

УДК 338.58:65.014

DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-5-13>**Кучмєєв О.О.***кандидат психологічних наук, доцент,
старший викладач кафедри управління та адміністрування
Відкритого міжнародного університету розвитку людини «Україна»***Kuchmieiev Oleksandr***Ph.D., Associate Professor, Senior Lecturer
of the Department of Management and Administration
Open International University of Human Development «Ukraine»*

ОСОБЛИВОСТІ ПЛАНУВАННЯ ЗАХОДІВ ІЗ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ОПТОВОЇ ТОРГІВЛІ

FEATURES OF PLANNING MEASURES TO ENSURE ECONOMIC SECURITY AT WHOLESALE TRADE ENTERPRISES

АНОТАЦІЯ

У статті розкрито порядок вивчення дестабілізуючих чинників і можливостей внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства оптової торгівлі. Проаналізовано методи оброблення інформації щодо виявлених ризиків на підприємствах оптової торгівлі, зокрема рекомендовано застосувати такі, як: методи прогнозування, які застосовуються для визначення перспективних тенденцій, для виявлення майбутніх суттєвих змінних та для передбачення майбутніх подій на підставі узагальнення аналізу реальної ситуації, її прогнозування на майбутнє; методи моделювання, які дають змогу побудувати таку модель сучасних процесів на підприємствах оптової торгівлі, яка дає можливість спеціалістові з планування отримувати різноманітні варіанти майбутнього, змінюючи входні параметри та функції змінних у рамках цієї моделі; методи оцінки наслідків, застосування яких дає змогу оцінити наслідки впливу очікуваних змін зовнішнього середовища на життєдіяльність підприємства і результати його господарсько-фінансової діяльності, визначити ступінь та вірогідність одночасного настання декількох явищ; експертні методи, застосування яких передбачає експертне формування переліку параметрів, які визначають зміни стану зовнішнього оточення та їхній вплив на діяльність підприємства, дають можливість оцінити ступінь невизначеності середовища та основні її джерела. Визначено порядок можливого застосування того чи іншого виду стратегії економічної безпеки підприємств оптової торгівлі. Запропоновано алгоритм планування роботи з управління ризиками на підприємствах оптової торгівлі. Визначено перспективні напрями дослідження комплексного забезпечення економічної безпеки на підприємствах оптової торгівлі.

Ключові слова: ризик, підприємства оптової торгівлі, дестабілізуючі чинники, стратегія економічної безпеки, алгоритм планування роботи з управління ризиками.

АННОТАЦИЯ

В статье раскрыт порядок изучения дестабилизирующих факторов и возможностей внутренней и внешней среды предприятия оптовой торговли. Проанализированы методы обработки информации о выявленных рисках на предприятиях оптовой торговли, в частности рекомендовано применить такие, как: методы прогнозирования, которые применяются для определения перспективных тенденций, для выявления будущих существенных переменных и для предсказания будущих событий на основании обобщения анализа реальной ситуации, ее прогнозирования на будущее; методы моделирования, которые позволяют построить такую модель современных процессов на предприятиях оптовой торговли, которая позволяет специалисту по планированию получать различные варианты будущего, изменяя входные параметры и функции перемен-

ных в рамках этой модели; методы оценки последствий, применение которых позволяет оценить последствия влияния ожидаемых изменений внешней среды на жизнедеятельность предприятия и результаты его хозяйственно-финансовой деятельности, определить степень и вероятность одновременного наступления нескольких явлений; экспертные методы, применение которых предусматривает экспертное формирование перечня параметров, которые определяют изменения состояния внешнего окружения и их влияние на деятельность предприятия, дают возможность оценить степень неопределенности среды и основные ее источники. Определен порядок возможного применения того или иного вида стратегии экономической безопасности предприятий оптовой торговли. Предложен алгоритм планирования работы по управлению рисками на предприятиях оптовой торговли. Определены перспективные направления исследования комплексного обеспечения экономической безопасности на предприятиях оптовой торговли.

