забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі серед вже існуючих підрозділів та побудовано модель взаємодії суб'єктів економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі.

З метою найбільш ефективною реалізації обраної стратегії безпеки на підприємстві запропоновано концептуальну ієрархічну модель стратегічного фінансового планування економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі, яка враховує особливості, що пов'язані із функціонуванням системи забезпечення економічної безпеки підприємства за рахунок функціональних

напрянків діяльності підприємства (складових економічної безпеки підприємства) та у розрізі його бізнес-процесів, що дозволяє розробляти обґрунтовані та адекватні управлінські рішення щодо забезпечення достатнього (бажаного) рівня економічної безпеки. Обґрунтовано концептуальну модель формування податкової стратегії підприємства торгівлі, що формується в межах його фінансової стратегії та направлена на забезпечення його економічної безпеки.

15. Досліджено внутрішні та зовнішні загрози економічній безпеці підприємства, що порушені людським чинником. Запропоновано заходи щодо забезпечення економічної безпеки на підприємстві торгівлі та систематизовано залежно від розміру підприємства та типами структур (локальна, інтегрована, комбінована). Запропоновані заходи узгоджуються із сформульованими завданнями кадрового забезпечення та сприятимуть мінімізації впливу крадіжок та шахрайства на прибутковість підприємства.

Таким чином, представлені в дисертаційній роботі теоретико-методологічні аспекти, методичні та практичні рекомендації щодо забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі сприятимуть стабільному функціонуванню і розвитку суб'єкта господарювання, досягненню головних цілей своєї діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України.
URL: <https://smida.gov.ua/about>
2. Адлер Ю.П., Щепетова С.Е. Система економіки качества: монографія. Москва, 2005. 163 с.
3. Аллахвердян А.В. Система економічної безпеки підприємств ЖКГ: організація та впровадження. Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. Випуск 14. 2016. С. 264–267.
4. Алькема В.Г., Літвін Н.М., Кириченко О.С. Економічна безпека інноваційного підприємства: навч. посіб. Київ : ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2015. 320 с.
5. Аткинсон Э.А., Банкер Р.Д., Каплан Р.С., Янг М.С. Управленческий учет. 3-е издание, пер. с англ. Москва, 2005. 874 с.
6. Андрушків, Б.М. Економічна та майнова безпека підприємства та підприємництва. Антирейдерство: монографія. Б.М. Андрушків, Л.Я.Малюта, В.А. Паляниця та ін. Тернопіль: Тернограф, 2008. 424 с.
7. Андрушків Б.М., Малюта Л.Я., Погайдак О.Б. Адаптивна структурно-компонентна модель забезпечення економічної безпеки підприємства. Економічний аналіз. Т.25. 2016. №2. С.42–50.
8. Асташова Ю.В., Демченко А.И. Показатели процесса в системе менеджмента качества. Менеджмент в России и за рубежом. 2005. № 1. С. 86–97.
9. Барташевська Ю.М. Економічна безпека підприємства: фактори впливу та шляхи забезпечення Економіка і суспільство. № 7. 2016. С. 189–194.
10. Басыров М.А. Определение уровня зрелости компании и её процессов. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/opredelenie-urovnya-zrelosti-kompanii-i-eyo-protsessov/viewer>

11. Белоус Н. Д. Теоретичне узагальнення економічної безпеки підприємств. Вісник Хмельницького національного університету, 2012. № 2. Т. 1. С. 196–201.

12. Безопасность социально-экономических систем / В.Л. Шульц, В.В. Цыганов, Р.Ф. Идрисов, Н.Н. Терехова. Центр исследования проблем безопасности РАН. Москва : Наука, 2009.

13. Белоусова І. А. Управлінський облік – інформаційна складова системи економічної безпеки підприємства : монографія. Київ : Дорадо-Друк, 2010. 432 с.

14. Белокуров В. В. Структура функциональных составляющих экономической безопасности предприятия. URL: <http://www.safetyfactor.ru>.

15. Безродна Т.М. Обліково-аналітичне забезпечення управління підприємством: визначення сутності поняття. Вісник Східноукраїнського національного університету імені В. Даля. Ч 2. 2008. № 10(128). С. 35–38.

16. Бігдан І.А., Фадєєва Г.М. Організація облікових номенклатур як першооснова організації облікового процесу. Економічна стратегія та перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг: зб. наук. праць ХДУХТ. Харків. 2012. Вип. 2. С.46–50.

17. Бігдан І.А., Фадєєва Г.М. Щодо формування облікових номенклатур. Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика: тези доповідей міжнародної науково-практичної конференції, Харків. : ХНЕУ, 8-9 листопада 2012 р. С. 234–236.

18. Бігдан І.А., Фадєєва Г.М. Моделі взаємодії бухгалтерського обліку і обліку для цілей оподаткування. Інноваційний шлях розвитку суспільства: проблеми, досягнення і перспективи. Інтернет–конференція. м. Кам'янець-Подільський : Подільський державний аграрно-технічний університет, 30-31 травня 2013 р. С. 264–266.

19. Бігдан І.А., Фадєєва Г.М. Організація обліку : навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. Харків: ХІБМ. Вид-во ХІБМ, 2012. 206 с.

20. Бланк И.А. Управление финансовой безопасностью предприятия. Київ : Ника-Центр, Эльга, 2004. 784 с.

21. Богданов Р.І. Удосконалення організаційної структури служби економічної безпеки підприємства. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. № 1(257). 2020. С.12–17. DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2020-257-1-12-17>.

22. Богданов В. Управление проектами. Корпоративная система шаг за шагом. Москва: Инфра-М, 2010. 248 с.

23. Будлянская Д.Д. Модель зрелости управления знаниями интегрированной промышленной корпоративной структуры. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/model-zrelosti-upravleniya-znaniyami-integrirovannoy-promyshlennoy-korporativnoy-struktury/viewer>

24. Бушуєв С.Д., Бушуєва Н.С., Покровська О.О. Технологічна зрілість компанії як інструмент стратегічного розвитку на основі управління проектами. Управління проектами та розвиток виробництва: зб. наук. пр. Луганськ: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2004. № 1(9). С. 5–16.

25. Валіков В.П., Македон В.В. Економічна безпека підприємства в концепті процесного управління. Нобелівський вісник. 2017. № 1 (10). С. 12–22.

26. Вареник Т. Під прицілом. Праця і закон. 2011. № 6(138). URL: http://hrprofi.blogspot.com/2011_06_01_archive.html

27. Васильєв О.В. Мейта В.І. Формування системи управління економічною безпекою промислових підприємств. Економічний аналіз : зб. наук. праць. Тернопільський національний економічний університет; редкол.: С.І. Шкарабан (голов. ред.) та ін. Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр

Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2013. Том 14. № 2. С. 138–145.

28. Васильців Т.Г. Економічна безпека України: стратегія та механізми зміцнення: монографія. Львів: Арал, 2008. 384 с.

29. Васильців Т.Г., Волошин В.І., Бойкевич О.Р., Каркавчук В.В. Фінансово-економічна безпека підприємств України: стратегія та механізми забезпечення: монографія. [за ред. Т.Г. Васильціва]. Львів: Ліга-Прес, 2012. 386 с.

30. Васильців Т.Г., Магас Н.В. Передумови конкурентоспроможності підприємств роздрібної торгівлі. Науковий вісник НЛТУ України. 2014. Вип. 24.2. С. 218–222. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnlту_2014_24

31. Васильців Т.Г., Микитюк Р.М. Удосконалення методики оцінювання економічної безпеки підприємства. Науковий вісник НЛТУ України. 2012. Вип. 22.14. С. 181–188.

32. Власова Н.О., Колючкова О.В. Роздрібні торговельні мережі: регіональні фактори розвитку : монографія. Харківський державний університет харчування та торгівлі. Харків АдвАТМ, 2012. 255 с.

33. Власова О.Є. Податкова безпека в системі заходів забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання. Комунальне господарство міст: науково-технічний збірник. 2012. №108. С. 401–407.

34. Внутрішня торгівля України: проблеми і перспективи розвитку : монографія / Копич І. та ін. ; за ред. В. Апопія. Львів : Новий світ, 2014. 565с.

35. Волощук В.О. Класифікація підходів та методів формування аналітичних інструментів оцінювання економічної безпеки промислового підприємства. Економіка: реалії часу. № 5(15). 2014. С. 224–231.

36. Воробйова О. І. Фінансова безпека на мікро- та макрорівнях. Науковий вісник: фінанси, банки, інвестиції. 2012. № 2. С. 6–10.

37. Вороніна В.Л. Оцінка результатів управління господарською діяльністю торговельних підприємств України. Економіка та управління підприємствами. Випуск 27. 2019. С. 128–134.

38. Гавловська Н.І., Притис В.І. Теоретичний базис безпекоорієнтованого управління підприємством. Економічна безпека: держава, регіон, підприємство : монографія : в 3-х т. Т.3. / за заг. ред. О.В. Онищенко та Г.В. Козаченко. Полтава. ПолтНТУ, 2019. С.271–288.

39. Геєць В. М. Моделювання економічної безпеки: держава, регіон, підприємство / Геєць В.М., Кизим М.О., Клебанова Т.С., Черняк О.І. [та ін.] / за ред. В. Гейця. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2006. 240с.

40. Гетьман О.О., Шаповал В.М. Економічна діагностика: навчальний посібник. Київ, Центр навчальної літератури, 2007. 307 с.

41. Глущенко О.О. Податкова стратегія підприємства як ефективний захід забезпечення його економічної безпеки. URL: http://www.archive.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/knp/215/knp215_41-44.pdf.

42. Гнилицька Л.В. Використання концептуальних основ збалансованої системи економічних показників для оцінки стану та рівня економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності. Фінанси, облік і аудит. 2011. № 18. С. 263–271.

43. Гнилицька Л.В. Обліково-аналітичне забезпечення функціонування системи економічної безпеки суб'єктів господарювання як об'єкт наукових досліджень. Управління проектами та розвиток виробництва: збірник наук.праць. Луганськ: Східноукраїнський національний університет імені В.Даля, 2011. № 1(37). С. 142–150. URL: <http://www.pmdp.org.ua/images/Journal/37/11glvond.pdf>

44. Гнилицька Л.В. Обліково-аналітичне забезпечення функціонування системи економічної безпеки підприємства: автореферат дисертації ... доктора економічних наук. Київ, 2013. 35 с.

45. Гнилицька Л. Основи економічної безпеки. Науково-практичний журнал Бухгалтерський облік і аудит. 2013. №7. С. 41–48.

46. Гнилицька Л.В. Теоретико-методологічний інструментарій формування системи забезпечення економічної безпеки підприємства. Науково-практичний журнал «Бухгалтерський облік і аудит». 2013. №9. С. 37–45.

47. Голов С.Ф. Управлінський облік. Підручник. Київ : Лібра, 2003. 704с.

48. Гончаренко Л.П. Процесс обеспечения экономической безопасности предприятия. Справочник экономиста. 2004. 12. URL: profiz.ru/se/12.04/952.

49. Горалчук В.В. Економіка підприємства : навч. посібн. Миколаїв: Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2010. 344 с.

50. Гордієнко Н.І., Гордієнко Т.В., Азарова Т.В. Вартісно-орієнтований підхід до діагностики рівня економічної безпеки підприємства на основі моделі EVA. Мукачівський державний університет. Економіка та суспільство. Випуск 20. 2019. С. 168–172. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2019-20-24>.

51. Господарський кодекс України: Закон України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>

52. Гребенніков А.Б., Щєбланін Ю.М. Аналіз використання моделей зрілості процесів в ході оцінювання рівня інформаційної безпеки. URL: [1791-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-6836-1-10-20180505.pdf](https://doi.org/10.32782/2524-0072/2019-20-24)

53. Грибіненко О.М., Шагоян С.М. Сутність та шляхи забезпечення економічної безпеки підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Випуск 22. Частина 1. 2017. С. 98–100.

54. Гриньов А.В., Фадеева Г.М. Формування податкової політики підприємства в сучасних економічних умовах. Вісник НТУ «ХПІ»: Зб. наук.праць Темат. вип. : Актуальні проблеми управління та фінансово-

господарської діяльності підприємства. Харків : НТУ «ХП». 2014. № 4(1047). С. 150–158.

55. Грунин О. А. Экономическая безопасность организации : учеб. пособие / О. А. Грунин, С. О. Грунин. Санкт-Петербург. Питер, 2002. 160 с.

56. Гунина И.А., Щеглова К.А. Разработка системы стратегического управления экономической безопасности предприятия. Экономинфо. 2019. Т.16. № 1. С.17–21.

57. Гуру менеджмента качества и их концепции: Э. Деминг, Дж. Джуран, Ф. Кросби, К. Исикава, А. Фейгенбаум, Т. Тагути. URL: <http://www.management.com.ua/qm/qm009.html>

58. Давидюк Т.В. Фінансово-економічна безпека чи фінансова складова економічної безпеки : епістемологічний підхід. Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу, 2013. Вип. 1(25). С. 39–52.

59. Девид Роджерс. Цифровая трансформация. Daily Business Books. 2016. URL: <https://medium.com/@OlegKryazev/цифровая-трансформация-97eb7e67cc91>

60. Демченко І. В. Фінансова безпека суб'єкта господарювання: сутність та умови виникнення. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Nvfbi/2010_1/index.html

61. Денисенко Л. О., Шацька С. Є. Концептуальні засади класифікації бізнес-процесів, як основи формування бізнес-системи організації. Ефективна економіка. 2012. №11. URL: economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1558

62. Державна служба статистики України. URL: <http://ukrstat.gov.ua/>

63. Джуран Дж. Качество в истории цивилизации. Эволюция, тенденции и перспективы управления качеством. Москва : РИА «Стандарты и качество», 2004.

64. Діденко Є.О. Економічна безпека підприємства та її принципи. Економіка: проблеми теорії та практики. Випуск 231. 2007. С. 1526–1532.

65. Довбня С.Б., Гічова Н.Ю. Діагностика рівня економічної безпеки підприємства. *Фінанси України*. 2008. № 4. С. 88–97.
66. Домбровська Г.П., Геращенко І.О. Особливості стратегічного планування діяльності на підприємствах. *Коммунальное хозяйство городов. Научно-технический сборник*. 2008. № 85. С. 211–216.
67. Донець Л. І., Ващенко Н.В. Економічна безпека підприємства : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2008. 240 с.
68. Долан С., Гарсія С. Управление на основе ценностей. М.: Претекст. 2008. 313 с.
69. Дуб Б.С. Система економічної безпеки підприємства: поняття та структура. *Управління проєктами та розвиток виробництва*. 2016, №4(60). С. 5–18. URL: <https://mp.ra.ub.uni-muenchen.de/88311/>
70. Дубинина Н.А. Показатели оценки бизнес-процессов предприятия. *Вестник Пермского университета. Серия «Экономика» = Perm University Herald. Economy*. 2016. № 2(29). С. 179–191. DOI: 10.17072/1994–9960–2016–2–179–191.
71. Економічна та майнова безпека бізнесу : навчальний посібник / Б. М. Андрушків, Л. Я. Малюта. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2016. 180 с.
72. Економічна та інформаційна безпека підприємств у системі консолідованої інформації : навчальний посібник / С.В. Кавун, А.А. Пилипенко, Д.О. Ріпка. Харків : Вид. ХНЕУ, 2013. 364 с.
73. Економічна безпека підприємства: навч. посібник. Дикань В.Л., Воловельська І.В., Маковоз О.В. Харків: УкрДАЗТ, 2011. 266 с.
74. Економічна безпека підприємств, організацій та установ: навч. посіб. / [В.Л. Ортинський, І.С. Керницький, З.Б. Живко та ін.]. Київ : Правова єдність. 2009. 544 с.
75. Економіка підприємництва : навчальний посібник / за ред. д.е.н. проф. Л.В.Фролової. Одеса: Бондаренко М.О., 2020. 708 с.

76. Економіка підприємства : навчальний посібник / за заг. ред. С.Ф. Покропивного. Київ : КНЕУ, 2001. 528 с.
77. Економічна безпека та стійкість сільськогосподарських підприємств : монографія / В.І. Ткачук, О.А. Прокопчук, М.І. Яремова. Житомир : «Видавництво «Волинь», 2013. 276 с.
78. Елиферов, В. Г., Репин, В. В. Бизнес-процессы: Регламентация и управление. Москва : ИНФРА-М, 2009. 319 с.
79. Енциклопедія економічної безпеки. Економічна енциклопедія: У трьох томах / Ред. кол. С. В. Мочерний (відп.ред.) та ін. Т. 1. Київ, Видавничий центр «Академія», 2000. 864 с.
80. Євдокимов Ф.І., Мізіна О.В., Бородіна О.О. Узагальнююча оцінка фінансової складової рівня економічної безпеки підприємства. Наукові праці Донецького національного технічного університету. Випуск 46. Донецьк, ДонНТУ, № 46. 2002. С. 6–12.
81. Єсіпова К. Методика оцінки ефективності бізнес-процесів туристичних підприємств. Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. 2012. № 2. С. 46–58.
82. Живко З. Б. Економічна безпека підприємства: сутність, механізм забезпечення та управління: монографія. Львів : Ліга Прес, 2012. 256 с.
83. Живко З.Б. Стратегічне планування в системі економічної безпеки підприємства. Проблеми науки. № 4.2012. С. 32–38.
84. Забродский В., Капустин Н. Теоретические основы оценки экономической безопасности отрасли и фирмы. Бизнес-информ. 1999. № 13. С. 27–30.
85. Забродський В.А. Кизим М.О. Власність, економічна безпека і держава. Економічна кібернетика. 2000. № 3-4. С. 58–63.
86. Загородній А.Г. Система обліково-аналітичного забезпечення менеджменту підприємства. Lviv Polytechnic National University Institutional Repository. 2007. С.94–102. URL: <http://ena.lp.edu.ua>

87. За рік із магазинів роздрібної торгівлі поцупили товарів на суму понад мільярд гривень. URL: https://dt.ua/business/usushki-i-utruski-256927_.html

88. Захаров О.І. Планування діяльності системи економічної безпеки підприємства. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. № 1. 2011. С. 163–171.

89. Звіт про проведення національної оцінки ризиків у сфері запобігання та протидії легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, та фінансуванню тероризму. Київ, 2018. 120 с. URL: http://www.sdfm.gov.ua/articles.php?cat_id=558&lang=uk

90. Ильяшенко С.М. Оценка составляющих экономической безопасности предприятия. Збірник наукових праць Донецького державного технічного університету. № 47. 2002. С. 16–22.

91. Ильяшенко С.Н. Составляющие экономической безопасности предприятия и подходы к их оценке. Актуальні проблеми економіки. 2003. №3. С. 12–19.

92. Информационно-методические материалы по построению систем управления. URL: www.betec.ru/secure/index.php?id=2&sid=10&tid=17.

93. Іванілов О.С. Методи оцінки рівня економічної безпеки промислових підприємств. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва: зб. наук. праць. №1(20). 2018. С. 66–78.

94. Іванюта Т.М., Заїчковський А.О. Економічна безпека підприємства. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 256 с.

95. Іванюта Т.М. Інформаційне забезпечення в системі економічної безпеки підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами». НУХТ. Київ, 2014. 21 с.

96. Ілляшенко О.В. Механізми системи економічної безпеки підприємства: монографія Харків: Мачулін, 2016. 503 с.

97. Исследование утечек информации ограниченного доступа в 2019 году. URL: <https://www.infowatch.ru/analytics/reports/27720>
98. Капустин Н. Экономическая безопасность отрасли и фирмы. Бизнес-информ. 1999. № 11–12. С. 45–47.
99. Каранина Е.В. Финансовая безопасность (на уровне государства, региона, организации, личности): монография. Киров: ФГБОУ ВО «ВятГУ», 2015. 239 с.
100. Карпіщенко О.І., Ілляшенко К.В., Карпіщенко О.О. Стратегічне планування: навчальний посібник. Суми: Сумський державний університет, 2013. 446 с.
101. Касич А.О., Циган Р.М. Концепція обліково-аналітичного забезпечення управління грошовими потоками. Облік і фінанси, №3 (77). 2017. С. 28–37.
102. Квасній Л.Г., Попівняк О.М., Щербан О.Я. Стратегічне і тактичне планування діяльності підприємства як основні складові механізму забезпечення його економічної безпеки. Науковий вісник МНУ імені В.О. Сухомлинського. Економічні науки. 2015. № 1 (4). С.48–53.
103. Керцнер Г. Стратегическое управление в компании. Модель зрелого управления проектами. Москва: ДМК Пресс, 2010. 320 с.
104. Кирилов И.Н. Теоретические аспекты развития системы учетно-аналитического обеспечения управленческих решений на предприятии. Вестник Адыгейского государственного университета. Майкоп : АГУ, 2014. № 2. С. 124–135.
105. Кириченко О. А., Кудря І. В. Вдосконалення управління фінансовою безпекою підприємств в умовах кризи. Інвестиції : практика та досвід. 2009. № 10. С. 22–26.
106. Кірієнко А.В. Механізм досягнення і підтримки економічної безпеки підприємства: Автореф. дис. ... канд. екон. наук.: 08.06.01. Київський національний економічний університет. Київ, 2000. 19 с.

107. Клебанова Т.С. Нечітка логіка та нейронні мережі в управлінні підприємством : монографія / Т.С. Клебанова, Л.О. Чаговець, О.В. Панасенко. Харків : ІНЖЕК, 2011. 240 с.
108. Клебанова Т.С., Сергієнко Є.А. Моделі оцінки, аналізу та прогнозування економічної безпеки підприємства. Бізнес Інформ. 2006. № 8. С. 65–72.
109. Ковалев С.М., Ковалев В.М. Методы анализа и оптимизации бизнес-процессов. URL: <http://www.betec.ru/index.php?id=6&sid=52>
110. Ковалев С.М., Ковалев В.М. Выбор бизнес-процессов для оптимизации. Консультант директора. 2005. № 7 (234). С. 24.
111. Коваленко О.В. Підходи до визначення поняття економічної безпеки підприємства. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. Випуск 1(01). 2016. С.65–72.
112. Ковальов Д., Плетникова І. Кількісна оцінка рівня економічної безпеки підприємства. Економіка України. 2001. № 4. С. 35–40.
113. Ковальов Т., Сухорукова Т. Экономическая безопасность предприятия. Экономика Украины, 1998, №5. С. 48–52.
114. Козаченко Г.В. Економічна безпека підприємства. Сутність і механізм забезпечення : монографія / Г.В. Козаченко, В.П. Пономарьов, О.М. Ляшенко. Київ : Лібра, 2013. 280 с.
115. Козерод Л.А. Методика оценки экономической эффективности бизнес-процессов предприятия. Вестник Новосибирского государственного университета. 2009. Т. 9. Вып. 1. С. 83–90.
116. Козир Т.М. Алгоритм формування концепції забезпечення економічної безпеки. Економіка і управління. 2009. № 5. С. 78–82.
117. Козлов А.С. Проектирование и исследование бизнес-процессов : учебное пособие. Москва, 2006. 272 с.

118. Козуб В.О. Чернишова Л.О. Кот О.В. Порівняльний аналіз розвитку роздрібної торгівлі в Україні та країнах Європи. Глобальні та національні проблеми економіки. Випуск 20. 2017. С. 37–42.

119. Коломищев М., Носок С., Тоцкий Р. Сравнительный анализ моделей оценки зрелости информационной безопасности. Захист інформації. Том 21, № 4. 2019. С. 224–232.

120. Колосов А. Как в десять раз ускорить моделирование бизнес-процессов. URL: <https://zen.yandex.ru/media/e-xecutive.ru/kak-v-desiat-raz-uskorit-modelirovanie-biznesprocessov-5a9ea8b1fd96b1dfacfaa0ec>

121. Комплексне забезпечення економічної безпеки підприємств: монографія / С.М. Лаптев, В.Г. Алькема, В.С. Сідак, М.І. Копитко; за ред. Копитко М.І. Київ: ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2017. 508с.

122. Копитко М. І. Комплексне забезпечення економічної безпеки підприємств (на матеріалах підприємств транспортного машинобудування). Спеціальність 21.04.02. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук. Київ. ВНЗ «Університет економіки і права «Крок». 2015. 478 с.

123. Коптева Г.М. Дефініція поняття «економічна безпека підприємства»: основні підходи та особливості. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2019. № 6 (23). URL: <http://www.easterneurope-bm.in.ua/23-2019-ukr. c.297-302>.

124. Коптева Г.М. Система економічної безпеки підприємства: сутність, принципи та структура. Вісник Одеського національного університету. Економіка. Том 25. №1 (80). 2020. С. 133–137. DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/1-80-22>

125. Коптева Г.М. Класифікація підходів до оцінки економічної безпеки підприємства. Східна Європа: Економіка, бізнес та управління. Випуск 2 (25). 2020. С. 221–229. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.25-32>.

126. Коптєва Г.М. Особливості формування методичного інструментарію оцінки економічної безпеки бізнес-процесів торговельних підприємств. Економічний простір. № 153. 2020. С. 65–70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/153-12>

127. Коптєва Г.М. Економічна безпека як критерій оцінки бізнес-процесів підприємства. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. Випуск 2 (113). 2020. С. 133–138. DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2020-2-23>

128. Коптєва Г.М. Підходи до оцінки зрілості бізнес-процесів підприємства з позиції їх економічної безпеки. Ефективна економіка. №4, 2020. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/4_2020/71.pdf.

129. Коптєва Г.М. Концепція забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі. Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор». Випуск 1(57). 2020. С.136–141. DOI: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.57-24>

130. Коптєва Г., Козуб С. Соціальна відповідальність як сучасний принцип планування розвитку безпечного бізнесу в торгівлі. European Cooperation. Том 2. №46. 2020. С. 55–74.

131. Коптєва Г.М. Сучасний стан та тенденції розвитку підприємств роздрібної торгівлі. Приазовський економічний вісник. № 6(17). 2019. С. 140–143.

132. Коптєва Г.М. Кадрова безпека підприємства: сутність, складові та забезпечення. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Серія: економічні науки. № 2. 2020. С. 119–124. DOI: <https://doi.org/10.20998/>.

133. Коптєва Г.М. Кадрове забезпечення економічної безпеки торговельного підприємства. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Серія: економічні науки. № 3. 2020. С. 3–8.

134 Коптєва Г.М. Зрілість бізнес-процесів як основа для оцінки економічної безпеки підприємства торгівлі. Бізнес Інформ. 2020. № 10. С. 180–189.

134. Коптєва Г.М. Економічна безпека бізнес-процесів у сучасних умовах. XXVII Міжнародна науково-практична конференція інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я (MicroCAD-2019). НТУ «ХПІ». Харків, 15-17 травня 2019. С. 206.

135. Коптєва Г.М. Податкова безпека: характеристика складників. Фінансові механізми сталого розвитку України : матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків : Харківський держ. ун-т харч. та торг., 18 жовтня 2019р. С. 132–134.

136. Коптєва Г.М. Обліково-аналітичне забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства. III науково-практична конференція «Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України». м. Кропивницький, Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. Кропивницький : РВЛ ЦНТУ, 14 квітня 2020 року. С. 227–228.

137. Коптєва Г.М. Стратегічне планування як процес забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі. Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор». Випуск 3(59). 2020. С. 95–100.

138. Коптєва Г.М. Інформаційне забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. Випуск 4 (115). 2020. С. 85–90.

139. Коптєва Г.М. Організаційне забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі. Економічний простір. № 157. 2020. С.48–54.

140. Коптєва Г.М. Забезпечення економічної безпеки підприємства торгівлі в умовах цифровізації. Економіка в контексті глобальних змін суспільства: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. м.Дніпро, 18 липня 2020 р. Дніпро: НО «Перспектива», 2020. С. 65–68.

141. Коптєва Г.М. Стан та тенденції розвитку корпоративних роздрібних торговельних мереж України з позиції їх економічної безпеки. Проблеми формування та реалізації регіональної економіки: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції, м. Київ, 15 серпня 2020 р. Київ: ГО «Київський економічний науковий центр», 2020. С. 70–75.

142. Коптєва Г.М. Фінансове забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі. Проблеми та перспективи сучасної науки та освіти: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції м. Львів, 15-16 серпня 2020 року. Львів : Львівський науковий форум, 2020. С.16–17.

143. Коптєва Г.М. Основні елементи системи оцінки рівня економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі. Здобутки та досягнення прикладних та фундаментальних наук XXI століття: матеріали міжнародної наукової конференції (Т.1), м. Черкаси : МЦНД, 7 серпня, 2020 рік. С.36–38. URL: https://ukrlogos.in.ua/ua_conference_07_08_2020.php.

144. Коптєва Г.М. Формування податкової стратегії підприємства торгівлі для забезпечення його економічної безпеки. Міжнародна науково-практична конференція «Економічні проблеми сучасності та стратегії інноваційного розвитку національної економіки», м. Львів, 22 серпня 2020 р. Львів: ЛЕФ, 2020. С. 54–57.

145. Коптєва Г.М. Теорія та методологія забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів торговельного підприємства: монографія. Харків.: Видавництво Іванченка І.С., 2020. 254 с.

146. Кореляційно-регресійний аналіз (n.d.). URL: http://koi.tspu.ru/koi_books/fedotov5/rasdel8.htm

147. Коробчинський О.Л. Методика формування системи економічної безпеки підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2009. № 4. С. 41–45.

148. Король С.Я. Соціальна відповідальність бізнесу: теорія та методологія обліку: монографія / С.Я. Король. Київ : КНТЕУ, 2016. 416 с.

149. Костров А.В. Оценка уровня развития информационного менеджмента. URL: [otsenka-urovnya-razvitiya-informatsionnogo-menedzhmenta%20\(1\).pdf](#)

150. Котенко Л.М., Фадеева Г.М. Оподаткування суб'єктів підприємницької діяльності : навч. посібник. Харк. держ. ун-т харч. та торгівлі. Харків, 2006. 309с.

151. Котова Н.Н., Борчанинов В.В. Информационное обеспечение экономической безопасности бизнеса. Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия «Экономика и менеджмент». 2017. Т.11. №1. С. 20–27. DOI:10.14529 /em170103.

152. Кочнев А. Практическое руководство по внедрению процессного подхода к управлению компанией. 2005. URL: http://iteam.ru/literature/processes/process_approach_book.

153. Краснокутська Н.С. (2012) Управління потенціалом торговельного підприємства: монографія. Харків: Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі. 2012. 322 с.

154. Краснокутська Н.С., Госн С.К. Оцінка загальної задоволеності взаємовідносинами зі стейкхолдерами. European Cooperation, №2(42), С. 80–95. URL: <https://doi.org/10.32070/ec.v3i43.55>

155. Краснокутська Н.С., Коптева Г.М. Дефініція поняття «фінансова безпека підприємства»: основні підходи та особливості. Бізнес Інформ. 2019. №7. С. 14–19. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-7-14-19>.

156. Краснокутська Н.С., Коптева Г.М. Бізнес-процеси підприємств торгівлі та їх вплив на економічну безпеку підприємств. Сучасні процеси трансформації у бізнесі та виробництві: теорія, методологія, практика : колективна монографія. Дніпро: Журфонд. 2019. 55–76.

157. Криворучко О.М., Сукач Ю.О. Менеджмент бізнес-процесів автотранспортних підприємств: монографія. Харків: ХНАДУ, 2012. 245 с.

158. Кросби Ф. Качество бесплатно. URL: <https://pqm-online.com/assets/files/lib/books/crosby1.pdf>
159. Крутова А. С., Ставерська Т. О., Шевчук І. Л. The problems of the enterprises financial security. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг : зб. наук. пр. / [редкол. : О. І. Черевко (відпов. ред.) та ін.]. Харків : ХДУХТ, 2015. Вип. 1 (21). С. 92–105.
160. Крутова А.С., Фадєєва Г.М. Методологія та організація ведення обліку в умовах автоматизації. Науково-виробничий журнал «Облік і фінанси АПК» . № 4. 2010. С. 48–52.
161. Кудрицька Ж. В. Система управління фінансовою безпекою підприємства. Ефективна економіка. 2012. №1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua>
162. Кузенко Т.Б. Планування економічної безпеки підприємства в умовах ринкової економіки : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01. Київ, 2004. 18 с.
163. Кузин Д.В. Проблемы цифровой зрелости в современном бизнесе. Менеджмент. № 3. 2019. С. 89–99.
164. Кузнецова Н.В. Методы противодействия угрозам кадровой безопасности организации. Известия Иркутской государственной экономической академии, 2011. №2(52). С. 53–61.
165. Кунаєв А.Ю. Оцінка ефективності бізнес-процесів під час діагностування ефективності менеджменту машинобудівного підприємства. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2017. Випуск 2-1(08). С. 117–125.
166. Курінна І., Малярчук В., Саприкіна М., Супрунюк М., Трегуб О. Прозорість і корпоративна соціальна відповідальність. Київ: Поліграфія «Юстон». 2015. 47 с.

167. Куцик В. І. Бартиш А. І. Фінансова безпека підприємства самостійний об'єкту правління: проблеми забезпечення. Науковий вісник НЛТУ України. 2011. Вип. 21.4 С. 250–255.

168. Лаврова Ю. В. Фінансова безпека підприємства: класифікація загроз.: Економічний аналіз. 2011. № 9, Ч 2. С. 274–277. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ecan/2011_9_2/pdf/lavrova.PDF.

169. 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>

170. Ліга: закон. Congr Agent. URL: <https://ca.ligazakon.net/>

171. Лобов С.П. Діагностика рівня зрілості ІТ процесів на підприємстві та оцінка економічного ефекту від його підвищення. URL: [//file:///C:/Users/Elena/Downloads/evngu_2015_1_19.pdf](http://file:///C:/Users/Elena/Downloads/evngu_2015_1_19.pdf)

172. Лук'янова О.Ю. Своєчасне критеріальне оцінювання бізнес-процесів підприємства як ефективний інструмент ризик-менеджменту. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1966>

173. Ляшенко О. М. Концептуалізація управління економічною безпекою підприємства : монографія. 2-ге вид., перероб. К.: НІСД, 2015. 348 с.

174. Матвійчук Л. О. Концептуальні аспекти фінансової безпеки підприємства. Економічний вісник Донбасу. № 4(18). 2009. С. 133–136.