Ключевые слова: риск, предприятия оптовой торговли, дестабилизирующие факторы, стратегия экономической безопасности, алгоритм планирования работы по управлению рисками.

ANNOTATION

The article reveals the procedure for studying the destabilizing factors and opportunities of the internal and external environment of the wholesale enterprise, in particular: first it is proposed to determine the factors of external and internal environment that affect the company and will affect it in the strategic period; then gather information about these factors; further evaluate the information obtained about each factor of environmental impact on the enterprise and predict the magnitude of the possible impact; as a result of assessing the magnitude of the impact of each factor on the enterprise in the strategic period, it is proposed to identify opportunities and threats of external and strengths and weaknesses of the internal environment; as a result, we will receive a basis for strategic analysis and development of alternative strategies. Methods of processing information on identified risks at wholesale enterprises are analyzed. In particular, depending on the situation information processing is proposed to be carried out by the following methods: forecasting methods (extrapolation, multiple regression, trend curve construction, scenario development method, Delphi method, asymptotic analysis, loss and opportunity analysis), modeling methods (cost model development -implementation", econometric, stochastic, cybernetic); methods of impact assessment (analysis of direct and cross-impacts, deductive analysis, balance of power analysis, etc.); expert methods (assessment of possible growth and changes in the effectiveness of strategic management areas, method "5x5", method "Four questions", construction of a matrix "probability of strengthening of the factor - its influence on

the organization", etc.). The order of possible application of one or another type of economic security strategy of wholesale trade enterprises is determined, in particular, it is proposed to apply: protective, adaptive and passive strategies. An algorithm for planning risk management work at wholesale enterprises is proposed. Perspective directions of research of complex maintenance of economic safety at the enterprises of wholesale trade are defined.

Key words: risk, wholesale trade enterprises, destabilizing factors, economic security strategy, risk management planning algorithm.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Процес забезпечення економічної безпеки підприємств оптової торгівлі є одним із визначальних аспектів їхньої успішної діяльності; йому притаманна низка специфічних особливостей залежно від обсягу, виду діяльності, забезпеченості фінансовими ресурсами, активності інноваційно-інвестиційної та зовнішньоекономічної діяльності, кількості та фаховості персоналу кожного підприємства. Домінантність цього процесу зумовлює необхідність комплексного підходу до здійснення забезпечення економічної безпеки, що дає змогу розробити її адекватну систему, визначити та врахувати вплив дестабілізуючих чинників внутрішнього і зовнішнього середовища, використати можливості, які створюються цими середовищами для досягнення інтересів суб'єкта господарювання.

Результат ефективного планування заходів із забезпечення економічної безпеки підприємств оптової торгівлі зумовлює отримання економічного ефекту для вищезазначених підприємств. Таким чином, дослідження вищезазначеного питання є достатньо актуальним у ринкових умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор. Дослідженню процесу забезпечення економічної безпеки з урахуванням особливостей впливу загроз та галузевої приналежності суб'єктів господарювання присвячено праці низки вітчизняних та закордонних науковців, зокрема: В.Г. Алькеми [1], В.А. Боровкової [2], Я.Ю. Білоуса [3], З.Б. Живко [4], А.Ю. Кияшко [5], Н.І. Машиної [6], О.В. Тужилкіної [7] та ін. Віддаючи належне науковцям, результати досліджень яких сприяли становленню економічної безпеки підприємств як науки, доцільно зазначити, що нині відсутній універсальний підхід до здійснення планування заходів із забезпечення економічної безпеки підприємств загалом та підприємств оптової торгівлі зокрема.

Процес забезпечення економічної безпеки, який здійснюється на підприємствах оптової торгівлі, не завжди адекватний до існуючих потреб, особливо у сфері виявлення, попередження, оцінювання та протидії впливу дестабілізуючих чинників і залучення необхідних суб'єктів. Наукова проблема полягає у необхідності розроблення порядку планування заходів із забезпечення економічної безпеки підприємств оптової

торгівлі з урахуванням впливу дестабілізуючих чинників мікро- та макрорівнів.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті полягає в аналізі стану забезпеченості економічної безпеки на підприємствах оптової торгівлі, виявленні прогалин і недоліків, визначенні порядку планування заходів із забезпечення економічної безпеки підприємств оптової торгівлі та розробленні алгоритму планування роботи з управління ризиками на вищезазначених підприємствах.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Увесь процес забезпечення економічної безпеки підприємств оптової торгівлі (далі – ЕБПОТ) побудований на їхній діяльності з виявлення проявів дестабілізуючих чинників та розроблення заходів їх ліквідації, мінімізації впливу чи попередження настання.

У зв'язку із цим вихідною компонентою є діяльність суб'єктів забезпечення ЕБПОТ. Вони формують концепцію ЕБПОТ, у якій чітко здійснюється розподіл функцій між ними та формується перелік цілей, які передбачено досягнути у процесі реалізації зазначених функцій.

Робота суб'єктів із забезпечення ЕБПОТ розпочинається зі збору інформації та діагностики впливу дестабілізуючих чинників і можливостей, які створюють внутрішнє та зовнішнє середовище.

Забезпечення ЕБПОТ потребує ґрунтовного інформаційного забезпечення з метою оцінювання стану внутрішнього і зовнішнього середовища та прийняття рішень на відповідному рівні в інтересах функціонування підприємства, а також для зниження рівня невизначеності.

Логіка вивчення дестабілізуючих чинників і можливостей внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства оптової торгівлі така:

а) спочатку визначають (роблять перелік) чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, що впливають на підприємство і матимуть вплив на нього у стратегічному періоді;

б) потім збирають інформацію про ці чинники;

в) далі оцінюють отриману інформацію про кожний чинник впливу середовища на підприємство і прогнозують величину можливого впливу;

г) результатом оцінювання величини впливу кожного чинника на підприємство у стратегічному періоді є визначення можливостей і загроз зовнішнього та сильних і слабких сторін внутрішнього середовища;

д) як підсумок отримуємо базу для стратегічного аналізу і вироблення альтернативних стратегій [3, с. 245].

Вивчення стану та перспектив розвитку окремих чинників середовища базується на збиранні якісної та кількісної інформації, її теоретичній або експертній обробці та на формуванні відповідних аналітичних висновків. Інформаційною базою проведення дослідження є зведена статистична звітність, макроекономічні дослід-

дження, огляди кон'юнктури окремих ринків, аналітичні огляди, опубліковані в спеціальних економічних виданнях та періодичній пресі, результати вибіркового дослідження та спостережень, вивчення точок зору спеціалістів підприємства оптової торгівлі та зовнішніх фахівців, проведення зборів та обговорень тощо [5].

Оброблення інформації може відбуватися такими методами:

1) методами прогнозування (екстраполяції, множинної регресії, побудови кривої тренду, метод розроблення сценаріїв, метод «Дельфі», асимптотичний аналіз, аналіз утрат та можливостей), які застосовуються для визначення перспективних тенденцій, виявлення майбутніх суттєвих змінних та для передбачення майбутніх подій на підставі узагальнення аналізу реальної ситуації, її прогнозування на майбутнє;

2) методами моделювання (розроблення моделей «виграти – реалізація», економічної, стохастичної, кібернетичної), які дають змогу побудувати таку модель сучасних процесів на торговельних підприємствах, яка дає можливість спеціалістові з планування отримувати різноманітні варіанти майбутнього, змінюючи вхідні параметри та функції змінних у рамках цієї моделі;

3) методами оцінки наслідків (аналіз прямого та перехресного впливів, дедуктивний аналіз, аналіз балансу зацікавлених сил тощо). Застосування цих методів дає змогу оцінити наслідки впливу очікуваних змін зовнішнього середовища на життєдіяльність підприємства і результати його господарсько-фінансової діяльності, визначити ступінь та вірогідність одночасного настання декількох явищ;