175. Махметова А-Ж. Е. Оценка критериев ранжирования бизнес-процессов предприятий промышленности. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-kriteriev-ranzhirovaniya-biznes-protsessov-predpriyatij-promyshlennosti/viewer>

176. Мезенцева О.Н. Экономическая безопасность предприятий торговли как основа обеспечения их эффективного функционирования и развития. Альманах современной науки и образования. № 3 (70). 2013. С. 104–107. URL: <http://www.gramota.net/materials/1/2013/3/28.html>

177. Мельник Т.Ю. Обліково-аналітичне забезпечення фінансових результатів підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.09. Житомир, 2016, 21с.

178. Менеджмент: навч. посіб. / Н.С. Краснокутська, О.Ю. Лінькова, О.М. Нащекіна, Г.М. Коптева та ін. Харків : НТУ «ХП», 2019. 231 с.

179. Мігус І.П., Лаптев С.М. Роль служби економічної безпеки акціонерного товариства у забезпеченні його економічної безпеки. Економіка та держава. 2011. № 12. С. 15–17.

180. Міжнародна дослідницька мережа GfK Group. URL: <http://www.gfk.com/ua/>

181. Міщенко С.П. Концептуальні основи забезпечення економічної безпеки підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2012. №37. С. 215–220.

182. Модель IPMA Delta. URL: <http://www.upma.kiev.ua/>

183. Момот Т.В., Пригунов П.Я., Новак А.М.. Концептуальні підходи до організації підрозділів безпеки в системі забезпечення економічної безпеки корпоративних підприємств. Комунальне господарство міст. Науково-технічний збірник. № 106. 2012. С. 249–261.

184. Мойсеєнко І.П., Марченко О.М. Управління фінансово-економічною безпекою підприємства : навч. посібник. Львів, 2011. 380 с.

185. Мойсеєнко І.П. Демчишин М.Я. Економетричний аналіз стану економічної безпеки суб'єктів господарювання. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Збірник наукових праць / під ред. Р.І. Тринько. Серія Економічна. 2010. Вип. 3. С. 251–263.

186. Мороз О.В., Карачина Н.П., Шиян А.А. Концепція економічної безпеки сучасного підприємства: монографія. Вінниця : ВНТУ, 2011. 241 с.

187. Нартова І. В. Кіріченко Я. О. Сутність дефініції «фінансова безпека» та суміжних категорій і понять. URL: http://www.rusnauka.com/6_PNI_2012/Economics/3_102433.doc.htm

188. Недосекин А.О. Методологические основы моделирования финансовой деятельности с использованием нечетко-множественных описаний. дисс... д-ра экон. наук. 08.00.13. Санкт-Петербург, 2003. 280 с. URL: http://www.mirkin.ru/_docs/doctor005.pdf

189. Нетепчук В.В. Управління бізнес-процесами: навч. посіб. Рівне, НУВГП, 2014. 158 с.

190. Николаенко В.С., Мирошниченко Е.А., Грицаев Р.Т. Модель зрелости управления проектами: критический обзор. Государственное управление. Электронный вестник. Выпуск. Апрель 2019 URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/modeli-zrelosti-upravleniya-proektami-kriticheskiy-obzor/viewer>

191. Новікова О.Ф., Покотиленко Р.В. Економічна безпека: концептуальні визначення та механізми забезпечення : монографія. Донецьк : НАН України, Ін-т економіки промисловості, 2006. 408 с.

192. Нусінова О.В. Методичні підходи до інтегральної оцінки економічної безпеки підприємств. Бізнес Інформ. 2011. № 10. С. 62–65.

193. Облік і звітність в оподаткуванні: навч. посіб. Л.М. Котенко, Г.М. Фадєєва. Харків: Вид-во «Підручник НТУ «ХПІ»», 2014. 484 с.

194. Обліково-аналітичне забезпечення економічної безпеки : навч.-практ. посіб. З.Ф. Петряєва, Г.А. Іващенко. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. 242 с.

195. Овчаренко Є.І., Гніденко В.І., Богданов Р.І. Концепція створення оперативної безпекової групи як ключового структурного елементу служби економічної безпеки підприємства. Ефективна економіка. № 4. 2020. URL: economy.nauka.com.ua>pdf/4_2020/5.pdf

196. Ожегов С.І. Тлумачний словник російської мови (27-е видання) (російська мова). 736с.

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

198. Основні показники роздрібної торгівлі. Статистична інформація. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
199. Особливості гарантування економічної безпеки підприємницької діяльності в ринкових умовах : монографія / О.Ф. Долженков та інші ; заг. ред. О.Ф. Долженкова. Одеса : ОЮІХНУВС, 2007. 208 с.
200. Отенко І.П., Яртим І.А. Оцінювання економічної безпеки в процесах розвитку підприємства. Бізнес Інформ. 2013. № 11. С. 255–261. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2013_11_43
201. Отенко І.П., Ярошенко О.Ф. Аналітичний інструментарій управління фінансово-економічною безпекою підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2009. № 4, Т.2. С. 38–41.
202. Офіційний сайт АТБ-маркет: https://atb.ua/page/atb_market
203. Офіційний сайт ТОВ Сільпо-Фуд: <https://silpo.ua/reports>
204. Офіційний сайт ТОВ Епіцентр-К <https://epicentrk.ua/>
205. Офіційний сайт ТОВ METRO Cash & Carry Ukraine <https://www.metro.ua/>
206. Офіційний сайт ТОВ Ашан Україна Гіпермаркет : <https://auchan.ua/>
207. Офіційний сайт ТОВ САВ-Дистрибьюшн : <https://www.foxtrot.com.ua/ru/article/1303>
208. Офіційний сайт ПП Таврія Плюс : <http://www.tavriav.org/>
209. Офіційний сайт ТОВ Новус Україна: novus.ua
210. Офіційний сайт ТОВ РУШ: <https://eva.ua/>
211. Офіційний сайт ТОВ Дієса: <https://eldorado.ua/>
212. Павлов А.Ю., Батова В.Н. Экономическая безопасность бизнес-процессов в условиях реализации концепции устойчивого развития. Российское предпринимательство. 2014. № 23 (269). С.113–118.

213. Підхомний О.М., Яструбецька Л.С. Індикатори оцінки рівня фінансової безпеки суб'єктів господарювання. Економічні науки : зб. наук. праць. Облік і фінанси. 2007. Вип. 23. С. 234–237.

214. Пилипенко А.А. Організація обліково-аналітичного забезпечення стратегічного розвитку підприємства. Харків : ХНЕУ, 2007. 276 с.

215. Пилипенко А.А., Пилипенко С.М. Оцінювання зрілості логістичної діяльності в управлінні економічною безпекою розвитку об'єднань торговельних підприємств. Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор». 2019. Вип.6.1–1(56). С.219–222.

216. Податковий кодекс України: Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2755-17/>

217. Покропивний С.Ф. Економіка підприємства : [підручник] / за заг. ред. С.Ф. Покропивного. Вид. 2-е, перероб. та доп. Київ : КНЕУ, 2000. 528 с.

218. Половнев К. С. Механизм обеспечения экономической безопасности промышленного предприятия / К. С. Половнев.: автореф. дис. на соиск. учен. степ. канд. эк. наук. Екатеринбург. 2002. 34 с.

219. Положення про поставки продукції виробничо-технічного призначення та поставки виробів народного споживання, а також особливі умови поставки окремих видів товарів: Положення від 25.07.1988 № 888. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0888400-88#Text>

220. Портер М., Креймер М. Капитализм для всех. URL: <https://hbr-russia.ru/biznes-i-obshchestvo/etika-i-reputatsiya/a10881>

221. Потій О.В. Онтологічні моделі властивостей зрілості процесів захисту інформації. Прикладная радиоэлектроника. 2009. Том 8. № 3. С. 388–395.

222. Про акціонерні товариства: Закон України від 17.09.2008 № 514-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/514-17#Text>

223. Про Державний бюджет України: Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/294-20>

224. Про захист прав споживачів: Закон України від 12.05.1991 № 1023-ХІІ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text>
225. Про оплату праці: Закон України від 24.03.1995 №108/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр#Text>
226. Про охорону праці: Закон України від 14.10.1992 № 2694–ХІІ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text>
227. Про охорону навколишнього природного середовища: Закон України від 26.06.91 № 1268-ХІІ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1264-12#Text>
228. Про ціни та ціноутворення: Закон України від 21.06.2012 № 5007-VI URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5007-17#Text>
229. Про охорону земель: Закон України від 19.06.2003 №962- IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/962-15#Text>
230. Про охорону культурної спадщини Закон України від 08.06.2000 № 1805-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1805-14#Text>
231. Раздина Е.В. Экономическая безопасность (сущность и тенденции развития): дис... канд. экон. наук: 08.00.01. Москва, 1998. 164 с.
232. Реверчук Н.Й. Управління економічною безпекою підприємницьких структур : монографія. Львів : ЛБІ НБУ, 2004. 195 с.
233. Рейтинг проектного менеджмента 2018. URL: <http://spiderproject.com.ua/community/rating/>
234. Рейтинг ТОП 500 найбільших компаній Центральної та Східної Європи. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/footerlinks/newsroom/deloitte-research/CE-500.html>
235. Рогоза М.Є., Тронь С. П. Управління економічними об'єктами: інформаційний аспект вдосконалення бізнес-процесів : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2018. 180с.
236. Рогатіна Л. П. Методологічні засади визначення категорій безпеки суб'єктів господарювання. Ефективна економіка, 2015. № 12. URL:

http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2015/59.pdf

237. Розвиток КСВ в Україні: 2010–2018. Укладачі: Зінченко А., Саприкіна М. Київ: Видавництво «Юстон», 2017. 52 с.

238. Сабецька Т.І. Формування організаційно-економічного механізму забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Вип. 24. Ч. 1. 2017. С. 140–144.

239. Савка Ю.В. Дослідження зрілості проектної діяльності підприємств електропостачання. Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія : Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості. 2018. № 1. С. 90–100. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvifnunge_2018_1_10

240. Саматов, Т. И. Методы и показатели обеспеченности экономической безопасности промышленного комплекса региона. Вестник российского университета дружбы народов. Серия: Экономика, Т. 26. № 1. 2018. С. 89–100.

241. Саричев Д.О. Оцінювання зрілості та збалансованості розвитку процесів управління проектами на вітчизняних підприємствах. Бізнес Інформ. 2014. № 11. С. 303–312.

242. Сенчагов В. Экономическая безопасность как основа обеспечения национальной безопасности России. Вопросы экономики. 2001. № 8. С. 64–79.

243. Ситник Г. Класифікація бізнес-процесів підприємства торгівлі на основі процесного підходу. Економіка, 2012, №5(119). С.54–60.

244. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів: ДСТУ ISO 9000:2007. [Чинний від 2007-09-03]

245. Скакун В.А. Оцінка ефективності управління бізнес-процесами підрядних будівельних підприємств. URL: <https://eprints.oa.edu.ua/6631/1/17.pdf>

246. Скриль В.В. Економічна безпека підприємства як бізнес-процес управління. Економічна безпека: держава, регіон, підприємство : монографія :

в 3 т. / за заг. ред. В.О. Онищенко та Г.В. Козаченко. Полтава : ПолтНТУ, 2018. Т. 2. С. 180–205.

247. Скрипник Д.А. ITIL. IT Service Management по стандартам V.3.1 Портал Интернет Университет информационных технологий. URL: http://www.intuit.ru/department/itmngt/itil_dpo/15/3.html

248. Слав'янська Н.Г., Єріс Л.М. Податкова стратегія підприємства і оцінка ефективності її застосування. Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Ринкові перетворювання в Україні в умовах світових інтеграційних процесів: збірник наукових праць. Львів. НАН України. Ін-т регіональних досліджень. 2005. С.146–153. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/58568/5/Slovianska_Yeris_Podatkova_stratehiiia.pdf

249. Служба безопасности предприятия : Организационно-управленческий и правовые аспекты деятельности / В.П. Мак-Мак. Москва : Мир безопасности, 1999. 159 с.

250. Смоквіна Г.А. Сучасні підходи до оцінки економічної безпеки промислового підприємства: теоретичний досвід і практичне використання. Бізнес Інформ. № 11. 2015.С. 231–238.

251. Сосновська О. О. Поняття економічної безпеки підприємства в контексті різних методологічних підходів. Бізнес Інформ. № 3, 2018. С. 443–448.

252. Стельмашонок Е.В. Организация информационной защиты бизнес-процессов. Прикладная информатика. 2006. № 2. С. 42–57.

253. Судакова О. І. Стратегічне управління фінансовою безпекою підприємства. Економічний простір. 2008. № 9. С. 140–148.

254. Сусіденко О. В. Фінансова безпека підприємства: теорія, методи, практика: монографія. Київ: ЦУЛ, 2015. 128 с.

255. Тараскина Ю.В. Показатели бизнес-процессов как основа оценки эффективности деятельности организации. Вестник Астраханского

государственного технического университета. Серия: Экономика, 2015 (4). С.15–22.

256. Тігарєва В.А., Станкевич І.В. Аналіз існуючих підходів та методів оцінювання бізнес-процесів підприємств та організацій. Вісник Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського. Випуск 3/2016 (98). Ч. 1. С. 113–122.

257. Ткаченко А.М., Резников О.Л. Оцінка рівня економічної безпеки підприємства. Вісник економічної науки. №1. 2010. С. 101–106. URL: <http://dspace.nbuiv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/45475/21-Тkachenko.pdf>.

258. Ткачук В.І., Прокопчук О.А., Яремова М.І. Економічна безпека та стійкість сільськогосподарських підприємств : монографія. Житомир : «Видавництво «Волинь», 2013. 276 с.

259. Тычинина Н.А. Теоретическое обоснование содержания учетно-аналитического обеспечения устойчивого развития предприятия. Вестник Оренбургского государственного университета. 2009. № 2. С. 103–107.

260. ТОП-500 крупнейших компаний Украины. №2. декабрь 2018 – январь 2019 . URL: https://delo.ua/get_file/id/top-1002018small.pdf

261. Турчак В.В. Управління результативністю бізнес-процесів у малому підприємстві. Актуальні проблеми економіки. 2016. № 4(178). С. 79–86.

262. Уварова А. Методичні засади оцінки організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності торговельного підприємства. European journal of economics and management. Vol. 6. № 2. 2020. С. 164–172. DOI: 10.46340/eujem.2020.6.2.19

263. Уиллер Д. Статистическое управление процессами с использованием контрольных карт Шухарта / Д. Уиллер, Д. Чамберс. Москва : Альпина Паблшер, 2016. 409 с.

264. Управління фінансовою безпекою підприємств: обліково-аналітичний аспект: монографія / Н.Л. Правдюк, Т.О. Мулик, Я.І. Мулик. Київ: «Центр учбової літератури», 2019. 224 с.

265. Управління фінансовою безпекою економічних суб'єктів : навчальний посібник. ДВНЗ “Українська академія банківської справи Національного банку України” ; за заг. ред. проф. С.М. Фролова ; [С.М. Фролов, О.В. Козьменко, А.О. Бойко та ін.]. Суми : ДВНЗ “УАБС НБУ”, 2015. 332 с.

266. 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.

267. Уровни зрелости ИТ-инфраструктуры предприятия. iTEAM портал «Технологии корпоративного управления». URL: http://www.iteam.ru/publications/it/section_91/article_3182/

268. Фадеева Г.М. Развитие бухгалтерского обліку: орієнтація на запити користувачів. Облік, контроль і аналіз в управлінні підприємницькою діяльністю : зб. VIII Міжнародної наук.-практ. конф. Черкаси, ЧДТУ. 2011. С.14–16.

269. Фадеева Г.М. Інструменти гармонізації облікових систем підприємства. «Облік, контроль і аналіз в управлінні підприємницькою діяльністю»: зб.наук.праць. Харків, ХІБМ. 2011. С. 54–62.

270. Фадеева Г.М. Методологічні аспекти розробки стратегії розвитку промислового підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». Вип. 9. Част. 1. 2014. С. 182–186.

271. Фадеева Г.М. Інструментарій управління ресурсами підприємства. Соціально-економічний розвиток національної економіки в контексті європейської інтеграції та глобальної фінансової кризи: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції. м. Харків, 12.11.2009 р.: Харків: ХТЕІ КНТЕУ. С.223–224.

272. Фадєєва Г.М. Облік як функція управління. Перша науково-практична конференція «Удосконалення обліку, аналізу, аудиту і звітності в сучасних умовах глобалізаційних процесів у світовій економіці. м. Ужгород, УжНУ, 26-28 квітня 2010 р. С. 312–314.

273. Фадєєва Г.М. Вплив системи управління на функції бухгалтерського обліку. ІХ-та міжнародна наукова конференція «Нові концепції розвитку бухгалтерського обліку і контролю в умовах економічних змін». м. Житомир, ЖДГУ, жовтень 2010. С. 366–367.

274. Фадєєва Г.М. Стратегічне управління прибутком підприємства. Міжнародна наукова конференція «Облік, контроль і аналіз в управлінні підприємницькою діяльністю». м. Харків, ХІБМ, жовтень 2011. С. 166–167.

275. Фадєєва А.Н., Бигдан І.А. Концептуальні аспекти моделювання учетної політики для цілей налогообложення в Україні. Сучасний стан, тенденції і перспективи розвитку країн СНГ: економічний, соціальний і екологічний аспекти : колективна монографія в 2-х ч. Частина II. Іжевськ: Вид-во: Іжевський інститут управління, 2014. Глава 77. С. 341–352.

276. Фадєєва Г.М., Бигдан І.А. Про стан регламентації облікового процесу та праці бухгалтерського персоналу на підприємствах. Актуальні проблеми економіки і управління в сучасних соціально-економічних умовах: збірник матеріалів міжнародної науково-практичної інтернет-конференції. м. Дніпропетровськ, 02–03 жовтня 2012 р., Дніпропетровськ: Герда, 2012. С. 270–271.

277. Фадєєва Г.М., Семченко О.О. Теоретичні аспекти фінансової безпеки підприємства. Економічна стратегія та перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг: зб. наук. праць ХДУХТ. м. Харків. 2012. Вип. 1(15). Ч. 1. С. 52–59.

278. Федюкин В.К. Методы параметрической оценки качества продукции. Качество. Инновации. Образование: ежемесячный научно-практический журнал. 2007. № 5. С. 32–38.

279. Фейгенбаум А. Контроль качества продукции. Москва: Экономика, 1986. 471 с.

280. Філіппова С.В., Волощук Л.О., Черкасова С.О. Економічна безпека підприємств реального сектору економіки в умовах вартісно-орієнтованого управління: монографія. Одеса: ФОП Бондаренко М.О., 2015. 196 с.

281. Філіппова С.В., Дашковський О.С. Система формування і забезпечення економічної безпеки підприємства. Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2012. №2 (3). С. 17–21. URL: <http://www.economics.opu.ua/n3.html>

282. Фінанси: навч. посіб. / О.П. Близнюк, Л.І. Лачкова, В.І. Оспіщев та ін.; За ред. В.І. Оспіщева. Київ: Знання, 2006. 415 с.

283. Фінанси: навч. посіб. / В.І. Оспіщев, Л.І. Лачкова, О.П. Близнюк та ін.; За ред. В.І. Оспіщева. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: Знання, 2008. 366 с.

284. Фінанси: курс для фінансистів: навч. посіб. / за ред. В.І. Оспіщева. Київ: Знання, 2008. 567с.

285. Финансовая безопасность // Финансовая библиотека. URL: <http://MaViCo.ru/lib/1979.html>

286. Фінансова безпека будівельних підприємств : монографія / Воробйов Ю.М., Воробйова О.І., Блажевич О.Г. Сімферополь: ВД «АРІАЛ», 2013. 180 с.

287. Фінансова безпека підприємств і банківських установ : монографія / за заг. редакцією д-ра екон. наук, проф. А.О. Єпіфанова, [А.О. Єпіфанов, О.Л. Пластун, В.С. Домбровський та ін]. Суми :ДВНЗ “УАБС НБУ”, 2009. 295 с.

288. Фоміна М.В. Проблеми економічно безпечного розвитку підприємств: теорія і практика: монографія. Донецьк: ДонНУЕТ, 2005. 140 с.

289. Фролова Л. В., Роженко О.В. Концептуальні положення забезпечення економічної безпеки підприємств. Культура народів Причорномор'я. Економічні науки. Сімферополь, 2013. № 257. С. 201–204.

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

291. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе. Пер. с англ. Санкт-Петербург.: Издательство Санкт-Петербургского университета, 1997. 332 с.

292. Харрингтон Дж., Эсселинг К.С., Нимвеген Харм Ван. Оптимизация бизнес-процессов. Санкт-Петербург: Азбука, БМикро, 2002. 198 с.

293. Хлебников Д. Матричная модель предприятия. URL: www.Management.com.ua/ct/ct043.html.

294. Цілі сталого розвитку 2016-2030 (n.d). URL <http://www.un.org.ua/ua/tsili-rozvytku-tysiacholittia/tsili-staloho-rozvytku>

295. Цюцюпа С.В. Управління інформацією в системі забезпечення економічної безпеки підприємства :дис. ... канд. екон. наук : 21.04.02. Київ, 2016. 222с.

296. Чаадаев В.К. Бизнес-процессы в компаниях связи. Москва, 2004. 176 с.

297. Чалдаева Л.А. Оценка рисков бизнес-процессов предприятий малого и среднего предпринимательства на основе сравнительного анализа и алгоритмического моделирования. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsiya-otsenki-riskov-biznes-protsessov-predpriyatij-malogo-i-srednego-predprinimatelstva/viewe>

298. Черевко О.В. Стратегічне управління фінансово-економічною безпекою підприємства. Ефективна економіка. 2014. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3302>

299. Черкасова С.А., Філіппова С.В., Черкасова С.О. Обліково-аналітичне забезпечення управління процесом зміцнення економічної безпеки інноваційно-активних підприємств: монографія. Одеса. ОНПУ, 2014. 198 с.

300. Черкасова С.О., Філіппова С.В. Проблемні аспекти управління процесом зміцнення економічної безпеки підприємств як суб'єктів підприємницької діяльності в умовах забезпечення сталого розвитку економіки України. Економічні інновації: зб.наук.праць. Випуск 52. Шляхи та механізми реалізації відтворювальної функції національної економіки. Одеса: Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України, 2013. С. 164–172.

301. Череп О.Г., Степаненко О.В. Концепція управління економічною безпекою машинобудівних підприємств. Сталий розвиток економіки. 2013. №4. С. 110–114. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sre_2013_4_25

302. Чирва Ю.С., Бугріменко Р.М., Рибалка А.Ю. Дефініція поняття «Економічна безпека підприємства». Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг: зб. наук. пр. У 2-х ч. Ч. 1 / відпов. ред. О.І. Черевко. м. Харків: ХДУХТ, 2012. Вип.1 (15). С. 308–314.

303. Чібісова І.В. Івашина Є.М. Механізм забезпечення фінансової безпеки підприємства. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/ppei/2011_31/Chibis.pdf

304. Чорна М.В., Шуміло О.С. Принципи, функції та методи управління економічною безпекою підприємства роздрібної торгівлі. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг: зб.наук.праць. редкол. : О.І. Черевко. (відп. ред.). м. Харків. ХДУХТ. 2016. С. 74–86.

305. Чорна М.В., Шуміло О.С. Сучасні тенденції розвитку роздрібних торговельних мереж в Україні. 2015. URL: <http://elib.hduht.edu.ua/bitstream/123456789/741/1/sec2-e-2015-2-2.pdf>

306. Чернобай, Л. І. (2015) Бізнес-процеси підприємства: класифікація та структурно-ієрархічна модель. Економічний аналіз : зб. наук. праць. ТНЕУ.

Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр ТНЕУ “Економічна думка”, 22, №2. С. 171–182.

307. Чупров К.К. Экспресс-метод диагностики бизнес-процессов компании. Консультант директора. 2005. № 20. URL: <http://www.cfin.ru/management/controlling/fsa/express.shtml>.

308. Шаваев А. Г. Безопасность корпораций. Криминологические, уголовно-правовые и организационные проблемы. Москва. «Банковский деловой центр», 2004. 42 с.

309. Шагеев М.Р. Сравнение современных моделей зрелости организационного управления проектами “Young Scientist”. 44 (178). 2017. С.93–96. URL: [moluch_178_ch1_U5MZ3Qd.pdf](http://moluch.net/archive/178/178178.pdf)

310. Швець Н.К. Методи виявлення і збереження кадрової безпеки, або як перемогти зловживання персоналу. Персонал, 2006. №5. С. 70–75. URL: www.personal.in.ua/

311. Шимановська-Діанич Л.М., Карпенко Є.А. Процесно-орієнтоване управління та внутрішній контроль на підприємствах роздрібної торгівлі : монографія. Полтава : РВВ ПУЕТ, 2011. 288 с.

312. Шкарлет С. М. Економічна безпека підприємства: інноваційний аспект : монографія. Київ : Книжкове вид-во НАУ, 2007. 436 с.

313. Шкарлет С. М. Формування економічної безпеки підприємств засобами активізації їх інноваційного розвитку: автореф. дис. докт. екон. наук: 08.00.04. Київ, 2007. 24 с.

314. Шлемко В.Т., Бінько І.Ф. Економічна безпека України: сутність і напрямки забезпечення: монографія. Рада національної безпеки і оборони України; Національний ін-т стратегічних досліджень, м. Київ : НІСД. 1997. 143с.

315. Штангрет А.М., Стеців Л.П. Обліково-аналітичне забезпечення управління економічною безпекою підприємства: методичні засади.

Економіка і суспільство. Мукачівський державний університет. Випуск № 9. 2017. С. 722–726.

316. Шуміло О. С. Концепція управління економічною безпекою підприємства роздрібною торгівлі. Бізнес Інформ. 2017. № 3. С.219–224.

317. Шушура О.М. Автоматизація формування функцій належності багатьох змінних при побудові інформаційних технологій для нечіткого управління. Сучасний захист інформації №2(34), 2018 URL: [http://1905-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-7062-1-10-20180810%20\(1\).pdf](http://1905-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-7062-1-10-20180810%20(1).pdf)

318. Экономическая безопасность предприятий : подходы и принципы. Гапоненко В.Ф., Беспалько А.А., Власков А.С. Москва : Ось-89, 2007. 206 с.

319. Як боротися з крадіжками серед співробітників. На роботі? Сайт про бізнес і заробіток. URL: [Biznesua.com.ua](https://biznesua.com.ua) <https://biznesua.com.ua/yak-borotisyaz-kradizhkami-sered-spivrobotnikiv-kradizhki-na-roboti/>

320. Якубович З.В. Недоліки методик оцінювання рівня економічної безпеки підприємства та шляхи їх усунення. Видавництво Львівської політехніки. № 704 (2011). URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/12384/1/1%D1%96ki%.pdf>.

321. Яремик М.І., Яремик Х.Я. Інформаційно-аналітичне забезпечення в системі управління фінансово-економічною безпекою підприємств. Наукові записки. 2016. № 2 (53). С. 173–180.

322. Ярочкин В.И., Бузанова Я.В. Основы безопасности бизнеса и предпринимательства. Москва : Академический Проект: Фонд «Мир», 2005. 208 с.

323. 200 найбільших компаній України 2015 року. URL: https://biz.censor.net.ua/resonance/3011931/200_nayiblshih_kompanyi_ukrani_2015_roku

324. 200 найбільших компаній України 2016 року. URL: https://biz.censor.net.ua/resonance/3033764/200_nayiblshih_kompanyi_ukrani_2016_roku

325. 200 найбільших компаній України 2017 року. URL: https://biz.censor.net.ua/resonance/3084420/200_nayiblshih_kompanyi_ukrani_2017_roku

326. 200 найбільших компаній України 2018 року. URL: https://biz.censor.net.ua/resonance/3147570/200_nayiblshih_kompanyi_ukrani_2018_roku

327. 200 найбільших компаній України 2019 року. URL: https://biz.censor.net.ua/resonance/3147570/200_nayiblshih_kompanyi_ukrani_2019_roku

328. Altukhov P.V., Predeus N.V., Predeus J.V. (2019) Development of the Elements of the Mechanism Accounting and Analytical Support of Economic Security of Construction Enterprises. International science and technology conference. Series: Earth and Environmental Science. URL: <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1755-1315/272/3/032205/pdf>.

329. Amyotte, P.R., Lupien, C.S. (2017) Elements of Process Safety Management, Methods in Chemical Process Safety, № 1, P. 87–148. DOI: <https://doi.org/10.1016/bs.mcps.2017.01.004>

330. Avanesova, N., Chuprin, Y. (2017). Enterprise economic security: essential characteristics of the concept. Innovative technologies and scientific solutions for industries, № 1(1), P. 98–102. DOI: <https://doi.org/10.30837/2522-9818.2017.1.098>

331. Asche F.& Aven, T.(2004). On the economic value of safety, 9: 3, P. 253–267, DOI: 10.1080 / 14664530490505602

332. Batova, V., Pavlov, A.(2013) Providing Economic Safety of Business Processes in the Conditions of Implementing the Concept of Stable Development.

World Applied Sciences Journal 27(4): P. 538–542, DOI: 10.5829/idosi.wasj.2013.27.04.13675

333. Blakyta G., Ganushchak T. (2018). Enterprise financial security as a component of the economic security of the state. *Investment Management and Financial Innovations*, 15(2), P. 248–256. DOI: 10.21511/imfi.15(2).2018.22

334. Bruin T., Kulkarni. U., Rosemann M., Freeze D. R. Understanding the Main Phases of Developing a Maturity Assessment Model. 16th Australasian Conference on Information Systems. 29 Nov–2 Dec 2005, Sydney. URL: <https://pdfs.semanticscholar.org/c00f/91faf37a75823a5baca7415a5123ac4010f8.pdf>

335. Deming E. (2000) *Out of the crisis / Edwards Deming*. The MIT Press; Reprint edition. 524 p.

336. D'yakonova I., Nikitina, A., Gurvits, N. (2018). Improvement of the enterprise economic security management in global environment. *Geopolitics under Globalization*, № 2(1), P. 19–26. DOI: [https://doi.org/10.21511/gg.02\(1\).2018.03](https://doi.org/10.21511/gg.02(1).2018.03)

337. Capability Maturity Model Integration, CMMI. Software Engineering Institute (SEI) Carnegie Mellon. URL: <http://www.sei.cmu.edu/cmmi>.

338. Caputo A.C., Palumbo, M. (2011) Economic optimization of industrial safety measures using genetic algorithms. *Journal of Loss Prevention in the Process Industries*. Vol. 24, № 5, P.541–551. DOI: 10.1016/j.jlp.2011.01.001

339. Carolis A. De, Macchi M., Negri E., Terzi S. A. (2017) Maturity Model for Assessing the Digital Readiness of Manufacturing Companies. IFIP WG 5.7 International Conference, APMS 2017, Hamburg, Germany, September 3-7, 2017, Proceedings, Part I. P. 13–20. URL: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-66923-6_2

340. COBIT 5: A Business Framework for the Governance and Management of Enterprise IT. URL: http://www.isaca.org/COBIT/Pages/default.aspx?utm_source=informz-25-

January-2013-

COBIT-Focus-Vol-

1&utm_medium=email&utm_campaign=cobit-focus.

341. Deming W.E. Quality Productivity and Competitive Position / W.E. Deming. Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, 1982. 373 p.

342. Does Your Business Need a Security Guard? 10 Signs That Point to 'Yes'.2016. URL: <https://smallbiztrends.com/2016/12/why-hire-a-security-guard.html>

343. Infrastructure Maturity Models (Gartner Group). URL: <http://www.docstoc.com/docs/1043285/Infrastructure-Maturity-Models>

344. Instrumental and Technological Directions to Ensure Economic Security of Enterprise. V. Astakhov, K. Astakhova, S. Demin, Ju. Sayadova, S. Mishchuk, N. Tkacheva. International Review of Management and Marketing, 2016, 6(S1) P.172–178. URL: <http://www.econjournals.com>

345. ISO 9000:2015. Quality management systems – Fundamentals and vocabulary. URL: <https://www.iso.org/ru/standard/45481.html>

346. Fombrun, C. (2015) Reputation, 11. Organizational Behavior. DOI: <https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom110233>

347. Garousi V., Felderer M., Hacaloglu T. 2017. Software test maturity assessment and test process improvement: A multivocal literature review. Information and Software Technology. DOI:10.1016/

348. Geva A. (2008). Three Models of Corporate Social Responsibility: Interrelationships between Theory, Research, and Practice. Business and Society Review, № 13(1). URL: <https://doi.org/10.1111/j.1467-8594.2008.00311.x>

349. Hammer, M. and Champy, J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution, HarperCollins, New York, 1993.

350. Huang W. (2019) Tax Management. In: Built on Value. Palgrave Macmillan, Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-13-7507-1_14

351. Joseph M. Juran Joseph A. De Feo Juran's Quality Control Handbook; Sixth Edition; McGrawHill, 2010. 1136. URL: http://qpr.buaa.edu.cn/__local/4/D4/C0/81CC8D81E1AE0E0518FBECD1CB2_F5D24D52_50DBCF.pdf?e=.pdf

352. Kadłubek M. The essence of corporate social responsibility and the performance of selected company. 20th International Scientific Conference Economics and Management - 2015 (ICEM-2015). P. 509–515. URL: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.442>

353. Klynveld Peat Marwick Goerdeler. The road ahead. 2017. URL: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2017/10/kpmg-survey-of-corporate-responsibility-reporting-2017.pdf>

354. Koptieva H., Stashchuk O., Vitrenko A., Kuzmenko O., Tarasova O., Dovgan L. Comprehensive system of financial and economic security of the enterprise. International Journal of Management (IJM). 2020. Vol. 11, № 5. P. 330–340. DOI: 10.34218/IJM.11.5.2020.032. URL: <http://www.iaeme.com/ijm/issues.asp?JType=IJM&VType=11&IType=5>.

355. Koptieva H., Ignatyuk A., Khumarova N., Vitrenko A., Kuzmenko O., Doroshenko A. Substantiation of the choice diversification strategy for ensuring the safety of the enterprise activity. International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE). 2019. Vol. 8. № 4. P. 8916–8924.

356. Koptieva H. Theoretical bases of accounting and analytical support of economic security of business processes of a trade enterprise. Scientific journal «Economics and Finance». 2020. № 1. P. 73–79.

357. Koptieva H. Methodological bases for assessing the economic security of trade enterprises based on the maturity of their business processes. Evropský časopis ekonomiky a management. 2020. Vol. 6. № 5. P. 83–91.

358. KPMG в Україні 2019 CEO Outlook. URL: <https://home.kpmg/ua/uk/home/insights/2019/06/global-ceo-outlook-2019.html>

359. 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.

360. Krasnokutska N., Kruhlova O., Kozub V., & Martíšková P. Transparency of the enterprise: theoretical based and evaluation practice. *Economic Annals-XXI*, 2019. № 175 (1-2), P. 58–62. URL: <https://doi.org/10.21003/ea.V175-10>.

361. Kourula A. & Delalieux G. (2016). The micro-level foundation and dynamics of political corporate social responsibility: Hegemony and passive revolution through civil society. *Journal of Business Ethics*, №135 (4). P. 769–785. DOI: 10.1007/s10551-014-2499-7

362. Leveson N.G., Stephanopoulos, G. A system-theoretic, control-inspired view and approach to process safety. *Journal AIChE*. 2013. Vol. 60, № 1, P. 2–14. DOI: <https://doi.org/10.1002/aic.14278>

363. Lindsay A., Lunn K. Business processes—attempts to find a definition. *Information and Software Technology*, 2003. Vol. 45, № 15, P. 1015–1019. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0950-5849\(03\)00129-0](https://doi.org/10.1016/S0950-5849(03)00129-0)

364. Ma J.Yo., Kim B.W., Seo Yo.H., Leem C.S.and Moon H. An integrated method for business process improvement. *International Journal of Innovative Computing, Information and Control*. 2012. Vol.8, №7(B), P. 5237–5250. URL: <http://www.ijicic.org/si-bpm-03.pdf>

365. Masaaki I. Kaizen: The key to Japan's competitive success. New York, Ltd: McGraw-Hill. 1986. 246 p.

366. McCormack K. Business process orientation: Do you have it? *Quality Progress*. 2001. Vol. 34, № 1, P. 51–58.

367. Modenov A.K.; Vlasov M.P. Organizational structure and economic security of an enterprise. *Revista ESPACIOS*. 2018. Vol. 39. P. 22.

368. Munteanu C., Tamošiūnienė R. Modern approaches in quantifying economic security. Case study of Estonia, Latvia, Lithuania and republic of Moldova.

Journal of security and sustainability issues. 2015. Vol. 4, №4(S), P. 596–610 DOI: [https://dx.doi.org/10.9770/jssi.2015.4.4\(2\)S](https://dx.doi.org/10.9770/jssi.2015.4.4(2)S)

369. Naseem M.A., Lin J., Rehman Ru, Ahmad M.I. & Ali R. Moderating role of financial ratios in corporate social responsibility disclosure and firm value. PLoS ONE 14(4). 2019. URL: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0215430>

370. National retail federation (NRF). Retail Safety and Security Tools. URL: <https://nrf.com/resources/retail-safety-and-security-tools>

371. Newman C., Tarp F. & Trifkovic N. Corporate Social Responsibility in a Competitive Business Environment. The Journal of Development Studies, 2020. № 56. URL: <https://doi.org/10.1080/00220388.2019.1694144>

372. Paulk M. C., Chrissis M. B., Weber C. Capability Maturity Model for Software (Version 1.1). Technical report. 1993. URL: <https://resources.sei.cmu.edu/library/asset-view.cfm?assetid=11955>

373. PMBoK Guide. URL: <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards>

374. Porter, M.E. Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. Free Press, New York, 1985. 557 p.

375. Porter M.E. & Kramer M.R. Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. Harvard Business Review. 2006. URL: https://www.sharedvalue.org/sites/default/files/resource-files/Strategy_and_Society.pdf

376. Pulker C.I., Trapp G.S. A., Scott J.N. & Pollard C.M. Global supermarkets' corporate social responsibility commitments to public health: a content analysis. Global Health, 2018. # 14(1):121. URL: doi: 10.1186/s12992-018-0440

377. Reijers, H.A. and Mansar, S.L. Best practices in business process redesign: An overview and qualitative evaluation of successful redesign heuristics, Omega. 2005. Vol. 33, № 4, P. 283–306. DOI: 10.1016/j.omega.2004.04.012.

378. Ramaswamy V., Leavins J. & Ueng C.G. Adding Sustainable Value: Linkages Between Growth, Governance And Social Responsibility. The Journal of

Applied Business Research, 2017. №33(6). URL: <https://www.clutejournals.com/index.php/JABR/article/view/10056/10160>

379. Raudeliūnienė J., Tvaronavičienė M. & Dzemyda I. Towards economic security and sustainability: key success factors of sustainable entrepreneurship in conditions of global economy. *Journal of Security and Sustainability*. 2014. №3(4). P. 71–79. URL: [http://dx.doi:10.9770/jssi.2014.3.4\(7\)](http://dx.doi:10.9770/jssi.2014.3.4(7))

380. Reputation Institute Want to Stay Relevant? Follow the Lead of These 10 Most Reputable Companies. 2020. URL: <https://www.reprtrak.com/blog/want-to-stay-relevant-follow-the-lead-of-these-10-companies/>

381. Richter F. Retailers Lose Billions to Theft, Fraud and Human Error. 2019. URL: <https://www.statista.com/chart/16609/sources-of-inventory-shrinkage-suffered-by-us-retailers/>

382. RobecoSAM (2017). The Sustainability YearBook 2017. URL: <https://www.goldfields.com/pdf/sustainability/sustainability-reporting/awards-achievements/robecosam-yearbook-2017.pdf>

383. RobecoSAM (2018). The Sustainability YearBook 2018. URL: <https://www.goldfields.com/pdf/sustainability/sustainability-reporting/awards-achievements/robecosam-yearbook-2018.pdf>

384. RobecoSAM (2019). The Sustainability YearBook 2019. URL: https://yearbook.robecosam.com/fileadmin/Files/Documents/2019/The_Sustainability_Yearbook_2019.pdf

385. RobecoSAM. The Sustainability YearBook (n.d.). URL: <https://yearbook.robecosam.com/methodology/>

386. Roeglinger M., Poepplbuss J., Becker J. Maturity Models in Business Process Management. *Business Process Management Journal*. 2012. Vol. 18 (2). P. 328–346 DOI: 10.1108/14637151211225225

387. Rohloff M. Advances in business process management implementation based on a maturity assessment and best practice exchange. *Information Systems*

and e-Business Management. 2011. Vol. 9, P. 383–403. DOI: 10.1007/s10257-010-0137-1

388. Ryzhko A. L. Causal Classification of Enterprise Business. Management Science. 2018. №8(1). P. 90–99. DOI: <https://doi.org/10.26794/2304-022X-2018-8-1-90-99>

389. Simanaviciene Z., Kontautiene R. & Simanavicius A. Assumptions of Corporate Social Responsibility as Competitiveness Factor. Montenegrin Journal of Economics, Economic Laboratory for Transition Research (ELIT), 2017. № 13(3). P. 149–160. URL: http://repec.mnje.com/mje/2017/v13-n03/mje_2017_v13-n03-a22.pdf

390. Simionescu L.N. & Gherghina Ş.C. Corporate social responsibility and corporate performance: empirical evidence from a panel of the Bucharest Stock Exchange listed companies. Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society, 2014. № 9(4). P. 439–458. URL: <http://www.managementmarketing.ro/pdf/articole/466.pdf>

391. Sinay J. Safety management in a competitive. Business Environment. Edition 1st Edition. 2014. 204 p. DOI: <https://doi.org/10.1201/b16692>

392. Shital K.T., James A.T, Lambert H. Identification and evaluation of priorities in the business process of a risk or safety organization. Reliability Engineering & System Safety. 2012. № 99, P. 74–86. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.res.2011.10.006>

393. Sliž P. Concept of the Organization Process Maturity Assessment. Journal of Economics and Management. 2018. Vol. 33(3), P. 80–95. DOI: 10.22367/jem.2018.33.05

394. Sousa Filho J.M., Wanderley L.S.O., Gómez C.P. & Farache F. Strategic corporate social responsibility management for competitive advantage. Brazilian Administration Review, 2010, №7(3/5). P. 294–309. URL: <https://doi.org/10.1590/S1807-76922010000300006>.

395. Stojanović-Aleksić V. & Boskovic A. What really drives corporate social responsibility? Management: Journal Of Sustainable Business And Management Solutions In Emerging Economies, 2017. №22(3). P. 75–87. URL: DOI: 10.7595/management.fon.2017.0018

396. Swuste P., Theunissen J., Schmitz P., Reniers, G., Blokland P. Process safety indicators, a review of literature. Journal of Loss Prevention in the Process Industries, 2016.№ 40, P.162–173. DOI:<https://doi.org/10.1016/j.jlp.2015.12.020>

397. Tappura S., Sievänen M., Heikkilä J., Jussila A., Nenonen N. A management accounting perspective on safety. Safety Science, 71, Part B, 2015. P.151–159. DOI:<https://doi.org/10.1016/j.ssci.2014.01.011>

398. Tarhan A., Turetken O., Reijers A. H. Business process maturity models: A systematic literature review. Information and Software Technology. 2016. Vol. 75. P.122–134 DOI:10.1016/j.infsof.2016.01.010

399. Turki M., Saad I., Gargouri F., Kassel G. A Multi-criteria Business Process Evaluation Methodology for Knowledge Localization. 2013. URL: <https://www.researchgate.net/publication/260952418>.

400. Walker D. The role of security in providing customer service. 2013. URL: https://www.ifpo.org/wp-content/uploads/2013/08/Walker_Providing_Customer_Service.pdf

401. Vivares A.J., Sarache W., Hurtado J. A maturity assessment model for manufacturing systems. Journal of Manufacturing Technology Management. 2018. Vol. 29. №5. P.746–767. DOI:10.1108/JMTM-07-2017-0142

402. Vereecke A., Vanderheyden K., Baecke Ph., Van Steendam T. Mind the gap – Assessing maturity of demand planning, a cornerstone of S&OP. International Journal of Operations & Production Management. 2018. Vol. 38. № 8. P. 1618–1639. DOI:10.1108/IJOPM-11-2016-0698

403. Wysokiska-Senkus A. & Raczkowski K. Economic Security in the Context of Sustainability. Rural Development, Aleksandras Stulginskis University, Kaunas, 2013. №6 (1). P. 454–462. URL:

<https://pdfs.semanticscholar.org/19de/46b14921d830601c5d55a6652ef7d488673c.pdf>

404. Zare S.M., Tahmasebi R., Yazdani H. Maturity assessment of HRM processes based on HR process survey tool: a case study. *Business Process Management Journal*. 2018. Vol. 24. №3. P. 610–634. DOI:10.1108/BPMJ-01-2017-0008

405. Zigunova A., Shevkunov N., Logvinova I., Kislov I., and Shevchenko V. Ensuring economic security of the enterprise in anti-crisis conditions. *E3S Web of Conferences* 157, 04030. 2020. URL: https://www.e3s-conferences.org/articles/e3sconf/pdf/2020/17/e3sconf_ktti2020_04030.pdf
<https://doi.org/10.1051/e3sconf/202015704030>

406. Aeon Co Ltd (n.d.). URL: <https://www.aeon.info/en/ir/library/annual/>

407. Ahold Delhaize (n.d.). URL: <https://www.aholddelhaize.com/en/investors/financial-information/annual-reports/>

408. Best Buy Co Inc (n.d.). URL: <http://investors.bestbuy.com/investor-relations/financial-info/annual-reports-and-proxy-statements/default.aspx>

409. Carrefour SA (n.d.). URL: <http://www.carrefour.com/content/annual-reports>

410. Casino Guichard Perrachon SA (n.d.). URL: https://www.groupe-casino.fr/en/OW_2017.pdf

411. CP All PCL (n.d.). URL: https://www.cpall.co.th/wp-content/uploads/2020/03/CPALL_AR_EN_final.pdf

412. CVS Health Group (n.d.). URL: <https://investors.cvshealth.com/investors/financial-information/five-year-financial-summary/default.aspx>

413. Gap Inc (n.d.). URL: <https://www.gap.com/>

414. Hennes & Maurits AB (n.d.). URL: https://hmgroupp.com/content/dam/hmgroupp/groupsite/documents/masterlanguage/Annual%20Report/HM_Annual%20Report%202019.pdf

415. ICA Gruppen AB (n.d.). URL: <https://www.icagruppen.se/globalassets/3.-investerare/5.-rapporter/arkiv---finansiellt/engelska/2020/02.-annual-report-2019/icagruppen-annual-report-2019.pdf>
416. Industrial de Desino Textile SA (n.d.). URL: <https://www.inditex.com/investors/investor-relations/annual-reports>
417. Kesko (n.d.). URL: https://www.kesko.fi/globalassets/03-sijoittaja/raporttikeskus/2018/kesko_annual_report_2017.pdf
418. Kingfisher PLC (n.d.). URL: <https://www.kingfisher.com/en/investors/results-presentations.category1.year2018.html>
419. Marks & Spencer Group PLC (n.d.). URL: <https://corporate.marksandspencer.com/annualreport>
420. Metro Ag (n.d.). URL: <https://reports.metroag.de/annual-report/2018-2019/servicepages/downloads.html>
421. SACI Falabella (n.d.). URL: <https://investors.falabella.com/English/financials/default.aspx#section=annual>
422. Seven & I Holding Co Ltd (n.d.). URL: <https://www.7andi.com/en/ir/financial/highlight.html>
423. Sustainable Development Goals (n.d.). URL: <https://sustainabledevelopment.un.org/?menu=1300>
424. Wesfarmers Ltd (n.d.). URL: <https://www.wesfarmers.com.au/docs/default-source/default-document-library>
425. Woolworths Holdings Ltd (n.d.). URL: <https://www.woolworthsholdings.co.za/>

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Таблиця А.1

Визначення поняття «економічна безпека підприємства» в сучасній науковій літературі (в т.ч. навчально-практичній літературі)

Джерело	Визначення
1	2
<i>Підхід перший: економічна безпека підприємства як стан ефективного використання (ресурсів, потенціалу, діяльності)</i>	
Покропивний С.Ф. [217, с.36]	це не тільки стан використання корпоративних ресурсів, а й підприємницьких можливостей, за якого гарантується найбільш ефективне їхнє використання для стабільного функціонування та динамічного науково-технічного та соціального розвитку, запобігання внутрішнім і зовнішнім негативним впливам (загрозам)
Шаваєв А.Г. [308, с.42]	найбільше ефективне використання ресурсів для запобігання загроз та забезпечення стабільного функціонування підприємства на сьогоднішній час і в майбутньому
Грунін О.А., Грунін С.О. [55, с.37-38]	стан господарчого суб'єкта, при якому він при найбільш ефективному використанні корпоративних ресурсів досягає запобігання, послаблення або захисту від існуючих небезпек та загроз або інших непередбачених обставин і в основному забезпечує досягнення цілей бізнесу в умовах конкуренції та господарчого ризику
Ілляшенко С.М. [91, с.13] Кузенко Т.Б. [138, с.5]	стан ефективного використання його ресурсів і існуючих ринкових можливостей, що дозволяє запобігати внутрішнім і зовнішнім загрозам і забезпечувати його тривале виживання і стійкий розвиток на ринку відповідно до обраної місії
Андрушків Б.М., Малюта Л.Я. [71, с.23]	це такий стан господарюючого суб'єкта, при якому він при найефективнішому використанні корпоративних ресурсів досягає попередження чи послаблення зовнішніх і внутрішніх негативних впливів, здійснює адекватний захист від існуючих небезпек і загроз та забезпечує досягнення цілей бізнесу в умовах конкуренції й господарського ризику.
Рогатіна Л.П. [236]	стан суб'єктів господарювання як економічних систем, що характеризується наявністю конкурентних переваг, які досягаються раціональним використанням наявних власних та залучених ресурсів, своєчасним впровадженням комплексу організаційно-економічних, виробничо-екологічних та соціальних заходів, системного управління з метою підтримання нормальних умов їх дієздатності для максимального досягнення поставлених цілей у короткостроковому та довгостроковому періоді в умовах постійної зміни навколишнього середовища функціонування та розвитку

Продовження табл. А.1

1	2
Дикань В.Л., Воловельська І.В., Маковоз О.В. [73]	стан господарюючого суб'єкта, при якому він нейтралізує негативні зовнішні впливи й добивається поставлених цілей при найбільш ефективному використанні наявного потенціалу в умовах невизначеності
<i>Підхід другий: економічна безпека підприємства як стан захищеності (потенціалу підприємства, діяльності підприємства, інтересів тощо)</i>	
Васильців Т.Г. [28, с. 74].	захищеність його діяльності від негативного впливу зовнішнього оточення, а також здатність своєчасно усунути різноманітні загрози або пристосуватися до існуючих умов, які не відбиваються негативно на його діяльності
Ортинський В.Л. [74]	захищеність потенціалу підприємства (економічного, соціального, виробничого, технічного) від негативної дії чинників (зовнішніх і внутрішніх)
Ковальов Т., Сухорукова Т. [113]	стан захищеності діяльності підприємства від негативного впливу зовнішнього оточення, а також здатність своєчасно усувати різноманітні загрози або пристосуватися до існуючих умов, які не відбиваються негативно на його діяльності
Енциклопедія економічної безпеки [79]	стан захищеності життєвоважливих інтересів системи від недобросовісної конкуренції, протиправної діяльності кримінальних формувань та окремих осіб, здатність протистояти внутрішнім та зовнішнім загрозам, зберігати стабільність функціонування та розвитку відповідно до його стратегічних цілей
Чирва Ю.С., Бугріменко Р.М., Рибалка А.Ю. [302]	це захищеність економічних інтересів підприємства від реальних та потенційних загроз зовнішнього та внутрішнього характеру, параметри якого створюють передумови генерування, збереження та зростання ринкової вартості підприємства.
Іванілов О.С., Дмитрієва О.І. [93, с.67]	Економічну безпеку підприємства можна трактувати як: - стан захищеності усіх систем підприємства при здійсненні господарської діяльності в певній ситуації; - сукупність організаційно-правових, режимно-охоронних, технічних, технологічних, економічних, фінансових, інформаційно-аналітичних та інших методів, спрямованих на усунення потенційних загроз та створення умов для забезпечення ефективного функціонування суб'єктів підприємницької діяльності відповідно до їхніх цілей та завдань.
Омелянович Л.О., Долматова Г.Є. [197, с. 46]	стан захищеності підприємства при організації взаємовідносин з іншими суб'єктами і його ресурсів, при якому гарантується стабільність функціонування, розширення, відтворення, впровадження і широке використання науково-технічних досягнень і соціальний розвиток»

Продовження табл. А.1

1	2
<i>Авторське визначення</i> Коптева Г.М. [123, с.300]	комплексна характеристика стану захищеності економічних інтересів підприємства і їх узгодженості із наявним потенціалом і заявленими цілями, що дозволяє протистояти різним негативним факторам в процесі економічної діяльності
<i>Підхід третій: економічна безпека підприємства як комплекс (економічних відносин, заходів, властивостей тощо)</i>	
Блакита Г., Ганущак Т. [333, с. 251]	комплекс економічних відносин в цілях забезпечення постійної збалансованості інтересів підприємства і держави з урахуванням внутрішніх і зовнішніх факторів впливу і часу
Раздіна О.В. [231]	комплекс заходів, які сприяють підвищенню фінансової стійкості господарюючих суб'єктів в умовах ринкової економіки, що захищають їхні комерційні інтереси від впливу негативних ринкових процесів
Коробчинський О.Л. [147, с.41-45.]	комплекс заходів, правил (відносин) та якісних і кількісних характеристик, які беруть до уваги необхідність запобігання внутрішнім і зовнішнім загрозам підприємства
Забродський В.А. [84]	кількісна та якісна характеристика властивостей підприємства відображати здатність «самовиживання» та розвиток в умовах виявлення зовнішніх та внутрішніх загроз
Белоус Н.Д. [8, с. 201]	комплексна система заходів суб'єкта господарювання, направлена на забезпечення його конкурентоспроможності в умовах дестабілізації діяльності під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів
Капустін Н. [98, с. 45-47]	сукупність чинників, які забезпечують незалежність, стійкість, здатність до прогресу в умовах дестабілізуючих факторів
Барташевська Ю.М. [9, с. 190]	розуміється комплекс заходів, реалізація яких дає змогу забезпечувати економічну стабільність підприємства та його розвиток за невизначеності внутрішнього і зовнішнього середовища та ризику інвестиційної діяльності.
<i>Підхід четвертий: економічна безпека підприємства як процес</i>	
Половнев К.С. [218, с.34]	це безперервний процес забезпечення на промисловому підприємстві, яке знаходиться в визначеному зовнішньому середовищі, стабільності його функціонування, фінансової рівноваги та регулярного отримання прибутку, а також можливості виконання поставлених цілей та задач, можливості до подальшого розвитку та вдосконалення на різноманітних стадіях життєвого циклу підприємства і в процесі визначення конкурентних ринкових стратегій
<i>Підхід п'ятий: економічна безпека підприємства як характеристика (діяльності, досягнутих та очікуваних результатів діяльності тощо)</i>	
Геець В.М., Кизим М.О., Клебанова Т.С., Черняк О.І. та ін. [39]	це характеристика, суть якої полягає в нормальному функціонуванні економічної системи взагалі, можливості нормальної роботи внутрішньої економічної системи та безболісного включення в світову економічну систему.

Продовження табл. А.1

1	2
Мойсеєнко І.П., Марченко О.М. [184]	найважливіша якісна характеристика економічної системи, яка визначає її здатність підтримувати нормальні умови функціонування; стійке забезпечення ресурсами та розвиток, а також послідовну реалізацію економічних інтересів
Коваленко О.В. [111, с.70-71]	комплексна характеристика досягнутих та очікуваних результатів діяльності підприємства, яка зумовлена узгодженням цілей та передбачає раціональне використання ресурсів
Донець Л.І., Ващенко Н.В. [67]	система створення механізму мобілізації й найбільш оптимального управління корпоративними ресурсами даного підприємства з метою найбільш ефективного використання і забезпечення стійкого функціонування того чи іншого підприємства, його активної протидії будь-яким негативним чинникам впливу на свою економічну безпеку.
Черкасова С.А., Філіппова С.В., Черкасова С.О. [299]	система забезпечення та захисту економічних інтересів та потенціалу розвитку від впливу зовнішніх та внутрішніх загроз; здатність відновлюватись та постійно розвиватись в умовах високо динамічних змін ринкового середовища
Філіппова С.В., Черкасова С.О. [300, с. 164–172]	універсальна та комплексна категорія, в основі якої закладено систему забезпечення та захисту економічних інтересів підприємств від впливу зовнішніх та внутрішніх загроз, досягання захищеності їх потенціалу розвитку від негативного впливу загроз та небезпек, створення відповідних умов щодо набуття здатності відновлюватись та постійно розвиватись в умовах високо динамічних змін ринкового середовища
Іванюта Т. М., Заїчковський А.О. [94, с. 9]	система створення механізму мобілізації й найбільш оптимального управління корпоративними ресурсами підприємства з метою найбільш ефективного їх використання і забезпечення стійкого функціонування, його активної протидії будь-яким негативним чинникам впливу
Сосновська О. О. [251, с.447]	комплексної діяльності підприємства, що спрямована на ефективне формування та використання його ресурсного потенціалу у різних функціональних сферах для забезпечення стійкого функціонування в умовах невизначеного та мінливого економічного середовища
Копитко М.І. [122, с. 59]	комплексне поняття, що характеризує стан і здатність підприємства так організувати свою діяльність (виробничу, інноваційну, фінансово-інвестиційну, зовнішньоекономічну тощо), щоб надійно захиститися від негативних факторів впливу дестабілізуючих чинників внутрішнього і зовнішнього середовищ, а також якісно адаптуватися до існуючих умов з найменшими витратами

Закінчення табл. А.1

1	2
Кавун С.В., Пилипенко А.А., Ріпка Д.О. [72, с.7-8]	це стан і здатність економічної системи протистояти небезпеці руйнування її оргструктури і статусу, а також перешкодам у досягненні мети розвитку. Її можна окреслити як стан підприємства в межах граничних значень і здатність протидіяти загрозам та забезпечувати реалізацію економічних інтересів
<i>Підхід шостий: економічна безпека підприємства як розвиток (підприємства)</i>	
Белоусова І. А. [13, с.17]	стійкий розвиток підприємства (тобто збалансований і безупинний), що досягається за допомогою використання всіх видів ресурсів і підприємницьких можливостей, за якими гарантується найбільш ефективно їх використання для стабільного функціонування та динамічного науково-технічного й соціального розвитку, запобігання внутрішнім і зовнішнім негативним впливам (загрозам)
Філіппова С.В., Волощук Л.О., Черкасова С.О. [280, с. 11]	форма розвитку підприємства та як форма його протистояння загрозам
<i>Інші підходи: економічна безпека підприємства як</i>	
Ляшенко О.М. [173, с.60]	міра економічної свободи підприємства, що досягається внаслідок керованого процесу взаємоузгодження економічних інтересів стейкхолдерів як зовнішнього, так і внутрішнього середовища підприємства, який має на меті протистояння загрозам економічній безпеці підприємства та потребує необхідних для такого протистояння ресурсів
Козаченко Г.В., Пономарьова В.П., Ляшенко О.М. [114, с. 87]	міра гармонізації в часі й просторі економічних інтересів підприємства з інтересами пов'язаних з ним суб'єктів навколишнього середовища, які діють поза межами підприємства
Васильців Т.Г., Волошин В.І., Бойкевич О.Р. та ін. [29, с. 23].	рівень життєздатності суб'єкта господарювання протягом періоду життєвого циклу його функціонування, що одночасно гарантує виконання місії та цілей підприємства
Гнилицька С.В. [44, с. 16]	здатність суб'єкта господарювання ефективно та безперервно здійснювати свою статутну діяльність на основі вживання сукупності взаємопов'язаних обліково-аналітичних та контрольних процедур, що дозволяють оптимізувати використання корпоративних ресурсів підприємства та нівелювати вплив загроз внутрішнього та зовнішнього середовища з метою збільшення вартості його капіталу
Гетьман О., Шаповал В. [40, с. 251]	стан справ на підприємстві, що визначається керівництвом і власниками як задовільний (прийнятний, бажаний, цільовий) і може підтримуватися протягом визначеного часу

ДОДАТОК Б

Таблиця Б.1

Інформація для дослідження кореляційної залежності між рівнем корпоративної стійкості й безпекою торгової компанії (факторні ознаки) за 2017-2019 рр

№ з/п	Компанія	Роки					
		2017	2018	2019	2017	2018	2019
1	Metro Ag	–	GC	GC	–	100	100
2	CP All PCL	–	–	SC	–	–	75
3	Kesko OYJ	–	BC	SC	–	50	75
4	Koninklijke Ahold Delhaize NV	–	BC	BC	–	50	50
5	Carrefour SA	–	BC	BC	–	50	50
6	Seven & I Holding Co Ltd	–	BC	YM	–	50	25
7	Wesfarmers Ltd	–	SC	YM	–	75	25
8	ICA Gruppen AB	–	–	YM	–	–	25
9	Casino Guichard Perrachon SA	–	YM	YM	–	25	25
10	Aeon Co Ltd	–	YM	–	–	25	–
11	CVS Health Group	–	YM	–	–	25	–
12	Industrial de Desino Textile SA	GC	–	–	100	–	–
13	Woolworths Holdings Ltd/South Afsrica	BC	–	–	50	–	–
14	SACI Falabella	YM	–	–	25	–	–
15	Hennes & Maurits AB	YM	–	–	25	–	–
16	Kingfisher PLC	YM	–	–	25	–	–
17	Marks& Spencer Group PLC	YM	–	–	25	–	–
18	Best Buy Co Inc	YM	–	–	25	–	–
19	Gap Inc	YM	–	–	25	–	–

Таблиця Б.2

Інформація для дослідження лінгвістичної оцінки корпоративної стійкості й безпеки торгової компанії

Лінгвістична оцінка	Позначка	Бали
Gold Class	GC	100
Silver Class	SC	75
Bronze Class	BC	50
Yearbook Members	YM	25

Джерело: розраховано автором

ДОДАТОК В

Таблиця В.1

Показники рентабельності за сукупністю торгових компаній

№ з/п	Компанія	Рентабельність діяльності, %			Рентабельність власного капіталу, %		
		2017	2018	2019	2017	2018	2019
1	Metro Ag	1,6	1,4	1,5	18,2	12,3	15,0
2	CP All PCL	4,1	4,0	3,9	24,8	21,0	20,6
3	Kesko OYJ	2,5	1,7	4,3	0,0	0,0	0,0
4	Koninklijke Ahold Delhaize NV	2,9	2,8	2,7	12,3	12,5	12,6
5	Carrefour SA	-0,7	-0,7	1,8	-4,4	-5,0	11,3
6	Seven & I Holding Co Ltd	1,7	3,0	3,0	2,3	4,1	4,7
7	Wesfarmers Ltd	4,2	3,9	6,9	12,0	11,4	19,5
8	ICA Gruppen AB	3,8	3,2	2,9	12,9	11,0	10,2
9	Casino Guichard Perrachon SA	0,7	0,5	-3,9	1,9	1,5	-17,3
10	Aeon Co Ltd	0,3	0,3	0,3	1,3	1,4	1,4
11	CVS Health Group	3,6	-0,3	2,6	17,6	-1,0	10,3
12	Industrial de Desino Textile SA	13,3	13,2	12,7	24,9	23,5	18,1
13	Woolworths Holdings Ltd/South Africa	2,9	4,7	4,4	16,1	26,8	36,4
14	SACI Falabella	4,7	4,9	5,6	7,0	6,9	11,3
15	Hennes & Maurits AB	7,0	6,0	5,8	27,1	21,6	23,6
16	Kingfisher PLC	2,8	4,2	1,9	4,6	7,2	3,3
17	Marks & Spencer Group PLC	1,1	0,3	0,4	3,7	1,0	1,4
18	Best Buy Co Inc	3,1	2,4	3,4	26,1	27,7	44,3
19	Gap Inc	5,3	6,0	2,1	27,0	28,2	10,6

Джерело: розраховано та складено автором за [405-421; 423; 424]

ДОДАТОК Д

Таблиця Д.1

Інформація для дослідження кореляційної залежності між рівнем корпоративної стійкості й безпекою торгової компанії (за даними 2017-2019 рр.)