4) експертними методами (оцінка можливо зростання та зміни ефективності стратегічних зон господарювання, метод «5x5», метод «чотирьох питань», побудова матриці «вірогідність посилення чинника – його вплив на організацію» тощо); їх застосування передбачає експертне формування переліку параметрів, які визначають зміни стану зовнішнього оточення та їхній вплив на діяльність підприємства, дають можливість оцінити ступінь невизначеності середовища та основні її джерела.

Можна стверджувати, що зазначені методи не є всеохоплюючими та універсальними, доцільність їх застосування визначається динамікою змін та специфічністю чинників [5]. Обов'язковим елементом забезпечення ЕБПОТ є стратегія ЕБПОТ, під якою розуміють сукупність стратегічних рішень щодо реагування на зміни чинників внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства оптової торгівлі [7, с. 38].

Серед стратегій ЕБПОТ, зважаючи на авторський підхід до визначення сутності економічної безпеки торговельних підприємств як процесу захисту від негативних чинників впливу внутрішнього та зовнішнього середовищ, можна виокремити:

1) захисну – передбачає реалізацію низки взаємопов'язаних заходів, спрямованих на нейтралізацію впливу дестабілізуючих чинників, умовою для її прийняття є низький рівень ЕБПОТ і високий рівень зовнішніх та внутрішніх загроз;

2) адаптаційну – передбачає здійснення обумовленого переліку взаємопов'язаних заходів, спрямованих на вдосконалення комплексного забезпечення ЕБПОТ із метою підвищення рівня безпеки та недопущення реалізації загроз із найвищим рівнем впливу; умовою для її прийняття є достатній рівень ЕБПОТ і допустимий рівень зовнішніх та внутрішніх загроз;

3) пасивну – передбачає відслідковування змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, розроблення превентивних захисних заходів із можливістю швидкої реакції з мінімальними втратами ресурсів; умовою для її прийняття є високий рівень ЕБПОТ і низький рівень зовнішніх та внутрішніх загроз.

Після прийняття рішення про формування стратегії ЕБПОТ виникає необхідність тактичного планування (формування організованої послідовності дій, метою яких є виконання стратегічного плану).

Важливо відзначити, що виникає додаткова необхідність здійснення оцінювання рівня ЕБПОТ за стратегічним та тактичним складниками, адже для процесу планування надзвичайно важливою є наявність даних про рівень безпеки на актуальний момент часу та на перспективу.

Наступним елементом забезпечення ЕБПОТ є організування діяльності для досягнення стратегічних та тактичних цілей, що проявляється у формуванні та управлінні діяльністю системи ЕБПОТ.

Ефективного функціонування системи ЕБПОТ можна досягнути не лише за рахунок побудови її оптимальної структури, підбору висококваліфікованого персоналу та вміння процесу управління, а й шляхом постійного контролю над досягнутими результатами.

У зв'язку з тим, що всі заходи щодо забезпечення ЕБ на підприємстві оптової торгівлі здійснюються працівниками, актуалізується потреба мотивації праці та управління лояльністю персоналу, тому ці дії повинні бути об'єднані і можна їх позиціонувати як окремий елемент комплексного забезпечення ЕБПОТ.

Мотивація праці персоналу є однією з важливих компонентів забезпечення ЕБПОТ. Це зумовлено тим, що саме мотивація праці виступає соціально-економічною основою поведінки та активізації зусиль персоналу торговельного підприємства, які спрямовані на підвищення результативності діяльності, і характеризує сукупність взаємопов'язаних заходів, котрі стимулюють окремого працівника або трудовий колектив у цілому на досягнення індивідуальних і спільних цілей діяльності підприємства [5].