Компанія	Рівень корпоративної стійкості (X), бал			Рентабельність діяльності (Y1), %			Рентабельність власного капіталу (Y2), %		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2017	2018	2019
Metro Ag	–	100	100	1,6	1,4	1,5	18,2	12,3	15,0
CP All PCL	–	–	75	4,1	4,0	3,9	24,8	21,0	20,6
Kesko OYJ	–	50	75	2,5	1,7	4,3	0,01	0,01	0,02
Koninklijke Ahold Delhaize NV	–	50	50	2,9	2,8	2,7	12,3	12,5	12,6
Carrefour SA	–	50	50	-0,7	-0,7	1,8	-4,4	-5,0	11,3
Seven & I Holding Co Ltd	–	50	25	1,7	3,0	3,0	2,3	4,1	4,7
Wesfarmers Ltd	–	75	25	4,2	3,9	7,0	12,0	11,4	19,5
ICA Gruppen AB	–	–	25	3,8	3,2	2,9	13,0	11,0	10,2
Casino Guichard Perrachon SA	–	25	25	0,7	0,5	-3,9	1,9	1,5	-17,3
Aeon Co Ltd	–	25	–	0,3	0,3	0,3	1,3	1,4	1,4
CVS Health Group	–	25	–	3,6	-0,3	2,6	17,6	-1,0	10,3
Industrial de Desino Textile SA	100	–	–	13,3	13,2	12,7	24,9	23,5	18,1
Woolworths Holdings Ltd/South Africa	50	–	–	2,9	4,7	4,4	16,1	26,8	36,4
SACI Falabella	25	–	–	4,7	4,9	5,6	7,0	7,0	11,3
Hennes & Maurits AB	25	–	–	7,0	6,0	5,8	27,1	21,6	23,6
Kingfisher PLC	25	–	–	2,8	4,2	1,9	4,6	7,2	3,3
Marks& Spencer Group PLC	25	–	–	1,1	0,3	0,4	3,7	1,0	1,4
Best Buy Co Inc	25	–	–	3,1	2,4	3,4	26,1	27,7	44,3
Gap Inc	25	–	–	5,4	6,1	2,1	27,0	28,2	10,6

Джерело: розраховано та складено автором за [405-421; 423; 424]

ДОДАТОК Е

Моделі зрілості бізнес-процесів

Таблиця Е.1

Порівняння моделей зрілості

№ з/п	Характеристика	CMM	CMMI			PMMM	OPM3	POC	P3M3		
1	2	3	4			5	6	7	8		
1	Назва	Capability Maturity Model	Capability Maturity Model Integration			Project Management Maturity Model	Organization Project Management Maturity Model	Maturity Model for the Project-oriented Company	Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model		
			CMMI for Development	CMMI for Services	CMMI for Acquisition				Portfolio, Management Maturity Model	Programme Management Maturity Model	Project Management Maturity Model
		Модель технологічної зрілості організації (Можливості компаній з виробництва програмного забезпечення)	Модель зрілості для організацій, що займаються розробкою	Модель зрілості для організації, що надають сервісні послуги	Модель зрілості для організацій, що займаються закупівлею та забезпеченням	Модель зрілості управління проектами	Модель організаційної зрілості управління проектами	Модель зрілості для проектно-орієнтованої компанії	Модель зрілості управління портфелем	Модель зрілості управління програмами	Модель зрілості управління проектами
2	Період розробки, вихід версій	1987	2006, 2010, 2018			2001	2003, 2008, 2013	–	2003, 2006		
3	Розробник	Інститут програмної інженерії дослідницького центру університету Карнегі-Меллон (Software Engineering Institute, Carnegie Mellon University)			Г. Керцнер (Harold Kerzner)	PMI	–	Міністерство державної торгівлі OGC Великобританії			

Продовження табл. Е.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
4	Атрибути моделі	<p>Менеджмент вимог (Requirements Management); Планування проєкта(Project Planning); Моніторинг і контроль проєкта (Project Monitoring and Control); Менеджмент угод з постачальниками (Supplier Agreement Management); Вимірювання і аналіз (Measurement and Analysis); Оцінка (гарантування) якості товарів і процесів (Process and Product Quality Assurance); Конфігураційний менеджмент (Configuration Management); Розробка вимог (Requirements Development); Технічне рішення (Technical Solution); Інтеграція продукта (Product Integration); Верифікація (Verification); Валідація (Validation); Фокусування на процесах організації (Organization Process Focus); Опис процесів організації (Organization Process Definition); Організаційний тренінг (Organizational Training); Менеджмент інтеграції проєктів (Integrated Project Management); Менеджмент ризиків (Risk Management); Інтегровані команди (розробників) (Integrated Teaming); Інтегроване управління постачальниками (Integrated Supplier Management); Аналіз рішень та дозволи (Decision Analysis and Resolution); Організаційне середовище для інтеграції (Organizational Environment for Integration); Продуктивний організаційний процес (Organizational Process Performance); Кількісний менеджмент проєкта (Quantitative Project Management); Організаційні інновації та впровадження (Organizational Innovation and Deployment); Аналіз причин і дозволи (Causal Analysis and Resolution)</p>			<p>Базові знання Визначення процесів Контроль процесів Покращення процесів</p>	<p>Знання Оцінка Удосконалення Управління програмами, проєктами, організаційні механізми</p>	<p>Управління проєктами Управління програмами Управління портфелем проєктами, Управління персоналом Організацій на модель Освіта в галузі управління проєктами Дослідження в галузі управління проєктами Маркетинг управління проєктами Стандартизація управління проєктами</p>	<p>Планування Інформаційний менеджмент Навчання Розвиток</p>			
5	Рівні зрілості	<p>1. Ініціалізація 2. Повторення 3. Визначення 4. Управління 5. Оптимізація</p>	<p>Рівні зрілості процесу: 1.Частковий. 2.Виконуваний. 3.Керований. 4.Визначений. Рівні зрілості організації: 1.Початковий. 2.Керований. 3.Заданий. 4.Керований кількісно. 5.Оптимізований.</p>	<p>1. Спільна мова 2. Спільні процеси 3. Єдина методологія 4. Бенчмаркінг 5. Постійне покращення</p>	<p>Рівні зрілості процесу: 1. Стандартизація 2. Вимірювання 3. Управління 4. Удосконалення</p>	<p>1. Знання про процеси (Initial) 2. Повторювані процеси (Repeatable) 3. Певні процеси (Defined) 4. Керувані процеси (Managed) 5. Процеси оптимізуються (Optimized)</p>					

Продовження табл. Е.1

№ з/п	Характеристика	IPMA DELTA	PM2	MINCE	SPICE	ProMMM	PMMMsm
1	2	9	10	13	14	15	16
1.	Назва	Project Excellence Model	Project Management Maturity (PM Maturity)	Maturity Increments IN Controlled Environments	Software Process Improvement and Capability Evolution	The Project Management Maturity Model	PM Solution Project Management Maturity Model
		Модель зрілості проєктного управління	Модель зрілості процесів управління проєктами	Інкрементна модель зрілості у контрольованом у середовищі	Група стандартів ISO щодо встановлення здатностей і покращення програмного процесу	Модель зрілості проєктного управління	Модель зрілості управління проєктами
2.	Період розробки, вихід версій	2009	1997, 2002	2007	1998, 2000, 2008, 2009, 2015	2003	2007
3.	Розробник	Міжнародна асоціація управління проєктами (International Project Management Assosiation, IPMA)	Ю.Х. Квак (Y.H.Kwak), С.В. Ібс (C.W.Ibbs) Модель зрілості Каліфорнійського інституту Берклі	Р. Мейснер	ISO	Д. Хілсон (D.Hilson)	Дж.К. Кроуфорд
4.	Атрибути моделі	Компетенції ключових виконавців Проектна діяльність Компетентність управління проєктами	Процеси і практики проєктного управління	Люди, Методики, Замовник, Реалізація, Підтримуючий сервіс Критерії: лідерство, штат, політика, засоби, інструкції	Планування, аналізування, регулювання, покращення процесів; методи, інфраструктури, що дозволяють досягти необхідних результатів	Структура управління, формалізація процесів, корпоративна культура	Організаційна структура, стандарти, практики реалізації проєктів, проєктна документація, удосконалення

Закінчення табл. Е.1

1	2	9	10	13	14	15	16
5.	Рівні зрілості	<ol style="list-style-type: none"> 1. Початковий 2. Певний 3. Стандартизований 4. Керований 5. Оптимізований 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Безсистемний 2. Плановий 3. Управління на рівні проекту 4. Управління на корпоративному рівні проекту 5. Безперервне навчання/вдосконалення 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Операції 2. Процеси 3. Системи 4. Мережі. 5. Якість 	<p>Здатності процесу:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Незавершений 2. Виконаний 3. Встановлений 4. Передбачуваний 5. Інноваційний <p>Рівні зрілості організації:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Незрілий 2. Базовий 3. Керований 4. Встановлений 5. Передбачуваний 6. Інноваційний 	<p>Рівні зрілості організації:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Недосвідчений 2. Навачок 3. Нормований 4. Природний 	<p>Рівні зрілості процесу:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Початковий процес 2. Процес структуризації 3. Процес стандартизації 4. Керований процес 5. Процес оптимізований

Джерело: складено автором на основі: [22; 24; 190; 215; 309]

Таблиця зрілості менеджменту якості за Ф. Кросбі

Категорія оцінки	Стадія I Невизначеність	Стадія II Просинання	Стадія III Просвіта	Стадія IV Мудрість	Стадія V Впевненість
1	2	3	4	5	6
Розуміння та ставлення керівництва	Розуміння якості не як інструмента управління. Тенденції звинувачувати у проблемах якості відділ якості	Розуміння, що менеджмент якості може бути цінним, але небажання витратити час та забезпечувати проект грошима	У ході здійснення програми покращення якості дізнаються більше про менеджмент якості; підтримують програму і допомагають	Участь. Розуміння необмежених можливостей менеджменту якості. Розуміння власної ролі.	Вважають менеджмент якості необхідною та суттєвою частиною системи компанії
Статус якості в організації	Якість заховано у виробництві або технічних відділах. Інспекція, можливо, не є частиною організації. Особлива увага приділяється оцінюванню та класифікації.	Призначається більш сильний лідер у галузі якості, але головна увага все ще приділяється оцінюванню та переміщенню продукції. Якість все ще частина виробництва.	Відділ якості звітує вищому керівництву, вся оцінка реєструється(офіційно) і менеджер має вагу в управлінні компанією	Менеджер з якості є службовцем компанії; ефективні дії з попередження пов'язані зі справами клієнта і спеціальними призначеннями	Менеджер з якості у Раді директорів. Попередження – головна турбота
Підхід до проблеми	Проблеми вирішуються по мірі їх виявлення; немає жорсткості; неадекватне визначення; багато шуму та звинувачень	Для рішення головних проблем створюються команди. Довгострокові рішення не приймаються.	Встановлено спілкування за корегованими діями. Проблеми зустрічаються відкрито та вирішуються методично	Проблеми визначаються у їх розвитку. Всі функції відкриті для пропозицій та покращення.	За виключенням самих незвичайних випадків проблеми попереджаються

Закінчення табл. Е.2

1	2	3	4	5	6
Вартість якості у відсотковому вираженні від продажів	Величина невідома; дійсна – 20,0%	Звітна – 3,0%, дійсна – 18,0%	Звітна – 8,0%, дійсна – 12,0%	Звітна – 6,5%, дійсна – 8,0%	Звітна -2,5%, дійсна – 2,5%
Дії з покращення якості	Неорганізована діяльність. Відсутність розуміння такої діяльності	Намагання очевидних мотивованих намагань, короткострокових зусиль	Виконання 14-ступеневої програми з повним розумінням кожного кроку	Продовження 14-ступеневої програми і початок програми «переконання»	Покращення якості – звичайна постійна діяльність
Висновок щодо положення якості в компанії	Ми не знаємо чому у нас проблеми з якістю»	Абсолютно необхідно завжди мати проблеми з якістю?	Через зобов'язання керівництва і покращення якості ми визначаємо і вирішуємо наші проблеми	Попередження дефектів – встановлена частина нашого процесу	Ми знаємо чому у нас немає проблем з якістю

Джерело: складено автором на основі [158]

Ступені зрілості розвитку інформаційного менеджменту за Р.Л. Ноланом

Рівень	Опис
1	2
1. Ініціювання (Initiation)	<p>Початок: підприємство досягає максимально критичної величини, за якої стає необхідним застосування ЕОМ, причому економія витрат виходить на перший план; користувачі поки що стримано ставляться до обробки інформації (ОІ), експерти з ОІ поки що не мають достатнього досвіду та знань; ОІ частіше за все підпорядковується тій інстанції, яка її вводила;</p> <p>Завершення: Одержано позитивний результат автоматизації ОІ у тому підрозділі, у якому виникла ініціатива</p>
2. Розповсюдження (Contagion)	<p>Початок: на основі позитивного результату виникає попит на автоматизацію ОІ у інших підрозділах організації; попит на прикладні системи та послуги ОІ збільшується, зростають обсяги закупівлі техніки і програм, збільшується чисельність персоналу, як наслідок дуже швидко зростає бюджет сфери ОІ; продуктивність системи ОІ не вираховується; планування і контроль ОІ допоки ще слабо виражені.</p> <p>Завершення: У керівництві організації формується уявлення про те, що необхідно співвідносити витрати та ефекти від інформатизації</p>
3. Контроль та управління (Control)	<p>Початок: Експансія бюджету сфери ОІ зупинена керівництвом; розробляються методи обґрунтування і аналізу витрат та одержаного ефекту, формується нормативна база; вводиться система розрахунків за послуги ОІ; формується системи планування, стандартизації, контролю у сфері ОІ.</p> <p>Завершення: визначаються упущення, дублювання даних, технологічні, структурні та інформаційні відмінності у сферах ОІ</p>

1	2
4. Інтеграція (Integration)	<p>Початок: Підсистеми, створені різними виробниками на основі різних стандартів, інтегруються до єдиного інформаційного та технологічного середовища ОІ удосконалюється планування, контроль та управління у сфері ОІ приймаються цілеспрямовані рішення з питань централізації/децентралізації ОІ</p> <p>Завершення: ОІ все ширше розповсюджується у підрозділах у якості основи виконання основних виробничих функцій</p>
5. Адміністрування даних (Data Administration)	<p>Початок: інтегровані додатки ОІ одержують доступ до даних регулярним чином; дані розглядаються як ресурс підприємства, вони у єдиний спосіб плануються та управляються.</p> <p>Завершення: Виробничі підрозділи повністю приймають на себе відповідальність за використання ресурсів ОІ</p>
6. Зрілість (Maturity)	<p>Початок: Інформаційний менеджмент безпосередньо та тісно пов'язаний з менеджментом операційної діяльності і у повній мірі забезпечує реалізацію прийнятої стратегії підприємства</p> <p>Завершення: не визначається</p>

Джерело: складено автором на основі [149]

Таблиця Е.4

Модель технологічної зрілості РМММ

Рівень зрілості	Опис	Дії для переходу на наступний рівень	Ризики
1	2	3	4
1. Спільна мова	<p>Організація вперше усвідомлює важливість проектного менеджменту; має поверхневі знання з управління проектами або взагалі не має знань. Характеризується:</p> <ul style="list-style-type: none"> – використання проектного менеджменту одиничне і випадкове; вище керівництво і керівництво середнього рівня забезпечують підтримку тільки на словах; підтримка на рівні виконання відсутня; – можуть існувати осередки інтересу до проектного менеджменту в проектно-орієнтованих галузях компанії; – менеджери турбуються про свій авторитет і владу і виявляють супротив новим підходам до управління; – прийняття рішень засноване на задоволенні інтересів того, хто приймає, а не на задоволенні інтересів компанії в цілому; – навчання і освіта в галузі управління проектами не підтримуються через страх, що ці нові знання можуть змінити становище. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Організувати початкове навчання і освіти в галузі управління проектами. 2. Заохочення навчання (або наймання) сертифікованих професійних менеджерів проектів. 3. Заохочення службовців почати спілкуватися на спільній мові управління проектами. 4. Дізнатися про доступні управління проектами. 5. Розробити розуміння принципів проектного менеджменту. 	Середні
2. Спільні процеси	<p>Організація усвідомлює, що спільні методології та процеси необхідні для того, щоб успіхи в управлінні одним проектом могли бути повторені в інших проектах. Характеризується:</p> <ul style="list-style-type: none"> – реальні вигоди від використання проектного менеджменту повинні стати очевидними. Найбільші загальні вигоди – зниження вартості, скорочення графіку, ніяких жертв у змісті чи якості, можливість якнайкращого задоволення клієнта; – управління проекту повинно підтримуватися на всіх рівнях організації, включаючи вищі рівні. Можливо будуть необхідні зміни у корпоративній культурі, тому запроваджується виконавча підтримка; – безперервний потік успішно керованих проектів вимагає методологій і процесів, які можуть використовуватись знову і знову; – управління проектами здійснюється у рамках змісту і часу, але також проекти повинні закінчуватись у рамках вартості. тому відбувається усвідомлення необхідності управління вартістю; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розвинути культуру, яка б підтримувала і поведінковий, і кількісний бік проектного менеджменту. 2. Усвідомити рушійні сили для управління проектами вигоди, які можуть бути отримані у найближчому майбутньому і у перспективі. 3. Розробити процеси і методологію управління проектами таким чином, щоб бажані вигоди могли бути отримані на повторюваній основі. 	Середні

Продовження табл.Е.4

1	2	3	4
	<ul style="list-style-type: none"> – розробка плану навчання з управління проектами замість окремих курсів і тренінгів. 	<p>4. Розробити план постійного навчання управлінню проектами для всіх службовців таким чином, щоб вигоди проектного менеджменту могли бути підтвержені і покращені у майбутньому.</p>	
3. Єдина методологія	<p>Організація усвідомлює, що через розробку єдиної методології вона (організація) скоріше досягне взаємодії та контролю процесів, ніж при використанні багатьох різних методологій. Характеризується:</p> <p>інтегровані процеси: організація усвідомлює, що багаточисельні процеси можуть бути трансформовані в один інтегрований процес, який містить всі інші процеси;</p> <ul style="list-style-type: none"> – культурна підтримка: інтегровані процеси створюють єдину методологію. Саме через цю методологію досягаються очікувані вигоди. Виконання методології відбувається через корпоративну культуру, яка підтримує підхід управління проектами; культура стає спільною й об'єднаною; – підтримка управлінні: на цьому рівні підтримка проектного менеджменту проходить крізь усі рівні управління компанією. Ця підтримка видима. Кожен рівень управління розуміє свою роль; – неформальне управління проектами: з підтримкою управління і спільною культурою єдина методологія скоріше заснована на керівництвах і контрольних списках, ніж на розробці жорстких процедур і політики. Паперова робота зведена до мінімуму; – навчання і освіта: з сильною культурною підтримкою організація усвідомлює фінансові вигоди від навчання управління проектами; – майстерність поведінки: організація усвідомлює різниці у поведінці при проектному управлінні і при лінійному управлінні. розробляються поведінкові програми для покращення вмінь з управління проектами. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Інтегрувати всі пов'язані процеси в єдину методологію з продемонстрованим успішним виконанням 2. Заохотити загальнокорпоративне прийняття культури 3. Розвинути підтримку розподіленої відповідальності 	Високий

Закінчення табл. Е.4

1	2	3	4
4. Бечмаркінг	<p>Організація усвідомлює, що її існуюча методологія може бути покращена далі. Характеризується:</p> <ul style="list-style-type: none"> – організація повинна заснувати Проектний офіс або Центр майстерності. Це центральне місце в компанії для знань з управління проектами; – Проектний офіс або Центр майстерності повинні бути присвячені процесу покращення управління проектами; – компанія повинна проводити бенчмаркінг і в подібних своїй галузях, і в зовсім інших; – компанія повинна проводити кількісний і якісний бенчмаркінг 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Створити організацію, присвячену бенчмаркінгу 2. Розробити процес бенчмаркінгу управління проектами 3. Вирішити що і від кого переймати. 4. Усвідомити вигоди бенчмаркінгу 	Низький
5. Постійне покращення	<p>Організація оцінює інформацію, отриману на етапі бенчмаркінгу, і впроваджує зміни, необхідні для покращення процесу управління проектами. Характеризується:</p> <ul style="list-style-type: none"> – в кінці кожного проекту організація повинна створити картотеку отриманого досвіду – знання отримані в кожному проекті повинні бути перенесені в інші проекти і команди – компанія повинна усвідомити, що для підготовки майбутніх проектних менеджерів необхідно увести наставницькі програми; – загальнокорпоративне розумінні того, що стратегічне планування для управління є постійно триваючим процесом 		Низький

Джерело: складено автором на основі [24]

Ступені зрілості управління відповідно до моделі PM Maturity

Рівень	Опис
Рівень 1. Початковий	В організації немає формально прийнятих процедур управління проектами, виконання проектів не планується, роботи за проектом слабо визначені за змістом, обсягом, вартістю. Процеси управління проектом повністю непередбачувані і слабо контрольовані. Вище керівництво часто не розуміє ключових питань управління проектами, тому успіх проектів залежить у більшій мірі від індивідуальних зусиль, ніж від організації процесів управління проектами
Рівень 2. Індивідуальне планування проектів	В організації застосовуються окремі неформалізовані процедури управління проектам. Керівниками проектів процеси управління проектами частково визнаються та контролюються. Проте в кожному конкретному проекті планування і управління залежить від індивідуального підходу його керівника.
Рівень 3. Управління.	Передбачає часткову формалізацію процесів управління проектами в організації. Компанії, які досягнули цього рівня, здійснюють систематичний і структурований підхід до проектного планування та контролю. Проектний персонал підготовлений для розуміння і застосування методології та інструментальних засобів управління проектами.
Рівень 4. Інтеграція	В організації існує повна формалізація та офіційне затвердження всіх процесів управління проектами і документування всієї відповідної інформації
Рівень 5. Удосконалення	Процеси управління проектами в компанії постійно покращуються. Забезпечується автоматичний збір даних з управління проектами для виявлення слабких місць у процесах, їх аналіз і кількісна оцінка для визначення можливостей подальших покращень процесів управління проектами. Цей рівень передбачає наявність та використання інструментів постійного удосконалення процесів управління проектами. В якості таких інструментів можуть виступати, наприклад, організаційні структури, процедури та інформаційні технології, що забезпечують можливості аудиту, моніторингу та експертизи проектів.

Джерело: складено автором на основі [22]

ДОДАТОК Ж

Таблиця Ж.1

Показники для ідентифікації стану бізнес-процесів підприємства торгівлі з урахуванням реалізації інтересів стейкхолдерів

Показник	Од. вимір.	Формула для розрахунку	Позначки
1	2	3	4
Запас фінансової міцності	%	$ЗФМ = \frac{ЧДф - ЧДк}{ЧДф} \times 100,0$ $ЧДк = C + АВ + Вз + ІВ_{Од}$	<p>$ЗФМ$ – запас фінансової міцності, %;</p> <p>$ЧДф$ – чистий дохід фактичний, грн;</p> <p>$ЧДк$ – чистий дохід критичний, грн;</p> <p>C – собівартість реалізованої продукції (робіт, послуг), грн;</p>
Рентабельність діяльності	%	$РД = \frac{ФР_{Од}}{C + АВ + Вз + ІВ_{Од}} \times 100,0$	<p>$АВ$ – адміністративні витрати, грн;</p> <p>$Вз$ – витрати на збут, грн;</p> <p>$ІВ_{Од}$ – інші витрати операційної діяльності</p>
Оборотність товарних запасів	обороти	$Об_{ТЗ} = \frac{C}{ТЗс},$ $ТЗс = \frac{ТЗ_n + ТЗ_к}{2}$	<p>$ФР_{Од}$ – фінансові результати від операційної діяльності, грн;</p> <p>$Об_{ТЗ}$ – оборотність товарних запасів, обороти;</p> <p>$ТЗс$ – товарні запаси, середні, грн;</p>
Темп росту чистого доходу	%	$Т_{чд} = \frac{ЧД_{t+1}}{ЧД_t} \times 100,0$	<p>$ТЗ_n$ – товарні запаси на початок періоду, грн;</p> <p>$ТЗ_к$ – товарні запаси на кінець періоду, грн;</p> <p>$Т_{чд}$ – темп змін чистого доходу, %;</p>
Оборотність активів	обороти	$Об_A = \frac{ЧД}{Ac},$ $Ac = \frac{A_n + A_к}{2}$	<p>$ЧД_{t+1}$ – чистий дохід у $t+1$-й період, грн;</p> <p>$ЧД_t$ – чистий дохід у t-й період, грн;</p> <p>$Об_A$ – оборотність активів, обороти;</p> <p>Ac – активи, середні, грн;</p>
Витратовіддача	грн/грн	$Вв = \frac{ЧД}{C + АВ + Вз + ІВ_{Од}}$	<p>A_n – активи на початок періоду, грн;</p> <p>$A_к$ – активи на кінець періоду, грн;</p> <p>$Вв$ – витратовіддача, коефіцієнт;</p>

Закінчення табл. Ж.1

1	2	3	4
Віддача витрат на оплату праці	грн/грн	$V_{\text{воп}} = \frac{\text{ЧД}}{V_{\text{оп}}}$	$V_{\text{воп}}$ – віддача витрат на оплату праці, коефіцієнт; $V_{\text{оп}}$ – витрати на оплату праці, грн;
Доходність вкладених коштів	грн/грн	$D_{\text{вк}} = \frac{\text{ЧД}}{K_3 + K_d}$	$D_{\text{вк}}$ – доходність вкладених коштів, коефіцієнт; K_3 – зареєстрований (пайовий) капітал, грн; K_d – додатковий капітал, грн;
Рентабельність товарних запасів	%	$P_{\text{тз}} = \frac{\text{ФР}_{\text{од}}}{\text{ТЗс}} \times 100,0$	ЧП – чистий прибуток, грн; $D_{\text{вк}}$ – дивіденди на вкладені кошти, коефіцієнт;
Віддача витрат на управління	грн/грн	$V_{\text{вy}} = \frac{\text{ЧД}}{AB}$	ЧП_δ – чистий прибуток, спрямований на виплату дивідендів, грн; $V_{\text{пч}}$ – частка витрат на персонал у складі витрат діяльності, %;
Рентабельність вкладених коштів	%	$P_{\text{вк}} = \frac{\text{ЧП}}{K_3 + K_d} \times 100,0$	V_c – витрати на соціальні заходи, грн; V – витрати поточної діяльності, грн;
Дивіденди на вкладені кошти	грн/грн	$D_{\text{вк}} = \frac{\text{ЧП}_\delta}{K_3 + K_d}$	$K_{\text{пп}}$ – поточна платоспроможність, коефіцієнт; OA – оборотні активи, грн;
Частка витрат на персонал у складі поточних витрат	%	$V_{\text{пч}} = \frac{V_{\text{оп}} + V_c}{V} \times 100,0$	$ПЗ$ – поточні зобов'язання, грн;
Коефіцієнт поточної платоспроможності	коефіцієнт	$K_{\text{пп}} = \frac{OA}{ПЗ}$	$EBITDA_m$ – рентабельність підприємства до сплати відсотків, податків та амортизації, %;
EBITDA margin	%	$EBITDA_m = \frac{EBITDA}{\text{ЧД}} \times 100,0$	$EBITDA$ – прибуток до сплати відсотків, податків та амортизації, грн;
Рентабельність активів	%	$P_A = \frac{\text{ЧП}}{Ac} \times 100,0$	P_A – рентабельність активів, %;
Прибуток на 1грн витрат на оплату праці	коефіцієнт	$П_B = \frac{\text{ЧП}}{V_{\text{оп}}}$	$ЧА$ – чисті активи, грн; A – активи, грн;
Зростання ринкової вартості	тис. грн	$\text{ЧА} = A - (З_d + З_k - D_m)$	$З_d$ – зобов'язання довгострокові, грн; $З_k$ – зобов'язання короткострокові, грн; D_m – доходи майбутніх періодів, грн

Джерело: складено автором

ДОДАТОК 3

Таблиця 3.1

Підприємства торгівлі вибіркової сукупності

№ з/п	Підприємство	Масштаб діяльності	Спеціалізація	Додатково
1	2	3	4	5
1	ТОВ "Ашан Україна Гіпермаркет"	н	роздрібна торгівля товарами переважно продовольчої групи	входить до мережі супермаркетів Auchan SA (Франція)
2	ТОВ АТБ-маркет	н	роздрібна торгівля товарами переважно продовольчої групи	входить до корпорації АТБ (Україна)
3	ТОВ Епіцентр- К	н	роздрібна торгівля товарами для будівництва та ремонту, формат DIY	об'єднує мережу торговельних центрів «Епіцентр», мережу мультибрендових спортивних магазинів INTERSPORT, онлайн-проект Epicenter.ua, аграрний напрямок та власні виробничі потужності
4	ТОВ METRO Cash&Carry Україна	н	гуртова та роздрібна торгівля на засадах самообслуговування	підписант Глобального договору ООН, входить до складу METRO Group (Німеччина)
5	ТОВ САВ - Дистрибьюшн	н	роздрібна торгівля побутовою технікою та електронікою	підписант Глобального договору ООН, мережа крамниць Фокстрот
6	ТОВ Новус Україна	н	роздрібна торгівля товарами переважно продовольчої групи	мережа супермаркетів, торгових центрів і магазинів біля дому
7	ТОВ РУШ	н	роздрібна торгівля непродовольчими товарами, не віднесені до інших груп; реалізується парфюмерна та косметична продукція, товари для гігієни та дому	національна мережа магазинів краси та здоров'я EVA
8	ТОВ Таврія-В	н	роздрібна торгівля товарами переважно продовольчої групи	ключові бізнес-напрями: роздрібна торгівля, оптова торгівля, підприємства харчування, виробництво, будівництво та девелопмент, private label
9	ТОВ Дієса	н	предмети побутової техніки і електроніки.	мережа крамниць Ельдорадо
10	ТОВ Фоззі-Фуд	н	роздрібна торгівля товарами переважно продовольчої групи	входить до групи компаній Fozzi Group (Україна)
11	ТОВ Комфі-Трейд	н	роздрібна торгівля побутовими електротоварами, радіо- та телеапаратурою	види діяльності: роздрібна торгівля в спеціалізованих магазинах електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворювання звуку й зображення; оптова торгівля побутовими електротоварами й електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворювання звуку й зображення

Закінчення табл. 3.1

1	2	3	4	5
12	ТОВ Посад Рітейл	р	роздрібна торгівля товарами переважно продовольчої групи	види діяльності: оптова торгівля, роздрібна торгівля, упакування, роздрібна торгівля напоями, табачними виробами у спеціалізованих магазинах, продуктами харчування у спеціалізованих магазинах
13	ТОВ Восторг	р	роздрібна торгівля товарами переважно продовольчої групи	об'єднання форматів супермаркетів, фермерських напрямків і торгових центрів
14	ТОВ ПАККО Холдинг	р	роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування	до складу компанії входять супермаркети Вopak, cash&carry ПАККО
15	ТОВ ТПК Омега-Автопоставка	н	оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів	дистриб'ютор автокомпонентів
16	ПрАТ Нова лінія	н	роздрібна торгівля товарами для будівництва та ремонту, формат DIY	національна мережа декоративно-будівельних гіпермаркетів, формат Home Improvement і DIY
17	ТОВ Експансія	н	гуртова та роздрібна торгівля на засадах самообслуговування	входить до групи компаній Fozzi Group (Україна)
18	ТОВ Сучасний модерн	р	роздрібна торгівля товарами переважно продовольчої групи	види діяльності: оптова торгівля, роздрібна торгівля, діяльність ресторанів, постачання готових страв, надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна
19	ТОВ ТВК Львівхолд	р	роздрібна торгівля товарами переважно продовольчої групи	мережа магазинів самообслуговування «Рукавичка»
20	ТОВ Брокард Україна	н	роздрібна торгівля косметичними товарами в спеціалізованих магазинах оптова торгівля парфумними та косметичними товарами	функціонує в сегменті косметичних та парфумерних товарів і координує роботу розвинутої мережі брендів магазинів BROCARD, BONJOUR та M.A.C., інтернет-магазин LETU. UA.

Позначки : н - компанія національного рівня, торговельні об'єкти компанії представлені у більшості областей

України; р - компанія регіонального рівня, торговельні об'єкти компанії представлені у певних областях України

Таблиця 3.2

Показники діяльності за підприємствами торгівлі

Підприємство	Рік									
	2015		2016		2017		2018		2019	
	виручка, млрд грн	фінансовий результат, млн грн	виручка, млрд грн	фінансовий результат, млн грн	виручка, млрд грн	фінансовий результат, млн грн	виручка, млрд грн	фінансовий результат, млн грн	виручка, млрд грн	фінансовий результат, млн грн
ТОВ "Ашан Україна Гіпермаркет"	8,9	-195,6	9,7	203,0	11,3	264,0	15,5	-771,0	14,2	-563,0
ТОВ АТБ-маркет	38,4	2362,2	48,4	1605,4	66,3	2,3	85,7	2,7	104,9	4,4
ТОВ Епіцентр- К	22,7	1809,7	28,2	2434,1	33,7	2,8	41,5	3025,0	45,7	3,7
ТОВ METRO Cash&Carry Україна	10,2	-1969,1	11,8	-671,3	14,5	-1363,0	17,4	1467,0	19,8	1,3
ТОВ САВ - Дістрибьюшн	6,7	64,9	7,6	78,8	9,4	84,0	12,2	84,0	13,1	274,0
ТОВ Новус Україна	4,3	-379,2	5,6	-98,8	7,3	59,0	9,1	290,0	11,0	197,8
ТОВ РУШ	3,9	167,0	4,8	211,3	6,6	243,0	10,1	344,0	12,9	375,0
ТОВ Таврія-В	4,8	11,6	5,2	54,9	5,9	52,0	6,9	57,0	7,5	64,0
ТОВ Дієса	6,1	19,5	6,7	65,9	7,8	68,0	9,7	54,0	9,7	30,0
ТОВ Фоззі-Фуд	35,0	-1405,9	37,7	-383,6	44,0	-297,0	57,0	103,0	78,2	-5,0
ТОВ Комфі-Трейд	4,3	42,9	6,0	42,9	9,2	61,0	12,2	-13,0	13,6	1,5
ТОВ ТПК Омега- Автопоставка	3,23	96,81	4,15	114,32	5,06	119,0	6,02	153	6,1	150,0
ПрАТ Нова лінія	3,29	231,46	3,87	139,6	4,58	160	5,03	137	5,1	-66,0
ТОВ Експансія	5,08	-255,18	6,61	-245,39	6,95	458	8,14	-43,0	8,6	-17,0

Джерело: складено автором на основі [234; 323-326]

Таблиця 3.3

Результат розрахунку коефіцієнта варіації
за показниками доходу та активів за підприємствами торгівлі

Показник	Значення за періодами за динамікою чистого доходу						Значення за періодами за динамікою активів					
	2014/ 2013	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018	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	125,32	126,19	121,53	121,18	126,30	114,61
Стандартне відхилення	4,99	4,25	3,22	6,69	6,40	41,16	12,70	10,97	3,31	9,36	7,59	7,50
Медіана	118,96	122,26	117,07	120,98	123,23	108,33	115,36	126,65	119,29	119,72	117,78	116,75
Мода	94,67	133,33	115,38	137,50	129,03	117,65	106,89	135,65	110,02	138,31	136,91	123,58
Стандартне відхилення	22,31	19,03	14,40	29,92	28,64	184,07	56,77	49,08	14,79	41,87	33,94	33,54
Дисперсія	497,88	362,01	207,40	895,39	820,18	3880,63	3223,38	2408,77	218,65	1753,10	1151,69	1124,61
Ексцес	1,17	-0,36	2,55	12,96	12,61	12,92	3,19	0,87	3,20	2,65	0,56	0,07
Асиметричність	0,91	-0,32	-1,17	-3,25	-3,17	3,50	1,42	-0,67	1,47	-0,35	0,60	0,12
Інтервал	90,65	71,85	64,15	150,25	142,95	863,71	249,02	197,82	62,81	200,27	145,99	127,08
Мінімум	86,02	82,69	75,38	1,42	8,56	2,96	44,97	8,95	103,55	8,30	63,11	51,07
Максимум	176,67	154,55	139,53	151,67	151,52	866,67	293,99	206,77	166,36	208,57	209,10	178,15
Сума	2389,09	2393,78	2345,22	2347,71	2377,19	3114,29	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	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	45,30	38,89	12,17	34,55	26,87	29,26

Джерело: розраховано та складено автором

ДОДАТОК К

Таблиця К.1

Результати розпізнавання стану бізнес-процесів підприємств торгівлі з урахуванням реалізації інтересів стейкхолдерів

№ з/п	Тип бізнес-процеса	Атрибут	Показник	Коефіцієнт значущості, r	ТОВ "Ашан Україна Гіпермаркет"							
					Підмножина «Рівень показника», j						Разом	
					невідомий, $j=1$	дуже низький, $j=2$	низький, $j=3$	середній, $j=4$	високий, $j=5$	дуже високий, $j=6$		
					0	$[Z \min; Z \min+R [$	$[Z \min+ R; Z \min+2R [$	$[Z \min+2R; Z \min+3R [$	$[Z \min+3R; Z \min+4R [$	$[Z \min + 4R; Z \max]$		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	Бізнес-процеси основної діяльності	Результативність	Запас фінансової міцності	0,25	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	1,0
2		Ефективність	Рентабельність діяльності	0,25	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	1,0
3			Оборотність товарних запасів	0,25	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0
4		Якість (задоволеність клієнтів)	Темп росту чистого доходу	0,25	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0
5			Разом		1,00	0,00	2,00	0,00	0,00	0,00	2,00	4,0
6			Рівень захищеності бізнес-процесу, g			0,00	0,10	0,30	0,50	0,70	0,90	
7			Стан бізнес-процесу, G			0,00	0,05	0,00	0,00	0,00	0,45	0,50
8	Бізнес-процеси допоміжні	Результативність	Оборотність активів	0,33	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,0
9		Ефективність	Витратовіддача	0,33	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	1,0
10		Якість (задоволеність клієнтів)	Віддача витрат на оплату праці	0,33	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,0
11			Разом		1,00	0,00	2,00	0,00	0,00	0,00	1,00	3,0
12			Рівень захищеності бізнес-процесу, g			0,00	0,10	0,30	0,50	0,70	0,90	
13			Стан бізнес-процесу, G			0,00	0,07	0,00	0,00	0,00	0,30	0,37
14	Бізнес-процеси управління	Результативність	Доходність вкладених коштів	0,09	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	1,0
15			Рентабельність товарних запасів	0,09	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	1,0

Продовження табл. К.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
16	Бізнес-процеси управління	Ефективність	Віддача витрат на управління	0,09	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	1,0	
17		Якість (задоволеність клієнтів)	Рентабельність вкладених коштів	0,09	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	1,0	
18			Дивіденди на вкладені кошти	0,09	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,0	
19			Частка витрат на персонал у складі поточних витрат	0,09	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,0	
20			Активність реалізації заходів соціальної відповідальності у сфері соціально-трудоких відносин	0,09	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	1,0	
21			Коефіцієнт поточної платоспроможності	0,09	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,0	
22			Активність реалізації партнерських відносин (з постачальниками, контрагентами) на засадах соціальної відповідальності	0,09	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	1,0	
23			Активність реалізації відносин із зовнішніми організаціями на засадах соціальної відповідальності	0,09	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	1,0	
24			Активність реалізації відносин з покупцями на засадах соціальної відповідальності	0,09	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	1,0	
25			Разом	1,00	0,00	3,00	1,00	0,00	1,00	6,00	11,0	
26			Рівень захищеності бізнес-процесу, g		0,00	0,10	0,30	0,50	0,70	0,90		
27			Стан бізнес-процесу, G		0,00	0,03	0,03	0,00	0,06	0,49	0,61	
28		Бізнес-процеси розвитку	Результативність	ЕВІТДА margin	0,25	0,00	0,0	0,00	0,00	0,00	1,00	1,0
29			Ефективність	Рентабельність активів	0,25	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	1,0
30	Якість (задоволеність клієнтів)		Прибуток на 1 грн витрат на оплату праці	0,25	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	1,0	
31			Зростання ринкової вартості	0,25	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,0	
32			Разом	1,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	3,00	4,0	
33			Рівень захищеності бізнес-процесу		0,00	0,10	0,30	0,50	0,70	0,90		
34			Стан бізнес-процесу, G		0,00	0,03	0,00	0,00	0,00	0,68	0,70	

Продовження табл. К.1

№ з/п	ТОВ АТБ-маркет							ТОВ Епіцентр-К						
	Підмножина «Рівень показника», j						Разом	Підмножина «Рівень показника», j						Разом
	невідомий, j=1	дуже низький, j=2	низький, j=3	середній, j=4	високий, j=5	дуже високий, j=6		невідомий, j=1	дуже низький, j=2	низький, j=3	середній, j=4	високий, j=5	дуже високий, j=6	
0	[Z min; Z min+R [[Z min+ R; Z min+2R [[Z min+2R; Z min+3R [[Z min+3R; Z min+4R [[Z min + 4R; Z max]	0	[Z min; Z min+R [[Z min+ R; Z min+2R [[Z min+2R; Z min+3R [[Z min+3R; Z min+4R [[Z min + 4R; Z max]			
1	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	1,0	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0
2	0,0	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	1,0	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0
3	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0
4	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	0,0	1,0	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0
5	0,00	1,00	1,00	0,00	1,00	1,00	4,0	0,00	4,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4,0
6	0,00	0,10	0,30	0,50	0,70	0,90		0,00	0,10	0,30	0,50	0,70	0,90	
7	0,00	0,03	0,08	0,00	0,18	0,23	0,50	0,00	0,10	0,00	0,00	0,00	0,00	0,10
8	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,0	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,0
9	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	1,0	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,0
10	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,0	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,0
11	0,00	2,00	0,00	0,00	0,00	1,00	3,0	0,00	3,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3,0
12	0,00	0,10	0,30	0,50	0,70	0,90		0,00	0,10	0,30	0,50	0,70	0,90	
13	0,00	0,07	0,00	0,00	0,00	0,30	0,37	0,00	0,10	0,00	0,00	0,00	0,00	0,10
14	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,0	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,0
15	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	1,0	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,0
16	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,0	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,0
17	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	1,0	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,0
18	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,0	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,0
19	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	1,0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	1,0
20	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	1,0	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	1,0
21	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	1,0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	1,0
22	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	1,0	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	1,0
23	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	1,0	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	1,0
24	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	1,0	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	1,0
25	0,00	3,00	2,00	1,00	2,00	3,00	11,0	0,00	5,00	0,00	4,00	0,00	2,00	11,0
26	0,00	0,10	0,30	0,50	0,70	0,90		0,00	0,10	0,30	0,50	0,70	0,90	
27	0,00	0,03	0,05	0,05	0,13	0,25	0,50	0,00	0,05	0,00	0,18	0,00	0,16	0,39
28	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	1,0	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	1,0
29	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	1,0	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	1,0
30	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	1,0	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	1,0
31	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	1,0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	1,0
32	0,00	0,00	1,00	1,00	1,00	1,00	4,0	0,00	0,00	0,00	3,00	0,00	1,00	4,0
33	0,00	0,10	0,30	0,50	0,70	0,90		0,00	0,10	0,30	0,50	0,70	0,90	
34	0,00	0,00	0,08	0,13	0,18	0,23	0,60	0,00	0,00	0,00	0,38	0,00	0,23	0,60

Продовження табл. К.1

№ з/п	ТОВ МЕТРО Cash&Carry Україна							ТОВ САВ-Дистрибушн						
	Підмножина «Рівень показника», j						Разом	Підмножина «Рівень показника», j						Разом
	невідомий, j=1	дуже низький, j=2	низький, j=3	середній, j=4	високий, j=5	дуже високий, j=6		невідомий, j=1	дуже низький, j=2	низький, j=3	середній, j=4	високий, j=5	дуже високий, j=6	
0	[Z min; Z min+R [[Z min+ R; Z min+2R [[Z min+2R; Z min+3R [[Z min+3R; Z min+4R [[Z min + 4R; Z max]	0	[Z min; Z min+R [[Z min+ R; Z min+2R [[Z min+2R; Z min+3R [[Z min+3R; Z min+4R [[Z min + 4R; Z max]			
1	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	1,0
2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	1,0
3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	1,0
4	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	1,0	0,0	0,0	1,0
5	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	3,00	4,0	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	3,00	4,0
6	0,00	0,10	0,30	0,50	0,70	0,90		0,00	0,10	0,30	0,50	0,70	0,90	
7	0,00	0,00	0,00	0,00	0,18	0,68	0,85	0,00	0,00	0,00	0,13	0,00	0,68	0,80
8	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	1,0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	1,0
9	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	1,0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	1,0
10	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,0	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	1,0
11	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	2,00	3,0	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	2,00	3,0
12	0,00	0,10	0,30	0,50	0,70	0,90		0,00	0,10	0,30	0,50	0,70	0,90	
13	0,00	0,03	0,00	0,00	0,00	0,60	0,63	0,00	0,00	0,00	0,17	0,00	0,60	0,77
14	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	1,0	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,0
15	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	1,0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	1,0
16	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	1,0	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,0
17	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	1,0	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	1,0
18	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,0	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,0
19	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	1,0	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00		1,0
20	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	1,0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	1,0
21	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,0	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	1,0
22	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	1,0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	1,0
23	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	1,0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	1,0
24	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	1,0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	1,0
25	0,00	2,00	0,00	0,00	0,00	9,00	11,0	0,00	3,00	0,00	1,00	2,00	5,00	11,0
26	0,00	0,10	0,30	0,50	0,70	0,90		0,00	0,10	0,30	0,50	0,70	0,90	
27	0,00	0,02	0,00	0,00	0,00	0,74	0,75	0,00	0,03	0,00	0,05	0,13	0,41	0,61
28	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	1,0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	1,0
29	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	1,0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	1,0
30	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	1,0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	1,0
31	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	1,0	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,0
32	0,00	0,00	0,00	2,00	0,00	2,00	4,0	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	3,00	4,0
33	0,00	0,10	0,30	0,50	0,70	0,90		0,00	0,10	0,30	0,50	0,70	0,90	
34	0,00	0,00	0,00	0,25	0,00	0,45	0,70	0,00	0,03	0,00	0,00	0,00	0,68	0,70

Продовження табл. К.1

№ з/п	ТОВ Новус Україна							ТОВ РУШ						
	Підмножина «Рівень показника», j						Разом	Підмножина «Рівень показника», j						Разом
	невідомий, j=1	дуже низький, j=2	низький, j=3	середній, j=4	високий, j=5	дуже високий, j=6		невідомий, j=1	дуже низький, j=2	низький, j=3	середній, j=4	високий, j=5	дуже високий, j=6	
0	[Z min; Z min+R [[Z min+ R; Z min+2R [[Z min+2R; Z min+3R [[Z min+3R; Z min+4R [[Z min + 4R; Z max]	0	[Z min; Z min+R [[Z min+ R; Z min+2R [[Z min+2R; Z min+3R [[Z min+3R; Z min+4R [[Z min + 4R; Z max]			
1	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54
1	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0
2	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0
3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	1,0	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0
4	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	1,0	2,0
5	0,00	3,00	0,00	0,00	0,00	1,00	4,0	0,00	4,00	0,00	0,00	0,00	1,00	5,0
6	0,00	0,10	0,30	0,50	0,70	0,90		0,00	0,10	0,30	0,50	0,70	0,90	
7	0,00	0,08	0,00	0,00	0,00	0,23	0,30	0,00	0,10	0,00	0,00	0,00	0,23	0,33
8	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	1,0	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,0
9	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,0	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,0
10	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,0	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,0
11	0,00	2,00	0,00	1,00	0,00	0,00	3,0	0,00	3,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3,0
12	0,00	0,10	0,30	0,50	0,70	0,90		0,00	0,10	0,30	0,50	0,70	0,90	
13	0,00	0,07	0,00	0,17	0,00	0,00	0,23	0,00	0,10	0,00	0,00	0,00	0,00	0,10
14	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	1,0
15	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,0	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,0
16	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,0	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,0
17	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	1,0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	1,0
18	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	1,0	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,0
19	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	1,0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	1,0
20	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	1,0	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	1,0
21	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,0	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	1,0
22	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	1,0	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	1,0
23	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	1,0	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	1,0
24	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	1,0	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	1,0
25	0,00	4,00	3,00	0,00	0,00	4,00	11,0	0,00	3,00	2,00	2,00	1,00	3,00	11,0
26	0,00	0,10	0,30	0,50	0,70	0,90		0,00	0,10	0,30	0,50	0,70	0,90	
27	0,00	0,04	0,08	0,00	0,00	0,33	0,45	0,00	0,03	0,05	0,09	0,06	0,25	0,48
28	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	1,0	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,0
29	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	1,0	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	1,0
30	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	1,0	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,0
31	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	1,0	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	1,0
32	0,00	0,00	0,00	1,00	1,00	2,00	4,0	0,00	2,00	0,00	2,00	0,00	0,00	4,0
33	0,00	0,10	0,30	0,50	0,70	0,90		0,00	0,10	0,30	0,50	0,70	0,90	
34	0,00	0,00	0,00	0,13	0,18	0,45	0,75	0,00	0,05	0,00	0,25	0,00	0,00	0,30

Продовження табл. К.1

№ з/п	ТОВ Таврія-В							ТОВ Діеса						
	Підмножина «Рівень показника», j						Разом	Підмножина «Рівень показника», j						Разом
	невідомий, j=1	дуже низький, j=2	низький, j=3	середній, j=4	високий, j=5	дуже високий, j=6		невідомий, j=1	дуже низький, j=2	низький, j=3	середній, j=4	високий, j=5	дуже високий, j=6	
0	[Z min; Z min+R [[Z min+ R; Z min+2R [[Z min+2R; Z min+3R [[Z min+3R; Z min+4R [[Z min + 4R; Z max]	0	[Z min; Z min+R [[Z min+ R; Z min+2R [[Z min+2R; Z min+3R [[Z min+3R; Z min+4R [[Z min + 4R; Z max]			
1	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68
1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	1,0	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0
2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	1,0	0,0	1,0	1,0	0,0	0,0	0,0	2,0
3	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	0,0	1,0
4	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0
5	0,00	2,00	0,00	0,00	0,00	2,00	4,0	0,00	3,00	1,00	0,00	1,00	0,00	5,0
6	0,00	0,10	0,30	0,50	0,70	0,90		0,00	0,10	0,30	0,50	0,70	0,90	
7	0,00	0,05	0,00	0,00	0,00	0,45	0,50	0,00	0,08	0,08	0,00	0,18	0,00	0,33
8	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	1,0
9	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	1,0	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,0
10	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,0	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,0
11	0,00	2,00	0,00	0,00	0,00	1,00	3,0	0,00	2,00	0,00	0,00	0,00	1,00	3,0
12	0,00	0,10	0,30	0,50	0,70	0,90		0,00	0,10	0,30	0,50	0,70	0,90	
13	0,00	0,07	0,00	0,00	0,00	0,30	0,37	0,00	0,07	0,00	0,00	0,00	0,30	0,37
14	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	1,0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	1,0
15	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	1,0	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,0
16	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	1,0	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,0
17	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	1,0	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	1,0
18	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,0	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,0
19	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00		1,0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	1,0
20	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	1,0	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	1,0
21	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	1,0	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	1,0
22	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	1,0	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	1,0
23	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	1,0	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	1,0
24	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	1,0	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	1,0
25	0,00	1,00	2,00	2,00	2,00	4,00	11,0	0,00	3,00	4,00	1,00	1,00	2,00	11,0
26	0,00	0,10	0,30	0,50	0,70	0,90		0,00	0,10	0,30	0,50	0,70	0,90	
27	0,00	0,01	0,05	0,09	0,13	0,33	0,61	0,00	0,03	0,11	0,05	0,06	0,16	0,41
28	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	1,0	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	1,0
29	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	1,0	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,0
30	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	1,0	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,0
31	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	1,0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	1,0
32	0,00	0,00	2,00	1,00	0,00	1,00	4,0	0,00	2,00	0,00	0,00	1,00	1,00	4,0
33	0,00	0,10	0,30	0,50	0,70	0,90		0,00	0,10	0,30	0,50	0,70	0,90	
34	0,00	0,00	0,15	0,13	0,00	0,23	0,50	0,00	0,05	0,00	0,00	0,18	0,23	0,45

Продовження табл. К.1

№ з/п	ТОВ Фоззі-Фуд							ТОВ Комфі-Трейд						
	Підмножина «Рівень показника», j						Разом	Підмножина «Рівень показника», j						Разом
	невідомий, j=1	дуже низький, j=2	низький, j=3	середній, j=4	високий, j=5	дуже високий, j=6		невідомий, j=1	дуже низький, j=2	низький, j=3	середній, j=4	високий, j=5	дуже високий, j=6	
0	[Z min; Z min+R [[Z min+ R; Z min+2R [[Z min+2R; Z min+3R [[Z min+3R; Z min+4R [[Z min + 4R; Z max]	0	[Z min; Z min+R [[Z min+ R; Z min+2R [[Z min+2R; Z min+3R [[Z min+3R; Z min+4R [[Z min + 4R; Z max]			
1	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82
1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	1,0
2	0,0	,	1,0	0,0	0,0	0,0	1,0	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0
3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	1,0
4	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	1,0	0,0	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	1,0
5	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	3,00	4,0	0,00	1,00	1,00	0,00	0,00	2,00	4,0
6	0,00	0,10	0,30	0,50	0,70	0,90		0,00	0,10	0,30	0,50	0,70	0,90	
7	0,00	0,00	0,08	0,00	0,00	0,68	0,75	0,00	0,03	0,08	0,00	0,00	0,45	0,55
8	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	1,0
9	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	1,0	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,0
10	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	1,0	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,0
11	0,00	1,00	1,00	0,00	0,00	1,00	3,0	0,00	2,00	0,00	0,00	0,00	1,00	3,0
12	0,00	0,10	0,30	0,50	0,70	0,90		0,00	0,10	0,30	0,50	0,70	0,90	
13	0,00	0,03	0,10	0,00	0,00	0,30	0,43	0,00	0,07	0,00	0,00	0,00	0,30	0,37
14	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	1,0
15	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,0	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,0
16	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,0	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,0
17	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	1,0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	1,0
18	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,0	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,0
19	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,0	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	1,0
20	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	1,0	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	1,0
21	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,0	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,0
22	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	1,0	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	1,0
23	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	1,0	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	1,0
24	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	1,0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	1,0
25	0,00	6,00	0,00	0,00	0,00	5,00	11,0	0,00	4,00	0,00	2,00	2,00	3,00	11,0
26	0,00	0,10	0,30	0,50	0,70	0,90		0,00	0,10	0,30	0,50	0,70	0,90	
27	0,00	0,05	0,00	0,00	0,00	0,41	0,46	0,00	0,04	0,00	0,09	0,13	0,25	0,50
28	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	1,0	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	1,0
29	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	1,0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	1,0
30	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	1,0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	1,0
31	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	1,0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	1,0
32	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	3,00	4,0	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	3,00	4,0
33	0,00	0,10	0,30	0,50	0,70	0,90		0,00	0,10	0,30	0,50	0,70	0,90	
34	0,00	0,00	0,00	0,00	0,18	0,68	0,85	0,00	0,00	0,00	0,13	0,00	0,68	0,80

Продовження табл. К.1

№ з/п	ТОВ Пасад Рітейл							ТОВ Восторг						
	Підмножина «Рівень показника», j						Разом	Підмножина «Рівень показника», j						Разом
	невідомий, j=1	дуже низький, j=2	низький, j=3	середній, j=4	високий, j=5	дуже високий, j=6		невідомий, j=1	дуже низький, j=2	низький, j=3	середній, j=4	високий, j=5	дуже високий, j=6	
	0	[Z min; Z min+R [[Z min+ R; Z min+2R [[Z min+2R; Z min+3R [[Z min+3R; Z min+4R [[Z min + 4R; Z max]	0	[Z min; Z min+R [[Z min+ R; Z min+2R [[Z min+2R; Z min+3R [[Z min+3R; Z min+4R [[Z min + 4R; Z max]		
1	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96
1	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	1,0
2	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	1,0
3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	1,0	0,0	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	1,0
4	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	1,0	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0
5	0,00	2,00	0,00	0,00	0,00	2,00	4,0	0,00	1,00	1,00	0,00	0,00	2,00	4,0
6	0,00	0,10	0,30	0,50	0,70	0,90		0,00	0,10	0,30	0,50	0,70	0,90	
7	0,00	0,05	0,00	0,00	0,00	0,45	0,50	0,00	0,03	0,08	0,00	0,00	0,45	0,55
8	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	1,0	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,0
9	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	1,0
10	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,0	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	1,0
11	0,00	2,00	0,00	0,00	0,00	1,00	3,0	0,00	1,00	0,00	0,00	1,00	1,00	3,0
12	0,00	0,10	0,30	0,50	0,70	0,90		0,00	0,10	0,30	0,50	0,70	0,90	
13	0,00	0,07	0,00	0,00	0,00	0,30	0,37	0,00	0,03	0,00	0,00	0,23	0,30	0,57
14	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	1,0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	1,0
15	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,0	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	1,0
16	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,0	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,0
17	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	1,0	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,0
18	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,0	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,0
19	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	1,0	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	1,0
20	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	1,0	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	1,0
21	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	1,0	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,0
22	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	1,0	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	1,0
23	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	1,0	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	1,0
24	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	1,0	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	1,0
25	0,00	3,00	1,00	4,00	0,00	3,00	11,0	0,00	4,00	0,00	4,00	2,00	1,00	11,0
26	0,00	0,10	0,30	0,50	0,70	0,90		0,00	0,10	0,30	0,50	0,70	0,90	
27	0,00	0,03	0,03	0,18	0,00	0,25	0,48	0,00	0,04	0,00	0,18	0,13	0,08	0,43
28	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,0	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	1,0
29	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	1,0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	1,0
30	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	1,0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	1,0
31	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	1,0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	1,0
32	0,00	1,00	0,00	1,00	0,00	2,00	4,0	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	3,00	4,0
33	0,00	0,10	0,30	0,50	0,70	0,90		0,00	0,10	0,30	0,50	0,70	0,90	
34	0,00	0,03	0,00	0,13	0,00	0,45	0,60	0,00	0,00	0,08	0,00	0,00	0,68	0,75

Продовження табл. К.1

№ з/п	ТОВ ПАККО Холдинг							ТОВ ТПК Омега -Автопоставка						
	Підмножина «Рівень показника», j						Разом	Підмножина «Рівень показника», j						Разом
	невідомий, j=1	дуже низький, j=2	низький, j=3	середній, j=4	високий, j=5	дуже високий, j=6		невідомий, j=1	дуже низький, j=2	низький, j=3	середній, j=4	високий, j=5	дуже високий, j=6	
0	[Z min;Z min+R [[Z min+ R; Z min+2R [[Z min+2R; Z min+3R [[Z min+3R;Z min+4R [[Z min + 4R; Z max]	0	[Z min;Z min+R [[Z min+ R; Z min+2R [[Z min+2R; Z min+3R [[Z min+3R;Z min+4R [[Z min + 4R; Z max]			
1	97	98	99	100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110
1	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	1,0
2	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	0,0	1,0
3	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0
4	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0
5	0,00	4,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4,0	0,00	2,00	0,00	0,00	1,00	1,00	4,0
6	0,00	0,10	0,30	0,50	0,70	0,90		0,00	0,10	0,30	0,50	0,70	0,90	
7	0,00	0,10	0,00	0,00	0,00	0,00	0,10	0,00	0,05	0,00	0,00	0,18	0,23	0,45
8	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,0	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	1,0
9	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	1,0
10	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,0	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,0
11	0,00	3,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3,0	0,00	1,00	0,00	1,00	0,00	1,00	3,0
12	0,00	0,10	0,30	0,50	0,70	0,90		0,00	0,10	0,30	0,50	0,70	0,90	
13	0,00	0,10	0,00	0,00	0,00	0,00	0,10	0,00	0,03	0,00	0,17	0,00	0,30	0,50
14	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	1,0
15	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,0	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	1,0
16	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,0	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	1,0
17	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	1,0
18	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,0	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,0
19	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	1,0
20	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	1,0	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	1,0
21	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	1,0	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,0
22	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	1,0	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	1,0
23	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	1,0	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	1,0
24	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	1,0	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	1,0
25	0,00	6,00	0,00	4,00	0,00	1,00	11,0	0,00	2,00	0,00	5,00	1,00	3,00	11,0
26	0,00	0,10	0,30	0,50	0,70	0,90		0,00	0,10	0,30	0,50	0,70	0,90	
27	0,00	0,05	0,00	0,18	0,00	0,08	0,32	0,00	0,02	0,00	0,23	0,06	0,25	0,55
28	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,0	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	1,0
29	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	1,0	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,0
30	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,0	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,0
31	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,0	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,0
32	0,00	3,00	0,00	1,00	0,00	0,00	4,0	0,00	3,00	0,00	0,00	1,00	0,00	4,0
33	0,00	0,10	0,30	0,50	0,70	0,90		0,00	0,10	0,30	0,50	0,70	0,90	
34	0,00	0,08	0,00	0,13	0,00	0,00	0,20	0,00	0,08	0,00	0,00	0,18	0,00	0,25

Продовження табл. К.1

№ з/п	ПрАТ Нова лінія							ТОВ Експансія						
	Підмножина «Рівень показника», j						Разом	Підмножина «Рівень показника», j						Разом
	невідомий, j=1	дуже низький, j=2	низький, j=3	середній, j=4	високий, j=5	дуже високий, j=6		невідомий, j=1	дуже низький, j=2	низький, j=3	середній, j=4	високий, j=5	дуже високий, j=6	
0	[Z min; Z min+R [[Z min+ R; Z min+2R [[Z min+2R; Z min+3R [[Z min+3R; Z min+4R [[Z min + 4R; Z max]	0	[Z min; Z min+R [[Z min+ R; Z min+2R [[Z min+2R; Z min+3R [[Z min+3R; Z min+4R [[Z min + 4R; Z max]			
1	111	112	113	114	115	116	117	118	119	120	121	122	123	124
1	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	1,0	0,0	0,0	1,0
2	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	1,0	0,0	0,0	1,0
3	0,0	0,0	0,0	1,0	0,0	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	1,0
4	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0
5	0,00	3,00	0,00	1,00	0,00	0,00	4,0	0,00	1,00	0,00	2,00	0,00	1,00	4,0
6	0,00	0,10	0,30	0,50	0,70	0,90		0,00	0,10	0,30	0,50	0,70	0,90	
7	0,00	0,08	0,00	0,13	0,00	0,00	0,20	0,00	0,03	0,00	0,25	0,00	0,23	0,50
8	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	1,0	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,0
9	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,0	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	1,0
10	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,0	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,0
11	0,00	2,00	1,00	0,00	0,00	0,00	3,0	0,00	2,00	1,00	0,00	0,00	0,00	3,0
12	0,00	0,10	0,30	0,50	0,70	0,90		0,00	0,10	0,30	0,50	0,70	0,90	
13	0,00	0,07	0,10	0,00	0,00	0,00	0,17	0,00	0,07	0,10	0,00	0,00	0,00	0,17
14	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,0	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,0
15	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,0	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	1,0
16	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,0	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	1,0
17	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,0	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	1,0
18	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,0	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,0
19	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	1,0	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00		1,0
20	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	1,0	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	1,0
21	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,0	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	1,0
22	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	1,0	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	1,0
23	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	1,0	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	1,0
24	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	1,0	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	1,0
25	0,00	6,00	0,00	4,00	0,00	1,00	11,0	0,00	2,00	2,00	5,00	2,00	0,00	11,0
26	0,00	0,10	0,30	0,50	0,70	0,90		0,00	0,10	0,30	0,50	0,70	0,90	
27	0,00	0,05	0,00	0,18	0,00	0,08	0,32	0,00	0,02	0,05	0,23	0,13	0,00	0,43
28	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,0	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	1,0
29	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,0	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	1,0
30	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,0	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	1,0
31	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	1,0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	1,0
32	0,00	3,00	0,00	0,00	1,00	0,00	4,0	0,00	0,00	1,00	1,00	1,00	1,00	4,0
33	0,00	0,10	0,30	0,50	0,70	0,90		0,00	0,10	0,30	0,50	0,70	0,90	
34	0,00	0,08	0,00	0,00	0,18	0,00	0,25	0,00	0,00	0,08	0,13	0,18	0,23	0,60

Продовження табл. К.1

№ з/п	ТОВ Сучасний модерн							ТОВ ТВК Львівхолод						
	Підмножина «Рівень показника», j						Разом	Підмножина «Рівень показника», j						Разом
	невідомий, j=1	дуже низький, j=2	низький, j=3	середній, j=4	високий, j=5	дуже високий, j=6		невідомий, j=1	дуже низький, j=2	низький, j=3	середній, j=4	високий, j=5	дуже високий, j=6	
0	[Z min; Z min+R [[Z min+ R; Z min+2R [[Z min+2R; Z min+3R [[Z min+3R; Z min+4R [[Z min + 4R; Z max]	0	[Z min; Z min+R [[Z min+ R; Z min+2R [[Z min+2R; Z min+3R [[Z min+3R; Z min+4R [[Z min + 4R; Z max]			
1	125	126	127	128	129	130	131	132	133	134	135	136	137	138
1	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	1,0	0,0	0,0	1,0
2	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	0,0	1,0
3	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	1,0
4	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0
5	0,00	4,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4,0	0,00	1,00	0,00	1,00	1,00	1,00	4,0
6	0,00	0,10	0,30	0,50	0,70	0,90		0,00	0,10	0,30	0,50	0,70	0,90	
7	0,00	0,10	0,00	0,00	0,00	0,00	0,10	0,00	0,03	0,00	0,13	0,18	0,23	0,55
8	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,0	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,0
9	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,0	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	1,0
10	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,0	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,0
11	0,00	3,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3,0	0,00	2,00	0,00	1,00	0,00	0,00	3,0
12	0,00	0,10	0,30	0,50	0,70	0,90		0,00	0,10	0,30	0,50	0,70	0,90	
13	0,00	0,10	0,00	0,00	0,00	0,00	0,10	0,00	0,07	0,00	0,17	0,00	0,00	0,23
14	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	1,0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	1,0
15	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,0	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	1,0
16	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,0	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,0
17	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	1,0	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,0
18	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,0	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,0
19	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	1,0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	1,0
20	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	1,0	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	1,0
21	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	1,0	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,0
22	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	1,0	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	1,0
23	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	1,0	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	1,0
24	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	1,0	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	1,0
25	0,00	3,00	1,00	4,00	0,00	3,00	11,0	0,00	4,00	0,00	4,00	1,00	2,00	11,0
26	0,00	0,10	0,30	0,50	0,70	0,90		0,00	0,10	0,30	0,50	0,70	0,90	
27	0,00	0,03	0,03	0,18	0,00	0,25	0,48	0,00	0,04	0,00	0,18	0,06	0,16	0,45
28	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,0	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	1,0
29	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,0	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	1,0
30	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,0	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	1,0
31	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	1,0	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	1,0
32	0,00	3,00	0,00	1,00	0,00	0,00	4,0	0,00	0,00	2,00	2,00	0,00	0,00	4,0
33	0,00	0,10	0,30	0,50	0,70	0,90		0,00	0,10	0,30	0,50	0,70	0,90	
34	0,00	0,08	0,00	0,13	0,00	0,00	0,20	0,00	0,00	0,15	0,25	0,00	0,00	0,40

Продовження табл. К.1

№ з/п	Підприємство ТОВ Брокерд Україна						Разом
	Підмножина «Рівень показника», <i>j</i>						
	невідомий, <i>j</i> =1	дуже низький, <i>j</i> =2	низький, <i>j</i> =3	середній, <i>j</i> =4	високий, <i>j</i> =5	дуже високий, <i>j</i> =6	
0	[Z min; Z min+R [[Z min+ R; Z min+2R [[Z min+2R; Z min+3R [[Z min+3R; Z min+4R [[Z min + 4R; Z max]		
1	139	140	141	142	143	144	145
1	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0
2	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0
3	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0
4	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0
5	0,00	4,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4,0
6	0,00	0,10	0,30	0,50	0,70	0,90	
7	0,00	0,10	0,00	0,00	0,00	0,00	0,10
8	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,0
9	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,0
10	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,0
11	0,00	3,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3,0
12	0,00	0,10	0,30	0,50	0,70	0,90	
13	0,00	0,10	0,00	0,00	0,00	0,00	0,10
14	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	1,0
15	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,0
16	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,0
17	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	1,0
18	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,0
19	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	1,0
20	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	1,0
21	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,0
22	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	1,0
23	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	1,0
24	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	1,0
25	0,00	4,00	0,00	4,00	0,00	3,00	11,0
26	0,00	0,10	0,30	0,50	0,70	0,90	
27	0,00	0,04	0,00	0,18	0,00	0,25	0,46
28	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	1,0
29	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	1,0
30	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	1,0
31	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	1,0
32	0,00	0,00	3,00	1,00	0,00	0,00	4,0
33	0,00	0,10	0,30	0,50	0,70	0,90	
34	0,00	0,00	0,23	0,13	0,00	0,00	0,35

Таблиця К.2

Результати розпізнавання стану бізнес-процесів підприємств торгівлі

№ з/п	Тип бізнес-процесу	Атрибут	Позначка	Значущість	ТОВ Ашан-Україна						Разом
					Характеристики стану атрибуту для оцінювання зрілості процесів						
					неприпустимий	дуже поганий	поганий	непоганий	хороший	дуже хороший	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Бізнес-процеси основної діяльності	Повнота реалізації бізнес-процесу	P_b	0,5	0	0	0	0	0	1	
2		Захищеність бізнес-процесу	G_b	0,5	0	0	1	0	0	0	
3	Разом				0	0	1	0	0	1	2
4	Рівень захищеності бізнес-процесу, g				0	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9	
5	Стан бізнес-процесу, G				0	0	0,15	0	0	0,45	0,6
6	Бізнес-процеси допоміжні	Повнота реалізації	P_h	0,5	0	0	0	0	1	0	
7		Захищеність бізнес-процесу	G_h	0,5	0	0	1	0	0	0	
8	Разом				0	0	1	1	0	0	2
9	Рівень захищеності бізнес-процесу, g				0	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9	
10	Стан бізнес-процесу, G				0	0	0,15	0,25	0	0	0,4
11	Бізнес-процеси управління (с)	Повнота реалізації бізнес-процесу	P_c	0,5	0	0	0	0	0	1	
12		Захищеність бізнес-процесу	G_c	0,5	0	0	0	0	1	0	
13	Разом				0	0	0	0	1	1	2
14	Рівень захищеності бізнес-процесу, g				0	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9	
15	Стан бізнес-процесу, G				0	0	0	0	0,35	0,45	0,8
16	Бізнес-процеси розвитку (d)	Повнота реалізації бізнес-процесу	P_d	0,5	0	0	0		1	0	
17		Захищеність бізнес-процесу	G_d	0,5	0	0	0	0	1	0	
18	Разом				0	0	0	0	2	0	2
19	Рівень захищеності бізнес-процесу, g				0	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9	
20	Стан бізнес-процесу, G				0	0	0	0	0,7	0	0,7
21	Разом			0,125	0	0	2	1	3	2	8
22	Рівень захищеності бізнес-процесу, g				0	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9	
23	Стан бізнес-процесу, G				0	0	0,075	0,0625	0,2625	0,225	0,625

Джерело: складено автором

Продовження табл. К.2

№ з/п	ТОВ АТБ-маркет						Разом	ТОВ Епіцентр-К						Разом
	Характеристики стану атрибуту для оцінювання зрілості процесів							Характеристики стану атрибуту для оцінювання зрілості процесів						
	неприпустимий	дуже поганий	поганий	непоганий	хороший	дуже хороший		неприпустимий	дуже поганий	поганий	непоганий	хороший	дуже хороший	
1	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
1	0	0	0	0	0	1		0	0	0	1	0	0	
2	0	0	0	1	0	0		0	1	0	0	0	0	
3	0	0	0	1	0	1	2	0	1	0	1	0	0	2
4	0	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9		0	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9	
5	0	0	0	0,25	0	0,45	0,7	0	0,05	0	0,25	0	0	0,3
6	0	0	0	0	1	0		0	0	0	1	0	0	
7	0	0	1	0	0	0		0	1	0	0	0	0	
8	0	0	1	1	0	0	2	0	1	0	1	0	0	2
9	0	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9		0	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9	
10	0	0	0,15	0,25	0	0	0,4	0	0,05	0	0,25	0	0	0,3
11	0	0	0	0	0	1		0	0	1	0	0	0	
12	0	0	0	1	0	0		0	0	1	0	0	0	
13	0	0	0	1	0	1	2	0	0	2	0	0	0	2
14	0	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9		0	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9	
15	0	0	0	0,25	0	0,45	0,7	0	0	0,3	0	0	0	0,3
16	0	0	0	0	1	0		0	0	1	0	0	0	
17	0	0	0	1	0	0		0	0	0	1	0	0	
18	0	0	0	1	1	0	2	0	0	1	1	0	0	2
19	0	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9		0	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9	
20	0	0	0	0,25	0,35	0	0,6	0	0	0,15	0,25	0	0	0,4
21	0	0	1	4	1	2	8	0	2	3	3	0	0	8
22	0	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9		0	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9	
23	0	0	0,04	0,25	0,09	0,23	0,6	0	0,03	0,11	0,19	0,00	0	0,3