На підприємстві дуже важливо правильно поєднати матеріальний та нематеріальний ви-

мотивації, адже лише зі збалансуванням їх співвідношення можна досягнути бажаних результатів із продуктивності праці та інших важливих показників кадрової сфери. Серед видів матеріальної мотивації можна виокремити підвищення розміру заробітної плати, заохочення преміями, створення можливості участі в капіталі тощо; серед нематеріальної – можливості професійного навчання, підвищення кваліфікації, заохочення цінними подарунками, створення можливості кар'єрного росту, нагорода грамотами, відзнаками тощо. Однією з найважливіших форм нематеріальної мотивації є умови виробничого середовища. До даної форми належать комфорт, зручність, а також «прийняття» робочого місця та стосунки в колективі. Комфортне оточення може вирішити багато проблем, пов'язаних зі стресом, впливу якого піддається практично будь-який працівник [2, с. 178].

Мотивація на торговельному підприємстві повинна відповідати таким вимогам: надання однакових можливостей щодо зайнятості та посадового просування за критерієм результативності праці; створення механізму, що забезпечує отримання винагороди співробітниками залежно від реальних результатів їхньої праці; узгодження рівня оплати праці з її результатами та визнання особистого внеску в загальний успіх, що передбачає справедливий розподіл доходів залежно від ступеня підвищення продуктивності праці; створення належних умов для захисту здоров'я, безпеки праці та добробуту всіх працівників; підтримування в колективі атмосфери довіри, зацікавленості в реалізації загальної мети; створення можливостей двосторонньої комунікації між керівниками та робітниками [4, с. 35].

Оптимізація системи мотивації праці персоналу на підприємстві оптової торгівлі дасть змогу: підвищити результативність роботи працівників; забезпечити оперативне досягнення цілей компанії; встановити взаємозв'язок результативності роботи працівників з оплатою і нематеріальним стимулюванням, тобто взаємозв'язок зусиль з результатом; забезпечити прозорість системи винагороди; зменшити плинність персоналу і подолати кадровий дефіцит; збалансувати бюджет для матеріального і нематеріального стимулювання; поліпшити психологічний клімат у колективі; підвищити лояльність співробітників; поліпшити результати командної роботи [6, с. 173]; попередити прояви виникнення дестабілізуючих чинників із боку персоналу.

Формування збалансованої системи мотивації праці членів трудового колективу дасть змогу досягнути бажаного рівня лояльності персоналу, що сприятиме підвищенню рівня безпеки підприємства у кадровій сфері.

Окрім того, з огляду на вищезазначене, вважаємо досить доречним запропонувати алгоритм планування роботи з управління ризиками на підприємствах оптової торгівлі (рис 1).

На етапі визначення відповідальних осіб процес планування витрат на впровадження методів



Рис 1. Алгоритм планування роботи з управління ризиками на підприємствах оптової торгівлі

Джерело: складено автором за [1; 3; 7]

управління ризиками на підприємствах оптової торгівлі можна запропонувати розподілити за видами робіт і часом їх здійснення, але його результати мають бути чітко визначені та доведені до виконавців. У зв'язку з тим, що діяльність даних торговельних підприємств здійснюється у різних сферах ланцюга створення цінності, призначення однієї відповідальної особи не забезпечить планування усієї необхідної та релевантної інформації. Тому, на нашу думку, доцільно вибирати відповідальних осіб за сферами виникнення ризиків: закупівлі, транспортування та реалізації продукції в роздрібну мережу.

Ураховуючи відсутність спеціалізованих підрозділів з управління ризиками на більшості підприємств оптової торгівлі, функції відповідальних осіб з упровадження методів управління ризиками на даних підприємствах можуть бути покладені на менеджерів відповідних підрозділів. Виконання таких функцій не потребує повної зайнятості, а отже, може бути суміщено з іншими функціональними обов'язками.