Продовження табл. К.2

№ з/п	ТОВ METRO Cash&Carry Україна						Разом	ТОВ САВ-Дистрибьюшн						Разом
	Характеристики стану атрибуту для оцінювання зрілості процесів							Характеристики стану атрибуту для оцінювання зрілості процесів						
	неприпустимий	дуже поганий	поганий	непоганий	хороший	дуже хороший		неприпустимий	дуже поганий	поганий	непоганий	хороший	дуже хороший	
1	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
1	0	0	0	0	0	1		0	0	0	0	0	1	
2	0	0		0	0	1		0	0		0	1	0	
3	0	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0	1	1	2
4	0	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9		0	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9	
5	0	0	0	0	0	0,9	0,9	0	0	0	0	0,35	0,45	0,8
6	0	0	0	0	0	1		0	0	0	0	0	1	
7	0	0	0	0	1	0		0	0	0	0	1	0	
8	0	0	0	0	1	1	2	0	0	0	0	1	1	2
9	0	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9		0	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9	
10	0	0	0	0	0,35	0,45	0,8	0	0	0	0	0,35	0,45	0,8
11	0	0	0	0	0	1		0	0	0	0	0	1	
12	0	0	0	0	1	0		0	0	0	0	1	0	
13	0	0	0	0	1	1	2	0	0	0	0	1	1	2
14	0	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9		0	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9	
15	0	0	0	0	0,35	0,45	0,8	0	0	0	0	0,35	0,45	0,8
16	0	0	0	0	1	0		0	0	0	0	0	1	
17	0	0	0	0	1	0		0	0	0	0	1	0	
18	0	0	0	0	2	0	2	0	0	0	0	1	1	2
19	0	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9		0	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9	
20	0	0	0	0	0,7	0	0,7	0	0	0	0	0,35	0,45	0,8
21	0	0	0	0	4	4	8	0	0	0	0	4	4	8
22	0	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9		0	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9	
23	0	0	0	0	0,35	0,45	0,8	0	0	0	0	0,35	0,45	0,8

Продовження табл. К.2

№ з/п	ТОВ Новус Україна						Разом	ТОВ РУШ						Разом
	Характеристики стану атрибуту для оцінювання зрілості процесів							Характеристики стану атрибуту для оцінювання зрілості процесів						
	неприпустимий	дуже поганий	поганий	непоганий	хороший	дуже хороший		неприпустимий	дуже поганий	поганий	непоганий	хороший	дуже хороший	
1	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54
1	0	0	0	0	1	0		0	0	0	0	1	0	
2	0	0	1	0	0	0		0	0	1	0	0	0	
3	0	0	1	0	1	0	2	0	0	1	0	1	0	2
4	0	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9		0	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9	
5	0	0	0,15	0	0,35	0	0,5	0	0	0,15	0	0,35	0	0,5
6	0	0		1	0	0		0	0	0	1	0	0	
7	0	0	1	0	0	0		0	1	0	0	0	0	
8	0	0	1	1	0	0	2	0	1	0	1	0	0	2
9	0	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9		0	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9	
10	0	0	0,15	0,25	0	0	0,4	0	0,05	0	0,25	0	0	0,3
11	0	0	0	1	0	0		0	0	0	1	0	0	
12	0	0	0	1	0	0		0	0	0	1	0	0	
13	0	0	0	2	0	0	2	0	0	0	2	0	0	2
14	0	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9		0	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9	
15	0	0	0	0,5	0	0	0,5	0	0	0	0,5	0	0	0,5
16	0	0	0	1	0	0		0	0		1	0	0	
17	0	0	0	0	1	0		0	0	1	0	0	0	
18	0	0	0	1	1	0	2	0	0	1	1	0	0	2
19	0	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9		0	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9	
20	0	0	0	0,25	0,35	0	0,6	0	0	0,15	0,25	0	0	0,4
21	0	0	2	4	2	0	8	0	1	2	4	1	0	8
22	0	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9		0	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9	
23	0	0	0,08	0,25	0,18	0	0,5	0	0,01	0,08	0,25	0,09	0	0,41

Продовження табл. К.2

№ з/п	ТОВ Таврія-В						Разом	ТОВ Діеса						Разом
	Характеристики стану атрибуту для оцінювання зрілості процесів							Характеристики стану атрибуту для оцінювання зрілості процесів						
	неприпустимий	дуже поганий	поганий	непоганий	хороший	дуже хороший		неприпустимий	дуже поганий	поганий	непоганий	хороший	дуже хороший	
1	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68
1	0	0	0	0	1	0		0	0	0	0	1	0	
2	0	0		1	0	0		0	0	1	0	0	0	
3	0	0	0	1	1	0	2	0	0	1	0	1	0	2
4	0	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9		0	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9	
5	0	0	0	0,25	0,35	0	0,6	0	0	0,15	0	0,35	0	0,5
6	0	0	0	1	0	0		0	0	0	1	0	0	
7	0	0	1	0	0	0		0	0	1	0	0	0	
8	0	0	1	1	0	0	2	0	0	1	1	0	0	2
9	0	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9		0	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9	
10	0	0	0,15	0,25	0	0	0,4	0	0	0,15	0,25	0	0	0,4
11	0	0	0	1	0	0		0	0	0	1	0	0	
12	0	0	0	0	1	0		0	0	0	1	0	0	
13	0	0	0	1	1	0	2	0	0	0	2	0	0	2
14	0	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9		0	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9	
15	0	0	0	0,25	0,35	0	0,6	0	0	0	0,5	0	0	0,5
16	0	0	0	1	0	0		0	0	1	0	0	0	
17	0	0	0	1	0	0		0	0	0	1	0	0	
18	0	0	0	2	0	0	2	0	0	1	1	0	0	2
19	0	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9		0	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9	
20	0	0	0	0,5	0	0	0,5	0	0	0,15	0,25	0	0	0,4
21	0	0	1	5	2	0	8	0	0	3	4	1	0	8
22	0	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9		0	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9	
23	0	0	0,04	0,31	0,18	0	0,525	0	0	0,11	0,25	0,09	0	0,45

Продовження табл. К.2

№ з/п	ТОВ Фоззі-Фуд						Разом	ТОВ Комфі-Трейд						Разом
	Характеристики стану атрибуту для оцінювання зрілості процесів							Характеристики стану атрибуту для оцінювання зрілості процесів						
	неприпустимий	дуже поганий	поганий	непоганий	хороший	дуже хороший		неприпустимий	дуже поганий	поганий	непоганий	хороший	дуже хороший	
1	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82
1	0	0	0	0	1	0		0	0	0	0	1	0	
2	0	0		0	1	0		0	0		1	0	0	
3	0	0	0	0	2	0	2	0	0	0	1	1	0	2
4	0	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9		0	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9	
5	0	0	0	0	0,7	0	0,7	0	0	0	0,25	0,35	0	0,6
6	0	0	0	0	1	0		0	0	0	1	0	0	
7	0	0	0	1	0	0		0	0	1	0	0	0	
8	0	0	0	1	1	0	2	0	0	1	1	0	0	2
9	0	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9		0	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9	
10	0	0	0	0,25	0,35	0	0,6	0	0	0,15	0,25	0	0	0,4
11	0	0	0	0	1	0		0	0	0	0	1	0	
12	0	0	0	1	0	0		0	0	0	1	0	0	
13	0	0	0	1	1	0	2	0	0	0	1	1	0	2
14	0	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9		0	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9	
15	0	0	0	0,25	0,35	0	0,6	0	0	0	0,25	0,35	0	0,6
16	0	0	0	0	1	0		0	0	0	1	0	0	
17	0	0	0	0		1		0	0	0	0		1	
18	0	0	0	0	1	1	2	0	0	0	1	0	1	2
19	0	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9		0	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9	
20	0	0	0	0	0,35	0,45	0,8	0	0	0	0,25	0	0,45	0,7
21	0	0	0	2	5	1	8	0	0	1	4	2	1	8
22	0	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9		0	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9	
23	0	0	0	0,1	0,4	0,1	0,7	0	0	0,0	0,3	0,2	0,1	0,6

Продовження табл. К.2

№ з/п	ТОВ Посад Рітейл						Разом	ТОВ Восторг						Разом
	Характеристики стану атрибуту для оцінювання зрілості процесів							Характеристики стану атрибуту для оцінювання зрілості процесів						
	неприпустимий	дуже поганий	поганий	непоганий	хороший	дуже хороший		неприпустимий	дуже поганий	поганий	непоганий	хороший	дуже хороший	
1	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96
1	0	0	1	0	0	0		0	0	0	1	0	0	
2	0	0		1	0	0		0	0		1	0	0	
3	0	0	1	1	0	0	2	0	0	0	2	0	0	2
4	0	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9		0	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9	
5	0	0	0,15	0,25	0	0	0,4	0	0	0	0,5	0	0	0,5
6	0	0	1	0	0	0		0	0	0	1	0	0	
7	0	0	1	0	0	0		0	0	0	1	0	0	
8	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	2	0	0	2
9	0	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9		0	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9	
10	0	0	0,3	0	0	0	0,3	0	0	0	0,5	0	0	0,5
11	0	0	1	0	0	0		0	0	0	1	0	0	
12	0	0	0	1	0	0		0	0	0	1	0	0	
13	0	0	1	1	0	0	2	0	0	0	2	0	0	2
14	0	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9		0	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9	
15	0	0	0,15	0,25	0	0	0,4	0	0	0	0,5	0	0	0,5
16	0	0	1	0	0	0		0	0	1	0	0	0	
17	0	0	0	1		1		0	0	0	0	1	0	
18	0	0	0	1	0	1	2	0	0	1	0	1	0	2
19	0	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9		0	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9	
20	0	0	0	0,25	0	0,45	0,7	0	0	0,15	0	0,35	0	0,5
21	0	0	4	3	0	1	8	0	0	1	6	1	0	8
22	0	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9		0	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9	
23	0	0	0,15	0,19	0,00	0,11	0,45	0	0	0,04	0,38	0,09	0	0,5

Продовження табл. К.2

№ з/п	ТОВ ПАККО Холдинг						Разом	ТОВ ТПК Омега-Автопоставка						Разом
	Характеристики стану атрибуту для оцінювання зрілості процесів							Характеристики стану атрибуту для оцінювання зрілості процесів						
	неприпустимий	дуже поганий	поганий	непоганий	хороший	дуже хороший		неприпустимий	дуже поганий	поганий	непоганий	хороший	дуже хороший	
1	97	98	99	100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110
1	0	0	1	0	0	0		0	0	0	0	1	0	
2	0	1		0	0	0		0	0		1	0	0	
3	0	1	1	0	0	0	2	0	0	0	1	1	0	2
4	0	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9		0	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9	
5	0	0,05	0,15	0	0	0	0,2	0	0	0	0,25	0,35	0	0,6
6	0	0	1	0	0	0		0	0	1	0	0	0	
7	0	1	0	0	0	0		0	0	0	1	0	0	
8	0	1	1	0	0	0	2	0	0	1	1	0	0	2
9	0	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9		0	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9	
10	0	0,05	0,15	0	0	0	0,2	0	0	0,15	0,25	0	0	0,4
11	0	0	1	0	0	0		0	0	1	0	0	0	
12	0	0	1	0	0	0		0	0	0	1	0	0	
13	0	0	2	0	0	0	2	0	0	1	1	0	0	2
14	0	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9		0	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9	
15	0	0	0,3	0	0	0	0,3	0	0	0,15	0,25	0	0	0,4
16	0	0	1	0	0	0		0	0	0	1	0	0	
17	0	1	0	0		0		0	0	1	0		0	
18	0	1	1	0	0	0	2	0	0	1	1	0	0	2
19	0	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9		0	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9	
20	0	0,05	0,15	0	0	0	0,2	0	0	0,15	0,25	0	0	0,4
21	0	3	5	0	0	0	8	0	0	3	4	1	0	8
22	0	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9		0	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9	
23	0	0,04	0,19	0,00	0,00	0,00	0,19	0	0	0,11	0,25	0,09	0	0,45

Продовження табл. К.2

№ з/п	ТОВ Нова лінія						Разом	ТОВ Експансія						Разом
	Характеристики стану атрибуту для оцінювання зрілості процесів							Характеристики стану атрибуту для оцінювання зрілості процесів						
	неприпустимий	дуже поганий	поганий	непоганий	хороший	дуже хороший		неприпустимий	дуже поганий	поганий	непоганий	хороший	дуже хороший	
1	111	112	113	114	115	116	117	118	119	120	121	122	123	124
1	0	0	0	1	0	0		0	0	0	1	0	0	
2	0	0	1	0	0	0		0	0		1	0	0	
3	0	0	1	1	0	0	2	0	0	0	2	0	0	2
4	0	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9		0	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9	
5	0	0	0,15	0,25	0	0	0,4	0	0	0	0,5	0	0	0,5
6	0	0	0	1	0	0		0	0	0	1	0	0	
7	0	1	0	0	0	0		0	1	0	0	0	0	
8	0	1	0	1	0	0	2	0	1	0	1	0	0	2
9	0	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9		0	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9	
10	0	0,05	0	0,25	0	0	0,3	0	0,05	0	0,25	0	0	0,3
11	0	0	0	1	0	0		0	0	0	1	0	0	
12	0	0	1	0	0	0		0	0	0	1	0	0	
13	0	0	1	1	0	0	2	0	0	0	2	0	0	2
14	0	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9		0	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9	
15	0	0	0,15	0,25	0	0	0,4	0	0	0	0,5	0	0	0,5
16	0	0	0	1	0	0		0	0	0	1	0	0	
17	0	0	1	0	0	1		0	0	0	1	0	0	
18	0	0	1	1	0	0	2	0	0	0	2	0	0	2
19	0	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9		0	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9	
20	0	0	0,15	0,25	0	0	0,4	0	0	0	0,5	0	0	0,5
21	0	1	3	4	0	0	8	0	1	0	7	0	0	8
22	0	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9		0	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9	
23	0	0,01	0,11	0,25	0,00	0,00	0,36	0	0,01	0,00	0,44	0,00	0,00	0,44

Продовження табл. К.2

№ з/п	ТОВ Сучасний модерн						Разом	ТОВ ТВК Львівхолод						Разом
	Характеристики стану атрибуту для оцінювання зрілості процесів							Характеристики стану атрибуту для оцінювання зрілості процесів						
	неприпустимий	дуже поганий	поганий	непоганий	хороший	дуже хороший		неприпустимий	дуже поганий	поганий	непоганий	хороший	дуже хороший	
1	125	126	127	128	129	130	131	132	133	134	135	136	137	138
1	0	0	0	1	0	0		0	0	0	0	1	0	
2	0	1		0	0	0		0	0		1	0	0	
3	0	1	0	1	0	0	2	0	0	0	1	1	0	2
4	0	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9		0	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9	
5	0	0,05	0	0,25	0	0	0,3	0	0	0	0,25	0,35	0	0,6
6	0	0	1	0	0	0		0	0	0	0	1	0	
7	0	1	0	0	0	0		0	0	1	0	0	0	
8	0	1	1	0	0	0	2	0	0	1	0	1	0	2
9	0	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9		0	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9	
10	0	0,05	0,15	0	0	0	0,2	0	0	0,15	0	0,35	0	0,5
11	0	0	1	0	0	0		0	0	0	0	1	0	
12	0	0	0	1	0	0		0	0	0	1	0	0	
13	0	0	1	1	0	0	2	0	0	0	1	1	0	2
14	0	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9		0	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9	
15	0	0	0,15	0,25	0	0	0,4	0	0	0	0,25	0,35	0	0,6
16	0	0	0	1	0	0		0	0	0	0	1	0	
17	0	1	0	0		0		0	0	1	0		0	
18	0	1	0	1	0	0	2	0	0	1	0	1	0	2
19	0	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9		0	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9	
20	0	0,05	0	0,25	0	0	0,3	0	0	0,15	0	0,35	0	0,5
21	0	3	2	3	0	0	8	0	0	2	2	4	0	8
22	0	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9		0	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9	
23	0	0,04	0,08	0,19	0,00	0,00	0,26	0	0	0,08	0,13	0,35	0,00	0,55

Закінчення табл. К.2

№ з/п	ТОВ Брокард Україна						Разом
	Характеристики стану атрибуту для оцінювання зрілості процесів						
	неприпустимий	дуже поганий	поганий	непоганий	хороший	дуже хороший	
1	139	140	141	142	143	144	145
1	0	0	0	1	0	0	
2	0	1		0	0	0	
3	0	1	0	1	0	0	2
4	0	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9	
5	0	0,05	0	0,25	0	0	0,3
6	0	0	1	0	0	0	
7	0	1	0	0	0	0	
8	0	1	1	0	0	0	2
9	0	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9	
10	0	0,05	0,15	0	0	0	0,2
11	0	0	1	0	0	0	
12	0	0	0	1	0	0	
13	0	0	1	1	0	0	2
14	0	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9	
15	0	0	0,15	0,25	0	0	0,4
16	0	0	1	0	0	0	
17	0	0	1	0		0	
18	0	0	2	0	0	0	2
19	0	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9	
20	0	0	0,3	0	0	0	0,3
21	0	2	4	2	0	0	8
22	0	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9	
23	0	0,03	0,15	0,13	0,00	0,00	0,28

Джерело: складено автором

ДОДАТОК Л

Профілі підприємств торгівлі за рівнем зрілості бізнес-процесів

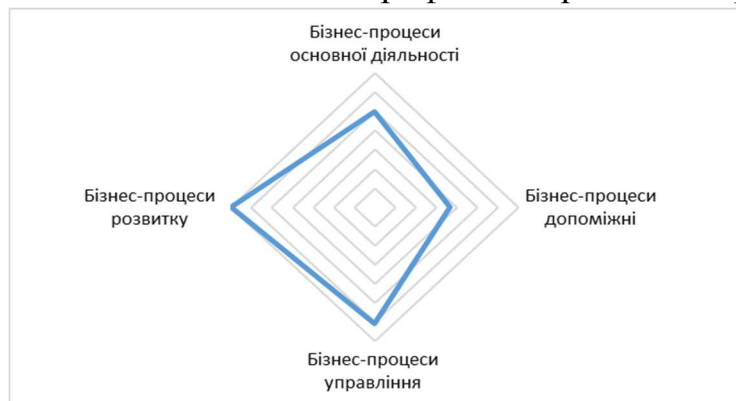


Рис. Л.1. Профіль ТОВ Ашан Україна гіпермаркет за рівнем захищеності бізнес-процесів

Рис. Л.2. Профіль ТОВ АТБ-маркет за рівнем захищеності бізнес-процесів



Рис. Л.3 – Профіль ТОВ Епіцентр-К за рівнем захищеності бізнес-процесів

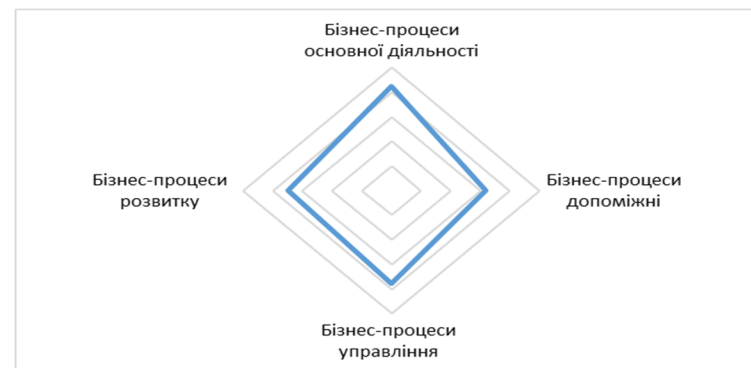


Рис. Л.4 Профіль ТОВ METRO Cash&Carry Україна за рівнем захищеності бізнес-процесів

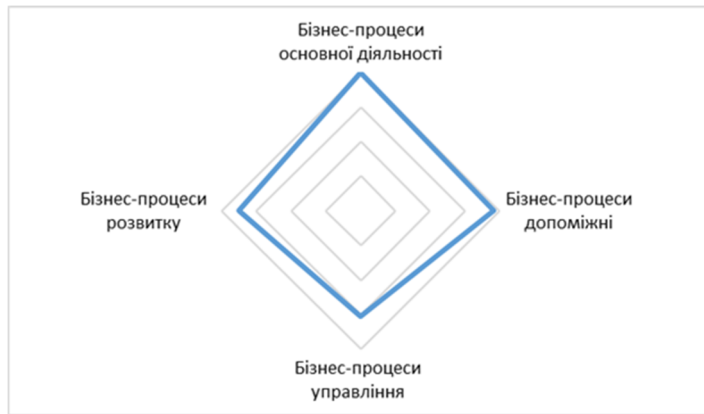


Рис. Л.5 Профіль ТОВ САВ-Дистрибьюшн за рівнем захищеності бізнес-процесів

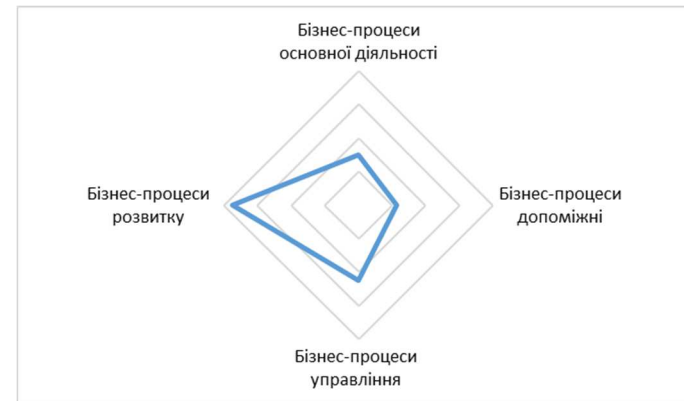


Рис. Л.6. Профіль ТОВ Новус Україна за рівнем захищеності бізнес-процесів

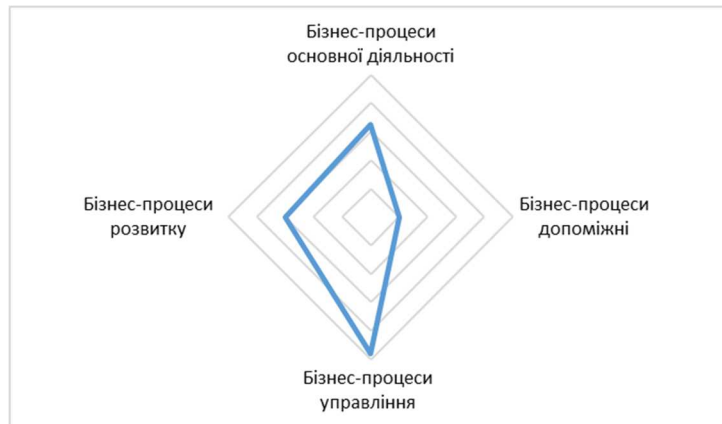


Рис. Л.7 Профіль ТОВ РУШ за рівнем захищеності бізнес-процесів

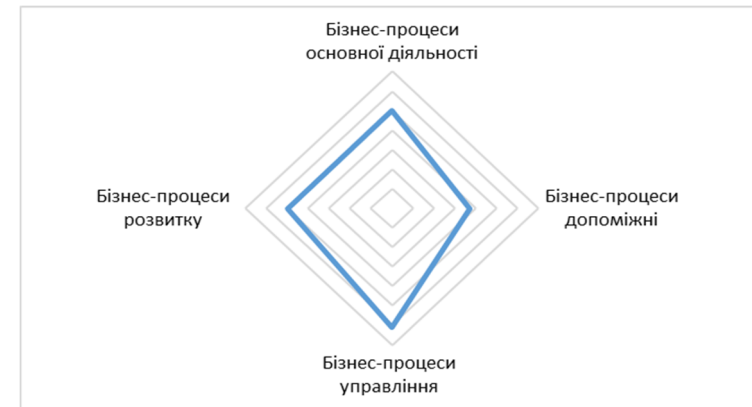


Рис. Л.8. Профіль ТОВ Таврія-В за рівнем захищеності бізнес-процесів

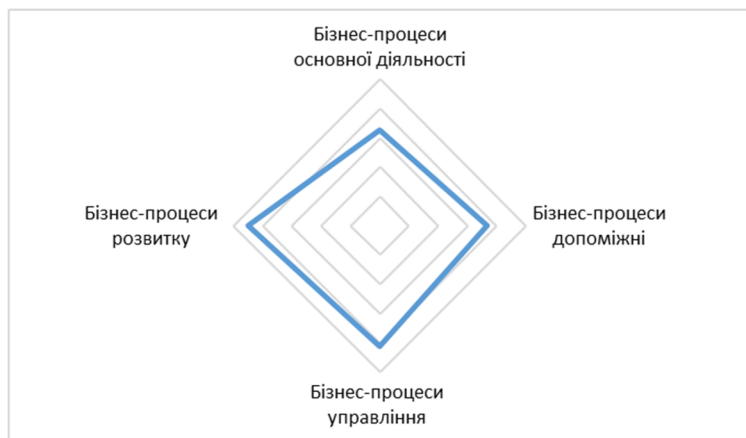


Рис. Л.9. Профіль ТОВ Дісса за рівнем захищеності бізнес-процесів



Рис. Л.10. Профіль ТОВ Фоззі-Фуд за рівнем захищеності бізнес-процесів

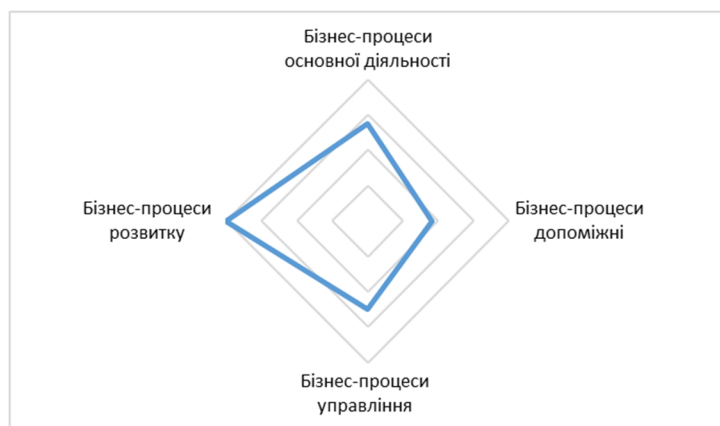


Рис. Л.11. Профіль ТОВ Комфі-Трейд за рівнем захищеності бізнес-процесів

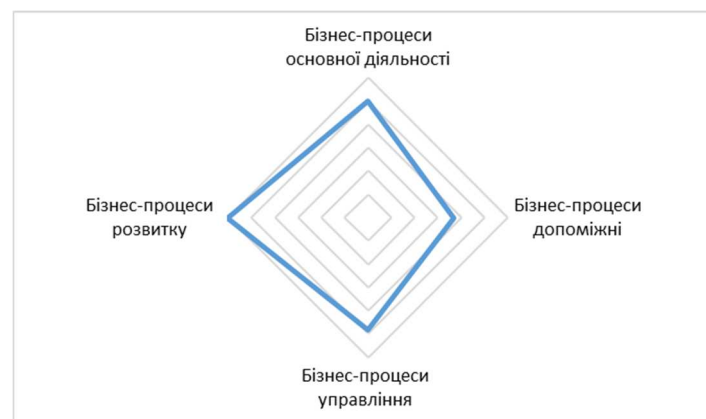


Рис. Л.12. Профіль ТОВ Посад Рітейл за рівнем захищеності бізнес-процесів

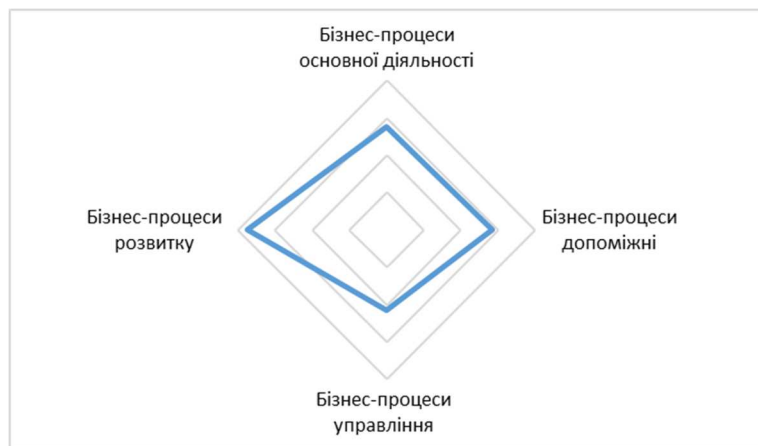


Рис. Л.13. Профіль ТОВ Восторг за рівнем захищеності бізнес-процесів



Рис. Л.14. Профіль ТОВ ПАККО Холдінг за рівнем захищеності бізнес-процесів

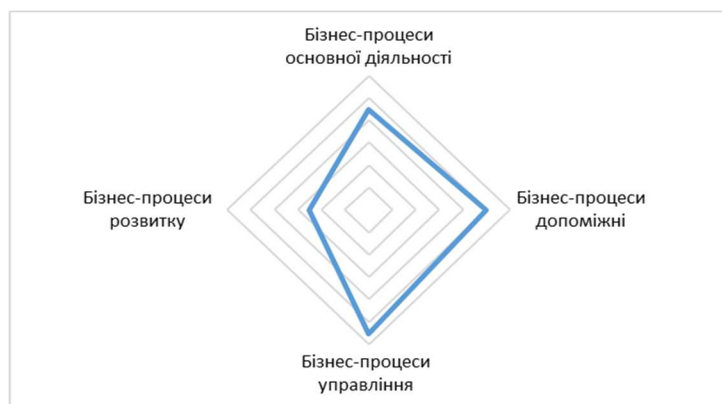


Рис. Л.15. Профіль ТОВ ТПК Омега-Автопоставка за рівнем захищеності бізнес-процесів



Рис. Л.16. Профіль ПрАТ Нова лінія за рівнем захищеності бізнес-процесів

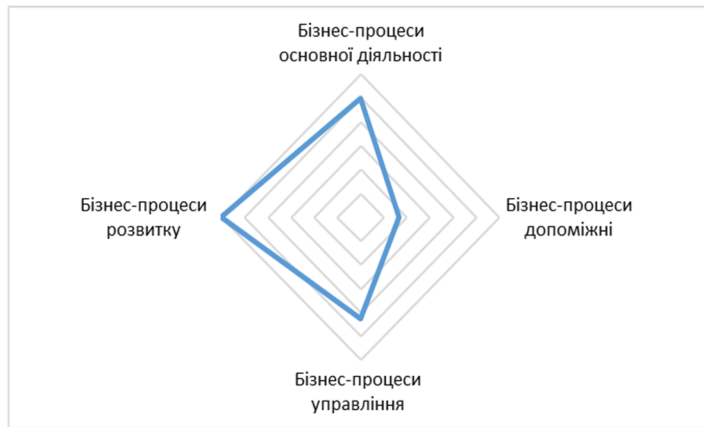


Рис. Л.17. Профіль ТОВ Експансія за рівнем захищеності бізнес-процесів



Рис. Л.18. Профіль ТОВ Сучасний модерн за рівнем захищеності бізнес-процесів

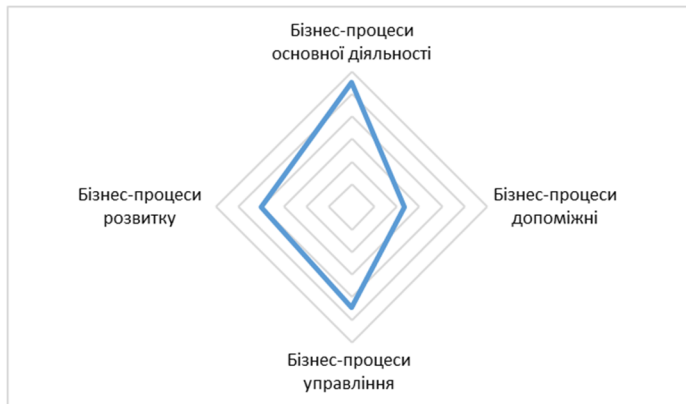


Рис. Л.19. Профіль ТОВ ТВК Львівхолод за рівнем захищеності бізнес-процесів



Рис. Л.20. Профіль ТОВ Брокард за рівнем захищеності бізнес-процесів

ДОДАТОК М

Таблиця М.1

Динаміка оборотності активів та оборотних активів за підприємствами торгівлі

№ з/п	Підприємство	Відносна зміна оборотності активів, коефіцієнт						Відносна зміна оборотності оборотних активів, коефіцієнт					
		2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018	2019/ 2014	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018	2019/ 2014
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	ТОВ "Ашан Україна Гіпермаркет"	1,13	0,84	0,66	0,95	0,95	0,56	1,10	0,76	0,64	0,98	1,25	0,66
2	ТОВ АТБ-маркет	1,04	0,93	0,98	0,95	0,91	0,82	1,03	0,90	0,95	0,94	1,12	0,92
3	ТОВ Епіцентр- К	0,92	0,97	0,86	0,94	0,88	0,64	0,96	1,03	0,84	0,92	0,93	0,72
4	ТОВ METRO Cash&Carry Україна	1,23	1,09	0,80	0,85	1,48	1,36	1,00	0,96	0,53	0,73	1,62	0,60
5	ТОВ САВ -Дістрибьюшн	1,13	6,56	1,10	1,20	0,95	9,29	1,01	2,08	1,10	1,22	1,07	3,02
6	ТОВ Новус Україна	1,60	2,29	1,09	0,89	0,67	2,35	1,76	3,34	0,98	0,98	1,02	5,71
7	ТОВ РУШ	0,85	0,92	1,16	1,04	0,73	0,70	0,90	0,92	1,09	1,02	0,80	0,74
8	ТОВ Таврія-В	1,00	0,88	0,91	0,98	0,91	0,71	0,99	0,87	0,91	0,98	0,90	0,69
9	ТОВ Дісса	0,76	1,11	1,00	1,15	0,93	0,90	0,82	1,11	1,00	1,18	0,95	1,02
10	ТОВ Фоззі-Фуд	1,31	0,70	0,02	0,59	5,48	0,07	1,38	0,62	0,02	0,61	5,77	0,07
11	ТОВ Комфі-Трейд	0,91	1,23	1,17	1,04	1,11	1,52	0,91	1,26	1,18	1,03	1,16	1,63
12	ТОВ Посад Рітейл	0,86	0,77	1,31	1,65	10,50	14,90	0,81	0,72	1,31	1,75	11,90	16,01
13	ТОВ Восторг	1,28	1,03	0,98	0,84	0,76	0,82	1,25	0,96	0,95	0,81	0,74	0,69
14	ТОВ ПАККО Холдинг	0,90	0,81	0,81	0,93	0,03	0,02	0,86	0,95	0,90	0,87	0,03	0,02
15	ТОВ ТПК Омега-Автопоставка	1,60	0,88	1,02	0,97	0,90	1,25	1,61	0,84	1,03	1,02	0,92	1,30
16	ПрАТ Нова лінія	0,91	0,97	0,86	0,88	1,15	0,77	0,81	1,02	0,77	0,78	1,28	0,64
17	ТОВ Експансія	0,97	1,15	0,97	1,11	0,76	0,92	0,97	1,15	0,96	1,09	0,94	1,10
18	ТОВ Сучасний модерн	1,15	0,73	1,19	1,16	0,66	0,77	1,51	0,64	1,01	0,88	0,54	0,46
19	ТОВ ТВК Львівхолод	0,95	0,95	1,26	0,97	0,86	0,95	1,11	1,05	0,92	0,87	0,99	0,92
20	ТОВ Броккард Україна	0,92	0,92	1,19	0,75	0,74	0,56	0,88	0,92	1,23	1,02	0,85	0,87
У середньому		1,18	1,31	0,84	1,03	0,99	1,32	1,12	1,05	0,82	1,03	1,12	1,11

ДОДАТОК Н

Таблиця Н.1

Динаміка чистого доходу і витрат за підприємствами торгівлі

№ з/п	Підприємство	Темп змін чистого доходу, %						Темп змін собівартості, %					
		2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018	2019/ 2014	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018	2019/ 2014
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	ТОВ "Ашан Україна Гіпермаркет"	133,3	110,2	113,4	136,4	113,3	257,6	132,7	102,7	113,3	129,4	90,9	181,8
2	ТОВ АТБ-маркет	118,8	126,3	137,5	128,8	117,6	312,5	114,8	129,0	135,0	127,8	114,5	292,6
3	ТОВ Епіцентр- К	115,8	127,3	117,9	124,2	109,8	236,8	123,1	125,0	120,0	125,0	106,7	246,2
4	ТОВ METRO Cash&Carry Україна	125,0	110,0	127,3	121,4	117,6	250,0	123,9	119,3	121,2	116,7	114,3	238,8
5	ТОВ САВ -Дистрибушн	91,5	115,4	124,0	129,0	108,3	183,1	87,5	128,6	120,6	127,6	103,1	178,6
6	ТОВ Новус Україна	134,4	127,9	132,7	123,3	111,1	312,5	137,5	127,3	131,0	121,8	119,4	333,3
7	ТОВ РУШ	140,7	126,3	137,5	151,5	120,0	444,4	142,9	120,0	138,9	152,0	130,3	471,4
8	ТОВ Таврія-В	123,1	108,3	111,5	119,0	108,7	192,3	125,7	1068,2	11,3	111,3	105,1	177,1
9	ТОВ Діеса	93,8	110,0	118,2	124,4	99,0	150,0	92,6	102,0	117,6	125,0	97,3	135,2
10	ТОВ Фоззі-Фуд	127,8	99,2	1,4	8,6	426,3	0,7	127,9	99,4	1,7	7,0	426,3	0,7
11	ТОВ Комфі-Трейд	82,7	139,5	151,7	131,9	108,3	250,0	80,0	141,7	154,9	126,6	110,0	244,4
12	ТОВ Посад Рітейл	138,8	133,8	142,9	115,4	866,7	2653,1	140,0	132,1	135,1	120,0	916,7	2750,0
13	ТОВ Восторг	121,9	115,4	120,0	125,9	98,5	209,4	120,0	123,3	121,6	124,4	96,4	216,0
14	ТОВ ПАККО Холдинг	111,8	105,3	100,5	101,0	3,0	3,5	107,7	114,3	100,0	100,0	3,6	4,4
15	ТОВ ТПК Омега-Автопоставка	133,3	128,1	122,0	120,0	101,7	254,2	127,3	128,6	122,2	118,2	98,1	231,8
16	ПрАТ Нова лінія	110,3	118,8	118,4	111,1	102,0	175,9	104,8	127,3	117,9	109,1	100,0	171,4
17	ТОВ Експансія	113,6	132,0	104,5	117,4	106,2	195,5	112,8	134,1	103,4	121,3	104,1	197,4
18	ТОВ Сучасний модерн	122,6	75,4	126,5	150,0	91,4	160,4	121,4	76,5	128,2	148,0	102,7	181,0
19	ТОВ ТВК Львівхолод	154,5	123,5	128,6	122,2	121,2	363,6	147,4	121,4	123,5	123,8	119,2	326,3
20	ТОВ Броккард Україна	142,9	125,0	120,0	110,0	103,0	242,9	149,3	140,0	121,4	105,9	100,0	268,7

Закінчення табл. Н.1

№ з/п	Темп змін витрат зі збуту, %						Темп змін поточних витрат, %						Темп змін витрат на оплату праці, %					
	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018	2019/ 2014	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018	2019/ 2014	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018	2019/ 2014
1	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
1	120,9	136,4	133,3	170,0	105,9	215,8	133,4	103,6	118,2	137,3	96,2	215,8	116,7	128,6	150,0	166,7	106,7	400,0
2	83,6	125,0	138,6	134,0	123,1	282,8	107,6	129,6	135,8	129,3	115,5	282,8	100,0	150,0	161,9	155,9	150,9	571,4
3	112,0	132,1	135,1	132,0	121,2	236,3	116,1	119,8	121,6	126,2	110,7	236,3	125,0	133,3	150,0	130,0	120,5	391,7
4	123,7	91,7	127,3	128,6	116,7	185,7	120,8	104,2	120,8	117,3	104,2	185,7	128,0	96,9	138,7	125,6	116,7	252,0
5	145,0	293,1	194,1	93,9	90,3	176,1	97,7	110,4	128,0	125,9	101,3	176,1	241,7	82,8	116,7	100,0	107,1	250,0
6	152,3	121,2	116,7	128,6	111,1	321,6	146,5	120,3	126,9	121,6	118,2	321,6	133,3	135,7	136,8	136,5	129,6	438,1
7	125,0	138,2	144,7	145,5	112,5	444,7	139,1	119,2	140,2	150,0	127,6	444,7	128,2	131,9	191,7	165,2	155,3	831,0
8	123,9	107,0	124,6	103,9	126,6	180,4	125,6	941,6	13,0	110,4	106,7	180,4	117,6	93,0	150,5	142,9	115,0	270,6
9	105,3	126,6	130,0	130,8	111,8	152,9	97,0	103,1	118,3	126,8	101,9	152,9	105,0	119,0	132,0	130,3	132,6	285,0
10	146,4	105,9	3,3	5,5	181,4	2,8	127,9	99,2	11,4	13,4	145,7	2,8	239,1	126,2	102,9	0,2	46,9	0,2
11	90,1	164,4	150,0	133,3	108,3	251,1	85,0	137,8	199,3	99,0	108,6	251,1	90,9	170,0	229,4	141,0	123,6	618,2
12	150,0	141,0	17,3	1263,2	1083,3	3034,6	140,6	132,5	121,2	141,5	949,7	3034,6	109,5	204,3	195,7	14,1	5230,8	3238,1
13	114,7	97,4	107,9	115,9	105,3	195,9	116,3	116,5	119,7	123,3	98,0	195,9	67,6	204,3	76,6	119,4	109,3	138,2
14	133,3	112,5	100,0	102,8	13,2	12,4	118,6	105,5	94,3	102,7	10,2	12,4	163,9	140,0	100,0	121,4	3,5	9,7
15	1642,9	143,5	112,1	137,8	117,6	252,1	140,3	123,4	122,5	117,7	101,0	252,1	69,0	185,0	3243,2	183,3	113,6	8620,7
16	125,9	120,6	120,7	111,1	109,1	172,2	103,1	125,1	118,1	109,7	103,0	172,2	118,2	119,2	145,2	126,7	105,3	272,7
17	134,0	106,0	105,6	116,0	106,9	186,7	117,1	124,1	102,7	120,7	103,6	186,7	257,6	158,8	111,1	126,7	100,0	575,8
18	113,5	81,4	114,6	154,5	117,6	183,3	121,8	78,4	124,1	148,3	104,4	183,3	120,0	68,3	158,5	230,8	113,3	340,0
19	158,8	140,7	123,7	131,9	121,0	344,4	150,6	124,1	122,9	127,0	118,0	344,4	144,7	145,5	143,8	130,4	126,7	500,0
20	134,2	141,2	123,6	112,4	110,0	269,4	141,9	139,1	124,5	107,3	102,1	269,4	130,0	123,1	156,3	116,0	113,8	330,0

Джерело: складено автором

ДОДАТОК О

Таблиця О.1

Динаміка віддачі витрат на оплату праці та частки витрат на оплату праці у складі поточних витрат за підприємствами торгівлі

№ з/п	Підприємство	Відносна зміна віддачі від витрат на оплату праці, коефіцієнт					Відносна зміна частки витрат на оплату праці у складі поточних витрат, коефіцієнт						
		2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018	2019/ 2014	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018	2019/ 2014
1	ТОВ "Ашан Україна Гіпермаркет"	1,14	0,86	0,76	0,82	1,06	0,64	0,87	1,24	1,27	1,21	1,11	1,85
2	ТОВ АТБ-маркет	1,19	0,84	0,85	0,83	0,78	0,55	0,93	1,16	1,19	1,21	1,31	2,02
3	ТОВ Епіцентр- К	0,93	0,95	0,79	0,96	0,91	0,60	1,08	1,11	1,23	1,03	1,09	1,66
4	ТОВ METRO Cash&Carry Україна	0,98	1,14	0,92	0,97	1,01	0,99	1,06	0,93	1,15	1,07	1,12	1,36
5	ТОВ САВ -Дистрибьюшн	0,38	1,39	1,06	1,29	1,01	0,73	2,47	0,75	0,91	0,79	1,06	1,42
6	ТОВ Новус Україна	1,01	0,94	0,97	0,90	0,86	0,71	0,91	1,13	1,08	1,12	1,10	1,36
7	ТОВ РУШ	1,10	0,96	0,72	0,92	0,77	0,53	0,92	1,11	1,37	1,10	1,22	1,87
8	ТОВ Таврія-В	1,05	1,16	0,74	0,83	0,95	0,71	0,94	0,10	11,62	1,29	1,08	1,50
9	ТОВ Дісса	0,89	0,92	0,90	0,95	0,75	0,53	1,08	1,15	1,12	1,03	1,30	1,86
10	ТОВ Фоззі-Фуд	0,53	0,79	0,01	55,38	9,09	2,91	1,87	1,27	9,06	0,01	0,32	0,08
11	ТОВ Комфі-Трейд	0,91	0,82	0,66	0,94	0,88	0,40	1,07	1,23	1,15	1,42	1,14	2,46
12	ТОВ Посад Рітейл	1,27	0,65	0,73	8,17	0,17	0,82	0,78	1,54	1,61	0,10	5,51	1,07
13	ТОВ Восторг	1,80	0,56	1,57	1,05	0,90	1,51	0,58	1,75	0,64	0,97	1,12	0,71
14	ТОВ ПАККО Холдинг	0,68	0,75	1,01	0,83	0,85	0,36	1,38	1,33	1,06	1,18	0,34	0,78
15	ТОВ ТПК Омега-Автопоставка	1,93	0,69	0,04	0,65	0,89	0,03	0,49	1,50	26,47	1,56	1,13	34,19
16	ПрАТ Нова лінія	0,93	1,00	0,82	0,88	0,97	0,64	1,15	0,95	1,23	1,15	1,02	1,58
17	ТОВ Експансія	0,44	0,83	0,94	0,93	1,06	0,34	2,20	1,28	1,08	1,05	0,96	3,08
18	ТОВ Сучасний модерн	1,02	1,10	0,80	0,65	0,81	0,47	0,99	0,87	1,28	1,56	1,09	1,86
19	ТОВ ТВК Львівхолод	1,07	0,85	0,89	0,94	0,96	0,73	0,96	1,17	1,17	1,03	1,07	1,45
20	ТОВ Броккард Україна	1,10	1,02	0,77	0,95	0,91	0,74	0,92	0,88	1,25	1,08	1,11	1,22
У середньому		0,87	0,89	0,73	1,08	0,87	0,54	1,2	0,9	1,6	1,0	1,2	2,0

Закінчення табл. О.1

№ з/п	Зміна витрат на оплату праці, коефіцієнт					
	2015/2014	2016/2015	2017/2016	2018/2017	2019/2018	2019/2014
1	1,17	1,29	1,50	1,67	1,07	4,0
2	1,00	1,50	1,62	1,56	1,51	5,7
3	1,25	1,33	1,50	1,30	1,21	3,9
4	1,28	0,97	1,39	1,26	1,17	2,5
5	2,42	0,83	1,17	1,00	1,07	2,5
6	1,33	1,36	1,37	1,37	1,30	4,4
7	1,28	1,32	1,92	1,65	1,55	8,3
8	1,18	0,93	1,51	1,43	1,15	2,7
9	1,05	1,19	1,32	1,30	1,33	2,9
10	2,39	1,26	1,03	0,00	0,47	0,0
11	0,91	1,70	2,29	1,41	1,24	6,2
12	1,10	2,04	1,96	0,14	52,31	32,4
13	0,68	2,04	0,77	1,19	1,09	1,4
14	1,64	1,40	1,00	1,21	0,03	0,1
15	0,69	1,85	32,43	1,83	1,14	86,2
16	1,18	1,19	1,45	1,27	1,05	2,7
17	2,58	1,59	1,11	1,27	1,00	5,8
18	1,20	0,68	1,59	2,31	1,13	3,4
19	1,45	1,45	1,44	1,30	1,27	5,0
20	1,30	1,23	1,56	1,16	1,14	3,3
У середньому	1,36	1,31	1,41	1,17	1,33	3,9

Джерело: складено автором

ДОДАТОК П

Таблиця П.1

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
Ексцес	-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

ДОДАТОК Р

Таблиця Р.1

Групування підприємств торгівлі за рівнем зрілості бізнес-процесів основної діяльності

Підприємство	Значення	Бізнес-процеси основної діяльності		
		[Xmin; Xсер-σ]	[Xсер-σ; Xсер+σ]	[Xсер+σ; Xmax]
		[0,10; 0,20]]0,20;0,63]]0,63;0,85]
ТОВ "Ашан Україна Гіпермаркет"	0,50		√	
ТОВ АТБ-маркет	0,50		√	
ТОВ Епіцентр- К	0,10	√		
ТОВ METRO Cash&Carry Україна	0,85			√
ТОВ САВ-Дістрибьюшн	0,80			√
ТОВ Новус Україна	0,30		√	
ТОВ РУШ	0,33		√	
ТОВ Таврія-В	0,50		√	
ТОВ Діеса	0,33		√	
ТОВ Фоззі-Фуд	0,75			√
ТОВ Комфі-Трейд	0,55		√	
ТОВ Посад Рітейл	0,50		√	
ТОВ Восторг	0,55		√	
ТОВ ПАККО Холдинг	0,10	√		
ТОВ ТПК Омега-Автопоставка	0,45		√	
ПрАТ Нова лінія	0,20		√	
ТОВ Експансія	0,50			√
ТОВ Сучасний модерн	0,10	√		
ТОВ ТВК Львівхолод	0,55			√
ТОВ Брокард Україна	0,10	√		
Xmin	0,10	–	–	–
Xсер	0,43	–	–	–
σ	0,23	–	–	–
Xmax	0,85	–	–	–

Таблиця Р.2

Групування підприємств торгівлі за рівнем зрілості бізнес-процесів допоміжної діяльності

Підприємство	Значення	Бізнес-процеси допоміжні		
		[Xmin; Xсер-σ]]Xсер-σ;Xсер+σ]]Xсер+σ;Xmax]
		[0,10; 0,13]]0,13;0,51]]0,51;0,77]
ТОВ "Ашан Україна Гіпермаркет"	0,37		√	
ТОВ АТБ-маркет	0,37		√	
ТОВ Епіцентр-К	0,10	√		
ТОВ METRO Cash&Carry Україна	0,63			√
ТОВ САВ-Дістрибьюшн	0,77			√
ТОВ Новус Україна	0,23		√	
ТОВ РУШ	0,10	√		
ТОВ Таврія-В	0,37		√	
ТОВ Дісса	0,37		√	
ТОВ Фоззі-Фуд	0,43		√	
ТОВ Комфі-Трейд	0,37		√	
ТОВ Посад Рітейл	0,37		√	
ТОВ Восторг	0,57			√
ТОВ ПАККО Холдинг	0,10	√		
ТОВ ТПК Омега-Автопоставка	0,50		√	
ПрАТ Нова лінія	0,17	√		
ТОВ Експансія	0,17	√		
ТОВ Сучасний модерн	0,10	√		
ТОВ ТВК Львівхолод	0,23		√	
ТОВ Брокард Україна	0,10	√		
Xmin	0,10	–	–	–
Xсер	0,32	–	–	–
σ	0,19	–	–	–
Xmax	0,77	–	–	–

Таблиця Р.3

Групування підприємств торгівлі за рівнем зрілості бізнес-процесів управління

Підприємство	Значення	Бізнес-процеси управління		
		[Xmin; Xсер-σ]]Xсер-σ;Xсер+σ]]Xсер+σ;Xmax]
		[0,32; 0,38]]0,38;0,58]]0,58;0,75]
ТОВ "Ашан Україна Гіпермаркет"	0,61			∨
ТОВ АТБ-маркет	0,50		∨	
ТОВ Епіцентр- К	0,39		∨	
ТОВ METRO Cash&Carry Україна	0,75			∨
ТОВ САВ -Дістрибьюшн	0,61			∨
ТОВ Новус Україна	0,45	∨		
ТОВ РУШ	0,48		∨	
ТОВ Таврія-В	0,61			∨
ТОВ Діеса	0,41		∨	
ТОВ Фоззі-Фуд	0,46		∨	
ТОВ Комфі-Трейд	0,50		∨	
ТОВ Посад Рітейл	0,48		∨	
ТОВ Восторг	0,43		∨	
ТОВ ПАККО Холдинг	0,32	∨		
ТОВ ТПК Омега-Автопоставка	0,55		∨	
ПрАТ Нова лінія	0,32	∨		
ТОВ Експансія	0,43		∨	
ТОВ Сучасний модерн	0,48		∨	
ТОВ ТВК Львівхолод	0,45		∨	
ТОВ Брокард Україна	0,46		∨	
Xmin	0,32	–	–	–
Xсер	0,48	–	–	–
σ	0,10	–	–	–
Xmax	0,75	–	–	–

Таблиця Р.4

Групування підприємств торгівлі за рівнем зрілості бізнес-процесів розвитку

Підприємство	Значення	Бізнес-процеси розвитку		
		[X_{\min} ; $X_{\text{сер}}-\sigma$]	$]X_{\text{сер}}-\sigma; X_{\text{сер}}+\sigma$]	$]X_{\text{сер}}+\sigma; X_{\max}$]
		[0,20; 0,31]]0,31;0,74]]0,74;0,85]
ТОВ "Ашан Україна Гіпермаркет"	0,70		√	
ТОВ АТБ-маркет	0,60		√	
ТОВ Епіцентр- К	0,60		√	
ТОВ METRO Cash&Carry Україна	0,70			√
ТОВ САВ -Дистрибьюшн	0,70		√	
ТОВ Новус Україна	0,75		√	
ТОВ РУШ	0,30		√	
ТОВ Таврія-В	0,50		√	
ТОВ Діеса	0,45		√	
ТОВ Фоззі-Фуд	0,85			√
ТОВ Комфі-Трейд	0,80			√
ТОВ Посад Рітейл	0,60		√	
ТОВ Восторг	0,75			√
ТОВ ПАККО Холдинг	0,20	√		
ТОВ ТПК Омега-Автопоставка	0,25	√		
ПрАТ Нова лінія	0,25		√	
ТОВ Експансія	0,60			√
ТОВ Сучасний модерн	0,20	√		
ТОВ ТВК Львівхолод	0,40		√	
ТОВ Брокард Україна	0,35		√	
X_{\min}	0,20	–	–	–
$X_{\text{сер}}$	0,53	–	–	–
σ	0,21	–	–	–
X_{\max}	0,85	–	–	–

Таблиця Р.5

Групування підприємств торгівлі за рівнем зрілості бізнес-процесів з врахуванням інтересів стейкхолдерів,
в цілому

Підприємство	Значення	Стан бізнес-процесів з врахуванням інтересів стейкхолдерів, в цілому		
		[Xmin; Xсер-σ]]Xсер-σ;Xсер+σ]]Xсер+σ;Xmax]
		[0,18; 0,28]]0,28;0,60]]0,60;0,73]
ТОВ "Ашан Україна Гіпермаркет"	0,54		√	
ТОВ АТБ-маркет	0,49		√	
ТОВ Епіцентр- К	0,30	√		
ТОВ METRO Cash&Carry Україна	0,73			√
ТОВ САВ -Дістрибьюшн	0,72			√
ТОВ Новус Україна	0,43		√	
ТОВ РУШ	0,30		√	
ТОВ Таврія-В	0,50		√	
ТОВ Дієса	0,39		√	
ТОВ Фоззі-Фуд	0,62			√
ТОВ Комфі-Трейд	0,55		√	
ТОВ Посад Рітейл	0,49		√	
ТОВ Восторг	0,57		√	
ТОВ ПАККО Холдинг	0,18	√		
ТОВ ТПК Омега-Автопоставка	0,44		√	
ПрАТ Нова лінія	0,23		√	
ТОВ Експансія	0,42		√	
ТОВ Сучасний модерн	0,22	√		
ТОВ ТВК Львівхолод	0,41		√	
ТОВ Брокерд Україна	0,25	√		
Xmin	0,18			
Xсер	0,44			
σ	0,16			
Xmax	0,73			

ДОДАТОК С

Таблиця С.1

Повнота реалізації бізнес-процесів за підприємствами торгівлі

Підприємство	Бізнес-процеси основної діяльності		Бізнес-процеси допоміжні		Бізнес-процеси управління		Бізнес-процеси розвитку	
	Оцінка	Якість	Оцінка	Якість	Оцінка	Якість	Оцінка	Якість
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 Діеса	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

ДОДАТОК Т

Таблиця Т.1

Інформація щодо реалізації проєктів на підприємствах торгівлі

Підприємство	Інформація	Джерело
1	2	3
ТОВ "Ашан Україна Гіпермаркет"	В рамках заходів, спрямованих на посилення пильності щодо дотримання норм етики, Ашан Рітейл Україна впроваджує Гарячу лінію з етики та заохочує своїх клієнтів, співробітників, партнерів, орендодавців та орендарів, постачальників повідомляти про будь-які дії, що не відповідають нормативно-правовим актам, професійним стандартам, а також принципам Хартії Етики Ашан Рітейл	https://brand.auchan.ua/uk/editorial/countering_corruption
	«Ашан» почав розвивати в Україні невеликий формат торгових точок Pick Up Point – площею близько 50 кв.м. Вони відкриваються як на окремо розташованих площах і виглядають як кіоск, в приміщеннях стріт-рітейлу або всередині приміщень інших рітейлерів (заявлені плани). У разі, якщо потреби клієнтів змінилися "Ашан" може змінювати асортимент кожної точки окремо.	https://retailers.ua/news/menedjment/ashan-uhodit-ot-unifitsirovannogo-assortimenta-v-nebolshih-tochkah-tovaryi-napolkah-budut-menyatsya-v-zavisimosti-ot-lokatsii-pick-up-point
ТОВ АТБ-маркет	Корпорацію АТБ включено до ТОП-10 рейтингу «Бренд роботодавця. Корпорація АТБ активно інвестує у розвиток персоналу. З 2003 по 2017 р. відкрито 4 навчальних центри АТБ: у Дніпрі, Києві, Одесі, Львові.	https://nashemisto.dp.ua/2020/08/17/atb-voshla-v-top-10-luchshih-rabotodatelej-ukrainy-po-versii-zhurnala-top-100-rejtingi-krupnejshih/
ТОВ АТБ-маркет	1 вересня найбільша продуктова мережа України АТБ спільно з агентством Art Nation Loyalty запустили гейміфіковану акцію лояльності з використанням доповненої реальності	https://rau.ua/novyni/novini-partneriv/atb-zapustyla-ar-aktsiyu/
ТОВ Епіцентр-К	Входить до рейтингу кращих роботодавців України 2020. У карантинних умовах мережа запустила серію відеоуроків «Швидка психологічна допомога» для підтримки своїх співробітників.	https://delo.ua/business/zhurnal-top-100-rejtingi-krupnejshih-predstavlja-371639/
ТОВ METRO Cash&Carry Україна	Корпоративна соціальна відповідальність для «METRO Кеш енд Кері Україна» – це постійна увага до етичного ведення бізнесу та внесок у розвиток економіки, створення умов для покращення рівня життя як працівників та їх сімей, так і місцевих громад та суспільства загалом. <i>Метою Стратегії сталого розвитку «METRO Кеш енд Кері Україна» є:</i> 1. Ефективне використання можливостей та ресурсів: надійне постачання стабільного асортименту товарів, що задовольняє всі потреби клієнтів; використання всіх можливостей економії ресурсів та коштів компанії; використання всіх можливостей розвитку бізнесу при виході на нові ринки, залученні нових груп клієнтів, розширенні асортиментного ряду тощо. 2. Виявлення ризиків та запобігання негативним наслідкам: Постійна гарантія наявності ресурсів, продуктів та товарів; забезпечення екологічних, соціальних та стандартів якості з метою зниження репутаційних та комерційних ризиків; зменшення наслідків непередбачуваних витрат, що можуть виникнути через нестабільні ціни на енергію та сировину.	https://www.metro.ua/about-metro/csr?itm_pm=ua:ncp:ctr:r:1

Продовження табл.Т.1

1	2	3
ТОВ METRO Cash&Carry Україна	3. Зміцнення репутації та впевненості суспільства в компанії: посилення конкурентних позицій; покращення сприйняття «METRO Кеш енд Кері Україна» стейкхолдерами як відповідальної прозорої компанії; управління очікуваннями суспільства за допомогою конструктивного діалогу зі стейкхолдерами; посилення соціального значення цінностей компанії як відповідального корпоративного громадянина суспільства.	
ТОВ САВ-Дистрибьюшн	Звіт з прогресу ГК «ФОКСТРОТ» перед Глобальним Договором ООН; 2013- 2019 рік	https://foxtrotgroup.com.ua/uk
ТОВ Новус Україна	Європейський банк реконструкції і розвитку надав мережі Novus 100 мільйонів доларів для фінансування будівництва першого в Україні "зеленого" розподільчого центру, а також відкриття понад 30 нових магазинів.	https://www.epravda.com.ua/news/2020/08/28/664501/
ТОВ РУШ	На українському ринку drogerie Лінія магазинів EVA впровадила два унікальних соціальних проекти. Національна премія «МАМА РОКУ». Вперше в Україні Лінія магазинів EVA створила щорічну премію «Мама року», присвячену турботливим, надихаючим, добрим, стильним, успішним, енергійним і талановитим мамам. Соціальний проєкт «Orange Days в EVA!». У певні дні Лінія магазинів EVA пропонує покупцям зробити покупки і разом допомогти новонародженим дітям. Частина суми від продажу Orange-товарів перераховується на закупівлю медичного обладнання для перинатальних центрів України. В результаті проведення акцій проєкту «Orange Days в EVA!» закуплено і передано медичне обладнання перинатальним центрам Одеси, Дніпра, Харкова, Львова, Запоріжжя, Тернополя, Полтави, Хмельницького, Києва, Івано-Франківська, Херсона, Кам'янець-Подільського на суму близько 2 млн грн.	https://eva.ua/ua/o-kompanii/
ТОВ РУШ	Лінія магазинів EVA спільно з мережею супермаркетів Vagus взяли шефство над пологовим відділенням Дніпропетровської обласної лікарні імені Мечникова, яке стало опорним пунктом супроводження вагітності і пологів майбутніх мам Дніпра і області, у яких буде виявлено вірус COVID-19. Лінія магазинів EVA ніколи не приховувала свої щирі почуття до мам та майбутніх мам, називаючи їх ніжно та ласкаво «наші мамочки» та підтримуючи їх різноманітними акціями. Тому й не дивно, що під час глобальної пандемії, пов'язаної із поширенням в Україні та світі коронавірусу COVID-19, керівництво компанії спільно з мережею супермаркетів Vagus взяли шефство саме над мамочками та майбутніми мамочками пологового відділення Дніпропетровської обласної клінічної лікарні імені Мечникова	https://blog.eva.ua/liniya-magazyniv-eva-peredala-pidguzky-malyatam/
ТОВ Таврія-В	ТОВ Таврія-В надає інформацію щодо організації технологічних процесів у виробничих цехах підприємства, склад виробничого обладнання та джерела надходження сировини. Окремо виділені служба контролю якості, служба моніторингу цін. В рамках Таврія-В функціонує навчальний центр для підготовки та перепідготовки персоналу. Напряму «Співробітництво» виділено як окремий напряму роботи. Компанія відмічена національною премією кращий партнер року в Україні (2015). Компанія «ТАВРІЯ В» завершила тестування і офіційно запустила новий мобільний додаток для користувачів смартфонів з операційними системами Android і iOS. Встановивши мобільний додаток «ТАВРІЯ В» на смартфон, користувачі отримають зручний доступ для здійснення покупок в онлайн-магазині мережі. До їхніх послуг – каталог з більш ніж 60 000 продовольчих та непродовольчих товарів з асортименту супермаркетів «ТАВРІЯ В», який представлений також на основному сайті інтернет-магазину tavriv.ua .	http://www.tavriv.org/about/

Продовження табл.Т.1

1	2	3
ТОВ Таврія-В	Новий, технологічний додаток зробить процес здійснення інтернет-покупок більш зрозумілим, швидким, зручним. Крім онлайн магазину для користувачів в мобільному додатку подано опис діючих акцій і спеціальних пропозицій, адреси найближчих магазинів, розклад їх роботи, карта проїзду. Додаткову зручність новий мобільний додаток надає постійним покупцям «ТАВРІЯ В» — власникам картки «Клевербонус». Тепер для того, щоб здійснювати покупки і накопичувати бали, не обов'язково носити з собою пластикову карту «Клевербонус». Досить завантажити мобільний додаток на смартфон, пройти процедуру реєстрації і просто пред'являти на касах супермаркетів «ТАВРІЯ В» QR-код своєї віртуальної карти, отримуючи бали за покупки.	
ТОВ Діеса	На сайті розміщені фінансова звітність та звіт незалежного аудитора (2019), консолідована фінансова звітність та звіт про управління	https://eldorado.ua/info/about/
ТОВ Фоззі-Фуд	Фоззі Мережа «Сільпо» знову увійшла в топ-20 найкращих роботодавців України й топ-5 у ритейлі (2020). У торговельних мережах Fozzy Group впроваджена окрема служба контролю якості продукції – спеціальний департамент якості, який займається системною роботою з постачальниками, розробкою внутрішніх процедур і стандартів компанії.	https://www.fozzy.ua/ua/
ТОВ Комфі-Трейд	Станом на лютий 2020 року мережа налічує 92 сучасних магазини нового формату. COMFY.UA входить в топ-3 найбільших онлайн-гравців ринку. Компанія входить в ТОП-20 кращих роботодавців України рейтингу HeadHunter 2018 року. Нагороди 2019 року: — ТОП-20 роботодавців України за версією HeadHunter Україна. — Переможець премії Best Retail Project 2019 в категорії True Omnichannel. — Переможець Retail&Development Business Awards 2019 у номінаціях «Рітейлер року в сегменті побутової техніки, електроніки і гаджетів» та «E-commerce-рітейлер року в сегменті техніки, електроніки і гаджетів». — Премія «Блогосфера 2019»: YouTube-канал «COMFY – корисно та lifestyle» – переможець в номінації «True Brand». — Генеральний директор компанії Ігор Хижняк — переможець рейтингу delo.ua «ТОП-100. Рейтинги найбільших» у номінації «Ефективний керівник». — Effie Awards Ukraine 2019: краща маркетинг-команда у категорії роздрібної торгівлі. — Retail Awards 2019 «Вибір споживача» у категорії «Краща мережа супермаркетів побутової техніки та електроніки»	https://comfy.ua/ua/aboutus.html
ТОВ Посад Рітейл	Один з напрямків розвитку роздрібної торгівлі - створення власних торгових марок. Створюючи власні торгові марки, роздрібні мережі диференціюють свій товар за якістю і протиставляють його товару під маркою виробника. Найчастіше економічні бренди роздрібних магазинів, особливо в категорії свіжих продуктів харчування, продаються за доступною ціною, ніж традиційні бренди, завдяки більш короткому логістичному циклу	https://posad.com.ua/products/
ТОВ Восторг	Програма лояльності «VOSTORG FAMILY» – це програма, що дозволяє постійним покупцям накопичувати бонуси за покупки товарів в мережі супермаркетів «Восторг» та маркеті «Delight», використовувати бонуси для оплати товарів, а також купувати товари за цінами спеціальних пропозицій.	https://www.vostorg.ua/loyalty-program

Закінчення табл.Т.1

1	2	3
ТОВ ПАККО Холдинг	Програма лояльності «Картка нашої сім'ї» мережі супермаркетів «Вopak».	https://sites.google.com/site/supermarketvopak/postijnim-pokupcam
ТОВ ТПК Омега-Автопоставка	Постійна наявність усього асортименту товарів в основних логістичних центрах «Омега», «Дельта» (Харків) і «Чайка» (Київ) та регулярне поповнення товарів на 19 регіональних складах дозволяють обслуговувати 18 500 точок доставки в 1700 населених пунктах України. Для партнерів, яким необхідно отримати товар у день замовлення, пропонується сервіс доставки «сьогодні-на-сьогодні», яка здійснюється до 5 разів на день.	https://omega.page/logistics
ПрАТ Нова лінія	Програма «Подарунковий сертифікат»	https://www.nl.ua/ua/pravyla-vykorystannya-podarunkovykh-sertyfikativ.php
ТОВ Експансія	Партнерські програми	https://fozzyshop.ua/ru/content/20-partnerski-programi
ТОВ Сучасний модерн	Дисконтна програма. Подарункові сертифікати. Дитяча кімната.	http://rost.kharkov.ua/customers/
ТОВ ТВК Львівхолд	Компанія сертифікована відповідно до міжнародних стандартів якості та безпеки харчових продуктів ISO 9001, ISO 22000:2005. Для мережі “Рукавичка” виготовляють товари під власними торговими марками “Кухарочка”, “Традиція”, “Глянц” та “Гальба”. Це дозволяє конкурувати по ціні та якості з товарами інших виробників. В компанії функціонує технологічна харчова лабораторія, акредитована Укргростандартом, що здійснює систематичний контроль якості усього асортименту продукції. Бренд «Львівхолд» є одним з найбільш популярних та цінних у регіоні. Завдяки налагодженій системі постачання, успішній ціновій політиці та професійному рівню обслуговування, торговельні об'єкти компанії «Львівхолд» заслужили високу репутацію і ототожнюються у покупців з послугами високої якості. З року в рік ТВК «Львівхолд» та мережа “Рукавичка” залишається одним з кращих платників податків на загальнодержавному рівні та одним із найпотужніших платників податків та роботодавців у Львівській області. 2018 – компанія пройшла черговий ресертифікаційний аудит та перейшла на нову версію міжнародного стандарту ISO 9001:2015. Це система управління якістю, сертифікація за якою гарантує, що компанія контролює якість на виробництві м'ясних та рибних напівфабрикатів, а також здійснює ретельний контроль якості фасування круп. Разом із тим, компанія продовжила дію міжнародного стандарту ISO 22000:2005. Це система управління безпекою харчових продуктів. Отже, компанія гарантує споживачам безпечну та якісну сировину, домішки та компоненти, які використовуються під час виробництва. Наприкінці грудня 2015 року компанія «Львівхолд» отримала сертифікати ISO 9001 та ISO 22000 – свідчення того, що у питаннях контролю за безпекою харчової продукції система менеджменту компанії відповідає міжнародним стандартам.	https://www.lvivcold.com.ua/
ТОВ Брокард Україна	Дисконтні картки 5%, 10%, 15% і 20% для постійних покупців – накопичувальна програма лояльності	https://www.brocard.ua/ua/company-history

Джерело: складено автором

ДОДАТОК У

Таблиця У.1

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 Діеса	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 Львівхолод	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	–

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
Екссес	-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

ДОДАТОК Ф

Довідки про впровадження результатів дослідження

Вих. № 29 від 3,09, 2020 р.