На етапі розроблення системи планів з упровадження методів управління ризиками на підприємствах оптової торгівлі за оптимістичним, базовим і песимістичним сценаріями можна порекомендувати дотримуватися принципів за-

гальної політики управління ризиками на підприємстві відповідно до ставлення керівництва до ризику. Якщо політика керівництва полягає у прийнятті більшості ризикованих рішень, то приймати відповідні рішення можна порекомендувати на даному етапі.

На етапі розроблення бюджету, призначеного для управління ризиками на підприємствах оптової торгівлі, слід урахувати той факт, що такий бюджет суттєво впливає на вибір методів, якими доцільно користуватися для мінімізації ризиків та їх негативних наслідків.

На заключному етапі запропонованого алгоритму рекомендується узгоджувати основні заходи з управління ризиками з поточною операційною діяльністю підприємств оптової торгівлі.

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Результатом проведеного дослідження є з'ясування порядку планування заходів із забезпечення ЕБПОТ, що дасть змогу вітчизняним підприємствам оптової торгівлі організувати та скоординувати свої зусилля задля досягнення стабільно високого рівня ЕБ.

Окрім того, розкрито порядок вивчення дестабілізуючих чинників і можливостей внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства оптової торгівлі; проаналізовано методи оброблення інформації щодо виявлених ризиків на підприємствах оптової торгівлі, порядок можливого застосування того чи іншого виду стратегії ЕБПОТ та запропоновано алгоритм планування роботи з управління ризиками на підприємствах оптової торгівлі.

До перспективних напрямів дослідження із зазначеного питання можна віднести визначення інтегрованих показників оцінки якості планування із забезпечення економічної безпеки на підприємствах оптової торгівлі.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Алькема В.Г. Система економічної безпеки логістичних утворень : монографія / за ред. В.Г. Алькеми. Київ : Ун-т економіки та права «КРОК», 2011. 376 с.

2. Боровкова В.А. Управление рисками в торговле. Санкт-Петербург : Питер, 2014. 288 с.
3. Білоус Я.Ю. Аналіз підходів до визначення поняття «економічна безпека підприємства». *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2011. № 23 (II). С. 241–247.
4. Живко З.Б. Стратегічне планування в системі економічної безпеки підприємства. *Проблеми науки*. 2012. № 4. С. 32–39.
5. Кияшко А.Ю., Лойко В.В. Мотивація праці в контексті економічної безпеки підприємства. URL: http://knutd.com.ua/publications/conference/20.03.2015/Kiyashko_Lojko_11.pdf. (дата звернення: 23.09.2020).
6. Машина Н.І. Економічний ризик і методи його вимірювання : навчальний посібник. Київ : ЦУЛ, 2016. 188 с.
7. Тужилкіна О.В. Підвищення вагомості нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 9. С. 37–41.

REFERENCES:

1. Alkema V.G. (2011) The system of economic security of logistics entities. Kiev: KROK University of Economics and Law, 376 p. (in Ukrainian)
2. Borovkova V.A. (2014) Risk management in trading. St. Petersburg: Peter, 376 p. (in Russian)
3. Bilous Y.Yu. (2011) Analysis of the steps to the value of the understanding "economical security of the enterprise". *Economics. Management. Pidprymstvo*. No. 23, pp. 241–247. (in Ukrainian)
4. Zhivko Z.B. (2012) Strategic planning in the system of economic security of the enterprise. *Science problems*, no. 4, pp. 32–39. (in Ukrainian)
5. Kiyashko A.Yu. (2015) Motivation for pratsi in the context of the economic security of the enterprise. Available at: http://knutd.com.ua/publications/conference/20.03.2015/Kiyashko_Lojko_11.pdf (accessed 10 September 2020).
6. Mashina N.I. (2016) Economic risk and methods of its measurement: textbook. manual. Kiev: CUL, 188 p. (in Ukrainian)
7. Tuzhilkina O.V. (2016) Increasing the importance of intangible factors of labor motivation in the formation of human capital of a modern enterprise in Ukraine. *Current economic problems*, no. 9, pp. 37–41. (in Ukrainian)