АКТ

про впровадження основних результатів дисертаційної роботи
доцента кафедри менеджменту та оподаткування

Національного Технічного Університету «Харківський політехнічний інститут»

Коптевої Ганни Миколаївни на тему

«Забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі»

Результати дослідження Коптевої Г.М. за темою дисертації «Забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі» пройшли апробацію та прийняті до впровадження у практичну діяльність регіонального представництва Харківської області ICC UKRAINE.

Розроблений автором науково-методичний підхід до оцінювання економічної безпеки торговельного підприємства на основі зрілості його бізнес-процесів, надає можливість забезпечити відповідний рівень економічної безпеки на підприємстві, що сприятиме нормальному функціонуванню в сучасних умовах та стійкому розвитку у майбутньому. Для реалізації розробленого науково-методичного підходу обґрунтовано систему показників, сформованих з урахуванням критеріїв результативності, ефективності та задоволеності споживачів результатами бізнес-процесу.

Апробація розробленого науково-методичного підходу за даними вибіркової сукупності торговельних мереж довели його дієвість та можливість впровадження у практичну діяльність торговельних підприємств. Результати проведених розрахунків дозволили зробити висновок про збалансований стан процесного управління за досліджуваними підприємствами, що підтверджено коефіцієнтами зрілості, значення яких відповідають 3...4 рівню зрілості процесів. Водночас у результаті порівняльного аналізу за торговельними підприємствами, що входять до складу міжнародних торговельних мереж, встановлено більш високого значення коефіцієнтів бізнес-процесів порівняно з іншими підприємствами та сукупністю у середньому.

Таким чином, отримані науково-практичні результати дисертаційного дослідження прийняті до практичного застосування регіональним представництвом ICC UKRAINE, а результати їх апробації підтвердили практичну цінність авторських розробок.

Акт впровадження видано Коптевій Г.М. для надання у спеціалізовану вчену раду Д 64.088.02 Харківського державного університету харчування та торгівлі як підтвердження використання одержаних результатів дисертаційної роботи Коптевої Ганни Миколаївни у практиці діяльності підприємств торгівлі.

Виконавчий директор регіонального представництва

ICC UKRAINE в Харківській області



Кузнецов І.І.



УКРАЇНА
ХАРКІВСЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ
ДЕПАРТАМЕНТ ЕКОНОМІКИ І МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН

майдан Свободи 5, Держпром, 3 під., 8 пов., м. Харків, 61022, тел.: (057) 705-10-17, факс: 705-10-29
 E-mail: uek@kharkivoda.gov.ua, код ЄДРПОУ 38157940

19.10.2020 № 05-30/3924 на № _____ від _____

ДОВІДКА

про впровадження наукових досліджень в діяльність
 Департаменту економіки і міжнародних відносин Харківської обласної
 державної адміністрації
 кандидата економічних наук, доцента кафедри менеджменту та оподаткування
 Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»
 Коптевої Ганни Миколаївни,
 проведених у дисертаційній роботі на тему
 «Забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі»,
 поданої на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук

Фахівцями Департаменту економіки і міжнародних відносин Харківської обласної державної адміністрації розглянуто основні результати дисертаційної роботи та прийнято для впровадження у діяльність.

Для реалізації Програми економічного і соціального розвитку Харківської області практичну цінність мають методичні рекомендації, які викладені в дисертаційному дослідженні Коптевої Г.М. і спрямовані на забезпечення сталого розвитку споживчого ринку, в тому числі за рахунок утримання позитивної динаміки основних показників та розвитку мережі сучасних об'єктів торгівлі. В якості таких показників за вектором безпеки автором рекомендовано використовувати показники рентабельності діяльності й власного капіталу, які у найбільш загальному вигляді відображають безпеку поточної діяльності та безпеку розвитку торговельних підприємств на споживчому ринку.

За вектором розвитку автором доведена доцільність запровадження концепції соціальної відповідальності бізнесу, що дає змогу Департаменту економіки і міжнародних відносин використовувати її під час надання консультаційних послуг суб'єктам підприємництва, які працюють на споживчому ринку.

003851

2

Довідка видана для представлення у спеціалізовану вчену раду Д 64.088.02 Харківського державного університету харчування та торгівлі за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності).

За цією довідкою Департамент економіки і міжнародних відносин не має жодних фінансових зобов'язань перед Коптевою Ганною Миколаївною.

Заступник директора
Департаменту економіки і міжнародних
відносин Харківської обласної
державної адміністрації, начальник управління
аналітики, прогнозування та міжнародних відносин,
к.н.держ.упр.



Ірина КОНОВАЛОВА

**ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
ТОРГОВИЙ ДІМ "МОЛОЧНА СЛОБОДА"**

ХАРКІВСЬКА ОБЛ., М.КУП'ЯНСЬК
ВУЛ. ЛОМОНОСОВА БУД. 26,
Україна, 63702

ЄДРПОУ 32358958
Телефон: +38(05742) 53116
Факс: +38 (05742) 53359

Вих. № 18 від 01 10 2020 р.

ДОВІДКА

про впровадження наукових розробок дисертаційної роботи
доцента кафедри менеджменту та оподаткування
Національного Технічного Університету «Харківський політехнічний інститут»
Коптевої Ганни Миколаївни
на тему «Забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі»

Результати дослідження Коптевої Г.М. за темою дисертації «Забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі» пройшли апробацію та прийняті до впровадження у практичну діяльність ТОВ ТД «Молочна слобода» під час визначення та удосконалення умов взаємодії з торговельними мережами.

Розроблена автором дослідження концепція соціально відповідального бізнесу на практиці визначає актуальність вивчення ефектів від її впровадження, одним із яких є економічна безпека компанії.

Для оцінювання економічної безпеки компанії автором використано показники рентабельності діяльності й власного капіталу, які у найбільш загальному вигляді відображають безпеку поточної діяльності (рентабельність діяльності) та безпеку розвитку бізнесу (рентабельність власного капіталу). На підставі результатів апробації підтвердився авторський висновок про прямий зв'язок між показниками корпоративної стійкості та основними результатами діяльності компанії, тобто про вплив соціальних практик на забезпечення економічної безпеки бізнесу в торгівлі.

За результатами апробації авторської концепції щодо соціальної відповідальності як сучасного принципу забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі, розробленої автором, проведено заходи щодо забезпечення відповідного рівня економічної безпеки в компанії ТОВ ТД «Молочна слобода».

Довідку видано Коптевій Ганні Миколаївні для надання у спеціалізовану вчену раду Д 64.088.02 Харківського державного університету харчування та торгівлі як підтвердження використання одержаних результатів її дисертаційної роботи у практиці діяльності підприємств торгівлі.

Начальник відділу маркетинга
ТОВ ТД «Молочна слобода»
С.Ю. Сидоров



ОДЕСЬКА ФІЛІЯ ТОВ «ЕКСПАНСІЯ»**ТМ «FOZZY»**

65005, м. Одеса, вул. Середня, 83 а
 Код ЄДРПОУ 34902541
 Тел. +38 048 728-88-08
 e-mail: o.danylin@fozzy.ua

Вих. № 26 від 09 10 2020 р.

АКТ

про впровадження основних результатів докторської дисертаційної роботи
 доцента кафедри менеджменту та оподаткування
 Національного Технічного Університету «Харківський політехнічний інститут»
 Коптевої Ганни Миколаївни
 на тему «Забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі»

Акт видано Коптевій Г.М., на підтвердження того, що дослідження за темою дисертації «Забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі» відповідають потребам і вимогам суб'єктів підприємницької діяльності в роздрібній торгівлі в сучасних умовах економічного розвитку країни.

Надані у роботі пропозиції і рекомендації щодо забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємств торгівлі на основі авторської концепції є актуальними. Сформована концептуальна модель забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів торговельного підприємства базується на сучасних інструментах управління з урахуванням системного і процесного підходу з метою забезпечення стійкого функціонування та розвитку торговельного підприємства на ринку на основі збалансованості його функціональних складових в умовах динамічного середовища. У результаті практичного використання авторських пропозицій і рекомендацій підвищується рівень адаптивності системи економічної безпеки бізнес-процесів на підприємстві та швидкість її пристосування до змін внутрішнього і зовнішнього середовища, що забезпечує захист підприємства торгівлі від ризиків, загроз і небезпек.

Розроблений автором науково-методичний підхід до комплексної оцінки рівня економічної безпеки бізнес-процесів торговельного підприємства враховує галузеву специфіку торговельної галузі та охоплює всю сукупність внутрішніх і зовнішніх процесів функціонування підприємства. Практичне застосування даного підходу дозволить торговельним підприємствам комплексно, об'єктивно, на підставі проведення розрахунків й отримання достовірних результатів, впливати на складові економічної безпеки підприємства задля її забезпечення. Розроблена авторська модель оцінки економічної безпеки бізнес-процесів торговельного підприємства є уніфікованою і комплексною та дозволяє ґрунтовно, з урахуванням складності системи економічної безпеки, здійснювати розрахунки та приймати ефективні управлінські рішення задля забезпечення економічної безпеки підприємства.

Таким чином, отримані науково-практичні результати дисертаційного дослідження пройшли апробацію та підтверджують практичну цінність авторських розробок.

Акт впровадження видано Коптевій Г.М. для надання у спеціалізовану вчену раду Д 64.088.02 Харківського державного університету харчування та торгівлі.

Керівник



підпис

ПІБ

Д.С.Моїсєєв

ТОВ «ЮАКОН»

ДОВІДКА

№ 8/м від 01 жовтня 2020 р.

про впровадження наукових розробок
доцента кафедри менеджменту та оподаткування
Національного Технічного Університету «Харківський політехнічний інститут»
Коптевої Ганни Миколаївни на тему
«Забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі»

Довідка видана здобувачеві наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 - економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) Коптевій Ганні Миколаївні про впровадження у практичну діяльність ТОВ «ЮАКОН» запропонованих наукових розробок а саме:

1. Розроблений автором науково-методичний підхід до оцінки економічної безпеки підприємства торгівлі на основі зрілості його бізнес-процесів дозволив виокремити фактичний рівень зрілості бізнес-процесів і підтвердив дієвість процесного підходу до управління з урахуванням забезпечення економічної безпеки.

2. Для реалізації розробленого науково-методичного підходу обґрунтовано систему показників, розрахунок яких і шкалювання значень дозволили ідентифікувати відповідний тип бізнес-процесів. Використання запропонованої моделі зрілості бізнес-процесів підприємства дозволило управлінському персоналу адекватно застосовувати сучасні методи управління, засновані на процесному підході і сучасних інформаційних і комп'ютерних технологіях.

Результати проведених розрахунків засвідчили збалансований стан процесного управління ТОВ «ЮАКОН», що підтверджено коефіцієнтами зрілості, значення яких відповідають рівню зрілості процесів – контрольований, рівень економічної безпеки – достатній.

Таким чином, отримані науково-практичні результати дисертаційного дослідження пройшли апробацію та прийняті до впровадження у практичну діяльність ТОВ «ЮАКОН» на безоплатній основі, що підтверджує практичну цінність авторських розробок.

Довідка видана для подання у Спеціалізовану вчену раду Д 64.088.02 Харківського державного університету харчування та торгівлі.

Директор ТОВ «ЮАКОН»



Конєв Ю.О.



«ЗАТВЕРДЖУЮ»
 Про ректора НТУ «ХПІ»
 Євген СОКОЛ
 09 _____ 2020 р.

АКТ

про впровадження в начальний процес результатів дисертаційного дослідження «Забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі», виконаного доцентом кафедри менеджменту та оподаткування Коптевою Ганною Миколаївною

У період з 20.04.2020 р. по 10.05.2020 р. комісія у складі голови д.е.н. проф. Манойленка, директора ННІ ЕММБ, та членів комісії д.е.н. проф. Краснокутської Н. С., зав. кафедрою менеджменту та оподаткування і д.е.н проф. кафедри менеджменту та оподаткування Маковоз О. С. провела роботу з визначення результатів використання науково-методичних положень дисертаційного дослідження доцента кафедри менеджменту та оподаткування Коптевої Г.М. у навчальному процесі Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» під час підготовки фахівців.

У результаті встановлено наступне:

1. Основні положення дослідження Коптевої Г. М. успішно використовуються у навчальному процесі підготовки магістрів за спеціальностями «Облік і оподаткування» і «Менеджмент» у Національному технічному університеті «Харківський політехнічний інститут» під час викладання дисциплін «Антикризове управління», «Спецкурс з сучасних проблем менеджменту», «Податкове планування і мінімізація податкових ризиків».

2. Теоретичні положення результатів дисертації Коптевої Г. М. можуть бути використані викладачами Навчально-наукового інституту економіки, менеджменту та міжнародного бізнесу під час підготовки навчальних посібників із зазначених дисциплін.

3. Практичні положення дисертаційного дослідження Коптевої Г. М. можуть бути використані студентами під час підготовки та виконання дипломних та курсових робіт.

Голова комісії

Олександр МАНОЙЛЕНКО

Члени комісії:

Наталія КРАСНОКУТЬКА

Оксана МАКОВОЗ

ДОДАТОК Х

Список публікацій здобувача

НАУКОВІ ПРАЦІ, В ЯКИХ ОПУБЛІКОВАНІ ОСНОВНІ НАУКОВІ РЕЗУЛЬТАТИ ДИСЕРТАЦІЇ:

1. Коптева Г. М. Теорія та методологія забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів торговельного підприємства: монографія. Харків : Видавництво Іванченка І.С., 2020. 254 с. (15,2 друк. арк.).

2. Фадеева А. Н., Бигдан И. А. Концептуальные аспекты моделирования учетной политики для целей налогообложения в Украине. Современное состояние, тенденции и перспективы развития стран СНГ: экономический, социальный и экологический аспекты : коллективная монография в 2-х ч. Часть II. Ижевск: Изд-во: Ижевский институт управления, 2014. Глава 77. С. 341–352. (загальний обсяг – 63,14 друк. арк., особисто автора – 0,62 друк. арк.: досліджено концептуальні аспекти моделювання облікової політики для цілей оподаткування, запропоновано зміст та структуру наказу про облікову політику для цілей оподаткування).

3. Краснокутська Н. С., Коптева Г. М. Бізнес-процеси підприємств торгівлі та їх вплив на економічну безпеку підприємств. Сучасні процеси трансформації у бізнесі та виробництві: теорія, методологія, практика : колективна монографія. Дніпро: Журфонд. 2019. С. 55–75. (загальний обсяг – 31,86 друк. арк., особисто автора – 0,9 друк. арк.: класифіковано і систематизовано бізнес-процеси підприємства торгівлі як певні зони виникнення специфічних ризиків або посилення безпеки; сформована система зв'язків складових економічної безпеки із процесами створення цінності в торгівлі).

4. Фадеева Г. М., Семченко О. О. Теоретичні аспекти фінансової безпеки підприємства. Економічна стратегія та перспективи розвитку сфери

торгівлі та послуг. Зб. наук. праць ХДУХТ: у 2-х част. Харків. 2012. Вип. 1(15). Ч. 1. С. 52–59. (загальний обсяг – 0,52 друк.арк., особисто автора – 0,41 друк. арк.: визначено сутність фінансової безпеки підприємства, проаналізовано внутрішні небезпеки і загрози).

5. Бігдан І. А., Фадєєва Г. М. Організація облікових номенклатур як першооснова організації облікового процесу. *Економічна стратегія та перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. Зб. наук. праць ХДУХТ. Харків. 2012. Вип. 2 (16). С. 46–50. (загальний обсяг – 0,29 друк. арк., особисто автора – 0,15 друк. арк.: запропоноване власне тлумачення понять «облікова номенклатура» та «організація облікових номенклатур»).

6. Гриньов А. В., Фадєєва Г. М. Формування податкової політики підприємства в сучасних економічних умовах. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»* : зб. наук. праць Темат. вип. : Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства. Харків : НТУ «ХПІ». 2014. № 4 (1047). С. 150–158. (включено до Ulrich's Periodicals Directory). (загальний обсяг – 0,64 друк.арк., особисто автора – 0,5 друк. арк.: систематизовано підходи до визначення «податковий ризик», запропоноване власне визначення цього терміну та надано рекомендації щодо управління податковими ризиками).

7. Фадєєва Г. М. Методологічні аспекти розробки стратегії розвитку промислового підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки*. Вип. 9. Част. 1. 2014. С. 182–186. (включено до Index Copernicus, Google Академія, НБУ ім. В. І. Вернадського). (0,82 друк. арк).

8. Коптева Г. М. Дефініція поняття «економічна безпека підприємства»: основні підходи та особливості. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. № 6 (23). С. 297–302. URL: <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/23-2019-ukr>. (включено до Index Copernicus, Google Scholar, НБУ ім. В. І. Вернадського). (0,93 друк. арк).

9. Коптева Г. М. Система економічної безпеки підприємства: сутність, принципи та структура. *Вісник Одеського національного університету. Економіка*. Том 25. 2020. № 1 (80). С. 133–138. (включено до Index Copernicus, Google Scholar, НБУ ім. В. І. Вернадського). (0,82 друк. арк.).

10. Krasnokutska N., Koptieva H. Process approach to study economic security components of trade enterprises. *Evropský časopis ekonomiky a management*. 2019. Vol. 5. No. 6. P. 91–103. (включено до Index Copernicus, International Scientific Indexing). (загальний обсяг – 0,76 друк. арк., особисто автора – 0,6 друк. арк.: сформульовані додаткові класифікаційні ознаки поділу бізнес-процесів підприємства торгівлі, проведена їх систематизація, запропонована авторська еталонна модель бізнес-процесів торгового підприємства).

11. Koptieva H. Theoretical bases of accounting and analytical support of economic security of business processes of a trade enterprise. *Scientific journal «Economics and Finance»*. 2020. No. 1. P. 73–78. (включено до Ulrichsweb Global Serials Directory (США), Index Copernicus International, Google Scholar, Directory of Open Access Journals). (0,6 друк. арк.).

12. Коптева Г. М. Класифікація підходів до оцінки економічної безпеки підприємства. *Східна Європа: Економіка, бізнес та управління*. Вип. 2 (25). 2020. С. 221–229. URL: http://easterneurope-ebm.in.ua/journal/25_2020/34.pdf. (включено до Index Copernicus, Google Scholar, НБУ ім. В. І. Вернадського). (0,53 друк. арк.).

13. Коптева Г. М. Особливості формування методичного інструментарію оцінки економічної безпеки бізнес-процесів торговельних підприємств. *Економічний простір*. № 153. 2020. С. 65–70. (включено до Index Copernicus, Google Scholar, Advanced Science Index та ін.). (0,82 друк. арк.).

14. Коптева Г. М. Економічна безпека як критерій оцінки бізнес-процесів підприємства. *Держава та регіони. Економіка та підприємництво*.

№ 2 (113). 2020. С. 133–138. (включено до Index Copernicus International, Google Scholar, НБУ ім. В. І. Вернадського). (0,8 друк. арк.).

15. Коптева Г. М. Підходи до оцінки зрілості бізнес-процесів підприємства з позиції їх економічної безпеки. *Ефективна економіка*. № 4, 2020. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/4_2020/71.pdf. (включено до Index Copernicus (Польща), Google Академія). (0,7 друк. арк.).

16. Коптева Г. М. Концепція забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів торговельного підприємства. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. Вип. 1(57). 2020. С. 136–141. (включено до Index Copernicus, Google Scholar, Crossref, НБУ ім. В. І. Вернадського). (0,82 друк. арк.).

17. Коптева Г., Козуб С. Соціальна відповідальність як сучасний принцип планування розвитку безпечного бізнесу в торгівлі. *European Cooperation*. Том 2. № 46. 2020. С. 55–74. (включено до DOAJ, Ulrich's, ERIH PLUS, Index Copernicus, Polska Bibliografia Naukowa, EuroPub, ROAD). (загальний обсяг – 0,93 друк. арк., особисто автора – 0,8 друк. арк.: встановлено пряму залежність між показниками корпоративної стійкості й основними результатами діяльності торгових компаній, які визначають рівень їх економічної безпеки).

18. Коптева Г. М. Сучасний стан та тенденції розвитку підприємств роздрібною торгівлі. *Приазовський економічний вісник*. № 6(17). 2019. С. 140–143. URL: http://rev.kpu.zp.ua/journals/2019/6_17_ukr/29.pdf. (включено до Index Copernicus, Google Scholar, НБУ ім. В. І. Вернадського). (0,6 друк. арк.).

19. Краснокутська Н. С., Коптева Г. М. Дефініція поняття «фінансова безпека підприємства»: основні підходи та особливості. *Бізнес Інформ*. 2019. № 7. С. 14–19. (включено до Ulrichsweb Global Serials Directory (США), Research Papers in Economics, Index Copernicus, Directory of Open Access Journals, CiteFactor (США), Academic Journals Database (Швейцарія), Research Bible (Японія), Scientific Indexing Services, GetInfo (Німеччина), BASE та ін.). (загальний обсяг – 0,82 друк. арк., особисто автора – 0,6 друк. арк.):

систематизовано наукові погляди щодо сутності поняття «фінансова безпека підприємства» та запропоноване власне тлумачення).

20. Коптєва Г. М. Кадрова безпека підприємства: сутність, складові та забезпечення. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. Серія: Економічні науки. № 2. 2020. С. 119–124. (включено до Ulrich's Periodicals Directory). (0,7 друк. арк.).

21. Коптєва Г. М. Кадрове забезпечення економічної безпеки торговельного підприємства. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. Серія: Економічні науки. № 3. 2020. С. 3–8. (включено до Ulrich's Periodicals Directory). (0,75 друк. арк.).

22. Koptieva H., Stashchuk O., Vitrenko A., Kuzmenko O., Tarasova O., Dovgan L. Comprehensive system of financial and economic security of the enterprise. *International Journal of Management (IJM)*. Vol. 11. No. 5. 2020. P. 330–340. (включено до Scopus, CrossRef, SCImago, China National Knowledge Infrastructure, Index Copernicus, Google Scholar, Journal Impact Factor (JIF), CiteSeerx, Scholar Steer, InfoBASE Index, ResearchGate, Open Academic Journals Index, Social Science Research Network (SSRN), Research Bible (Японія), та ін.). (загальний обсяг – 0,8 друк.арк., особисто автора – 0,2 друк. арк.: запропоновано методика побудови системи комплексної оцінки системи фінансово-економічної безпеки підприємства з використанням дерева цілей і дерева оцінок).

23. Koptieva H., Ignatyuk A., Khumarova N., Vitrenko A., Kuzmenko O., Doroshenko A. Substantiation of the choice diversification strategy for ensuring the safety of the enterprise activity. *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*, 2019. Vol. 8. No. 4. P. 8916–8924. (включено до SCImago, Mendeley, Publons, Crossref, Index Copernicus International, Google Scholar, WorldCat, Directory of Research Journal Indexing (DRJI), Global Impact Factor (GIF) та інші). (загальний обсяг – 0,7 друк. арк., особисто автора – 0,15 друк. арк.: запропоновано методологію технології вибору стратегії забезпечення

безпеки діяльності підприємства, запропоновано механізм формування та реалізації диверсифікаційної політики підприємства; наочно показано використання методу експертної оцінки для обґрунтування вибору стратегії диверсифікації (виявлені можливі напрямки стратегії диверсифікації діяльності та обрано найбільш перспективні напрямки стратегії диверсифікації діяльності досліджуваного підприємства методом апріорного ранжирування).

24. Коптєва Г. М. Організаційне забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі. *Економічний простір*. 2020. № 157. С. 48–54. (включено до Index Copernicus, Google Scholar, Advanced Science Index та ін.). (0,7 друк. арк.).

25. Коптєва Г. М. Стратегічне планування як процес забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. Вип. 3(59). 2020. С. 95–100. (включено до Index Copernicus, Google Scholar). (0,6 друк. арк.).

26. Коптєва Г. М. Інформаційне забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. Вип. 4 (115). 2020. С. 85–90. (включено до Index Copernicus International, Google Scholar, НБУ ім. В.І. Вернадського). (0,6 друк. арк.).

27. Koptieva H. Methodological bases for assessing the economic security of trade enterprises based on the maturity of their business processes. *Evropský časopis ekonomiky a management*. 2020. Vol. 5. № 6. P. 83–91. (включено до Index Copernicus, International Scientific Indexing). (0,7 друк. арк.).

28. Коптєва Г. М. Зрілість бізнес-процесів як основа для оцінки економічної безпеки підприємства торгівлі. *Бізнес Інформ*. 2020. № 10. С. 180–189. (включено до Ulrichsweb Global Serials Directory (США), Research Papers in Economics, Index Copernicus, Directory of Open Access Journals, CiteFactor

(США), Academic Journals Database (Швейцарія), Research Bible (Японія), Scientific Indexing Services, GetInfo (Німеччина), BASE та ін.). (0,9 друк. арк.).

НАУКОВІ ПРАЦІ, ЯКІ ЗАСВІДЧУЮТЬ АПРОБАЦІЮ РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЇ:

29. Фадєєва Г. М. Інструментарій управління ресурсами підприємства. *Соціально-економічний розвиток національної економіки в контексті європейської інтеграції та глобальної фінансової кризи: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції*. м. Харків, 12 листопада 2009 р. : Харків: ХТЕІ КНТЕУ, 2009. С. 223–224. (0,1 друк. арк.).

30. Фадєєва Г. М. Облік як функція управління. *Удосконалення обліку, аналізу, аудиту і звітності в сучасних умовах глобалізаційних процесів у світовій економіці: матеріали першої науково-практичної конференції* м. Ужгород, УжНУ, 26–28 квітня 2010 р. С. 312–314. (0,1 друк. арк.).

31. Фадєєва Г. М. Вплив системи управління на функції бухгалтерського обліку. *Нові концепції розвитку бухгалтерського обліку і контролю в умовах економічних змін: матеріали та тези виступів IX-ї міжнар. наук. конференції*, м. Житомир, ЖДТУ, жовтень 2010. С. 366–367. (0,1 друк. арк.).

32. Фадєєва Г. М., Бігдан І. А. Про стан регламентації облікового процесу та праці бухгалтерського персоналу на підприємствах. *Актуальні проблеми економіки і управління в сучасних соціально-економічних умовах: збірник матеріалів міжнародної науково-практичної інтернет-конференції*, м. Дніпропетровськ, 02–03 жовтня 2012 р., Дніпропетровськ: Герда, 2012. С. 270–271. (загальний обсяг – 0,1 друк. арк., особисто автора – 0,05 друк. арк.: досліджено стан регламентації облікового процесу та праці персоналу на підприємствах та розроблено пропозиції щодо удосконалення його процесу).

33. Бігдан І. А., Фадєєва Г. М. Щодо формування облікових номенклатур. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика*: тези доповідей міжнародної науково-практичної конференції, м. Харків : ХНЕУ, 8–9 листопада 2012 р. 2012. С. 234–236. (загальний обсяг – 0,15 друк. арк., особисто автора – 0,07 друк. арк.: визначено зміст облікових номенклатур та їх упорядкування).

34. Бігдан І. А., Фадєєва Г. М. Моделі взаємодії бухгалтерського обліку і обліку для цілей оподаткування. *Інноваційний шлях розвитку суспільства: проблеми, досягнення та перспективи*: матеріали інтернет-конференції, м. Кам'янець-Подільський : Подільський державний аграрно-технічний університет, 30–31 травня 2013 р. С. 264–265. (загальний обсяг – 0,15 друк. арк., особисто автора – 0,07 друк. арк.: визначено місце і призначення обліку для цілей оподаткування в інформаційному контурі управління).

35. Коптева Г. М. Економічна безпека бізнес-процесів у сучасних умовах. Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я = *Information technologies: science, engineering, technology, education, health* : наук. вид. : тези доп. 27-ї міжнар. наук.-практ. конф. MicroCAD–2019, м. Харків: НТУ «ХПІ». 15–17 травня 2019 р. : у 4 ч. Ч.3. С. 206. (0,05 друк. арк.).

36. Коптева Г. М. Податкова безпека: характеристика складників. *Фінансові механізми сталого розвитку України* : матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків : ХДУХТ, 18 жовтня 2019 р. С. 132–134. (0,17 друк. арк.).

37. Коптева Г. М. Обліково-аналітичне забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства. *Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України*: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. м. Кропивницький : РВЛ ЦНТУ, 14 квітня 2020 року. С. 227–228. (0,15 друк. арк.).

38. Коптєва Г. М. Забезпечення економічної безпеки підприємства торгівлі в умовах цифровізації. *Економіка в контексті глобальних змін суспільства*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. м. Дніпро : НО «Перспектива», 18 липня 2020 р. С. 65–68. (0,23 друк. арк.).

39. Коптєва Г. М. Стан та тенденції розвитку корпоративних роздрібних торговельних мереж України з позиції їх економічної безпеки. *Проблеми формування та реалізації регіональної економіки*: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції, м. Київ, 15 серпня 2020 р. С. 70–75. (0,29 друк. арк.).

40. Коптєва Г. М. Фінансове забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі. *Проблеми та перспективи сучасної науки та освіти*: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, м. Львів : Львівський науковий форум, 15–16 серпня 2020 р. С. 16–17. (0,1 друк. арк.).

41. Коптєва Г. М. Основні елементи системи оцінки рівня економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі. *Здобутки та досягнення прикладних та фундаментальних наук XXI століття*: матеріали міжнародної наукової конференції (Т.1), м. Черкаси, Україна: МЦНД, 7 серпня 2020 р. С. 36–38. (0,18 друк. арк.).

42. Коптєва Г. М. Формування податкової стратегії підприємства торгівлі для забезпечення його економічної безпеки. *Економічні проблеми сучасності та стратегії інноваційного розвитку національної економіки*: матеріали міжнародної науково-практичної конференції, м. Львів: ЛЕФ, 22 серпня 2020 року. С. 54–57. (0,25 друк. арк.).

НАУКОВІ ПРАЦІ, ЯКІ ДОДАТКОВО ВІДОБРАЖАЮТЬ НАУКОВІ РЕЗУЛЬТАТИ ДИСЕРТАЦІЇ

43. Фінанси: навч. посіб. / О. П. Близнюк, Л. І. Лачкова, В. І. Оспіщев, Г. М. Фадєєва та ін.; За ред. В. І. Оспіщева. Київ: Знання, 2006. 415 с. (Рекомендовано МОНУ (лист № 14/18.2-478 від 27 лютого 2006 р). (загальний обсяг – 26,0 друк. арк., особисто автора – 4,06 друк. арк., Теми 6, 8).

44. Котенко Л. М., Фадєєва Г. М. Оподаткування суб'єктів підприємницької діяльності : навч. посібник. Харк. держ. ун-т харч. та торгівлі. Харків, 2006. 309 с. (загальний обсяг – 19,3 друк. арк., особисто автора – 9,8 друк. арк., Теми 4, 5, 6, 7, 10).

45. Фінанси : курс для фінансистів: навч. посіб. / за ред. В. І. Оспіщева. Київ: Знання, 2008. 567 с. (Рекомендовано МОНУ (лист № 14/18.2-478 від 27 лютого 2006 р). (загальний обсяг – 35,5 друк. арк., особисто автора – 1,69 друк. арк., Тема 5).

46. Котенко Л. М., Фадєєва Г. М. Облік і звітність в оподаткуванні: навч. посіб. Харків: Вид-во «Підручник НТУ «ХП»», 2014. 484 с. (загальний обсяг – 28,1 друк. арк., особисто автора – 14,0 друк. арк., Теми 1 (1.2, 1.4), 2, 4, 5, 7).

47. Менеджмент : навч. посіб. / Н. С. Краснокутська, О. Ю. Лінькова, О. М. Нащекіна, Г. М. Коптева та ін. Харків : НТУ «ХП», 2019. 231 с. (загальний обсяг – 13,5 друк. арк., особисто автора – 1,62 друк. арк., Тема 4 (4.2 і 4.3)).

48. Економіка підприємництва : підручник / за ред. д.е.н. проф. Л. В.Фролової. Одеса: Бондаренко М.О., 2020. 708 с. (загальний обсяг – 82,3 друк. арк., особисто автора – 2,48 друк. арк., Розділ 13).