

## ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ЯК КРИТЕРІЙ ВИБОРУ СТРАТЕГІЙ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

*В статті розглянуто методичні положення вибору стратегії функціонування торговельного підприємства (ТП) за критерієм економічної безпеки і розроблено рекомендації визначення її рівня на основі функцій розподілу випадкових величин факторів внутрішнього і зовнішнього середовища.*

**Ключові слова:** *вибір стратегії функціонування ТП, критерій економічної безпеки, визначення рівня економічної безпеки, аналіз факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, режим функціонування торговельного підприємства, грошовий потік.*

**Постановка проблеми.** Об'єктивно існуюча невизначеність зовнішнього середовища торговельного підприємства (ТП) обумовлює дії в процесі руху до поставленої мети і формує необхідність розроблення відповідних показників ефективності її досягнення. В теоретико-методичному плані особливо актуальними стають питання вибору стратегії функціонування ТП за критерієм оцінки (планово-прогнозної) рівня економічної безпеки.

Важливою проблемою стає правильний вибір стратегії функціонування ТП, для якої буде розроблятися бізнес-план та вкладатимуться інвестиції.

Ця проблема на етапі формування бізнес-плану є надзвичайно суттєвою, адже для ефективного функціонування ТП в подальшому необхідні значні витрати матеріальних, трудових, фінансових ресурсів та часу.

**Стан дослідження.** Ознаки класифікації та процеси розробки і реалізації ефективних стратегій функціонування підприємств різних сфер діяльності досліджені у працях вітчизняних і зарубіжних авторів. Так, М. Портер [1] класифікував стратегії розвитку фірми за ознакою конкурентної переваги та виділив три основні види стратегій: цінового лідерства, диференціації та конкуренції [2]. Стратегії також класифікують на основі ознак охоплення товарного ринку та пристосування до нього. М. І. Круглов [3] визначив особливості віолентної, патієнтної, комутантної та експлерентної стратегій [4]. Серед методів оцінки стратегій слід виокремити: метод «дерева рішень»; аналогій; аналітичний метод; теорію ігор; методи вибору оптимальної стратегії в умовах ризику; теорію очікуваної корисності тощо. Ф. Котлер [5] на основі

розгляду підприємства (фірми), з точки зору його конкурентних позицій, виділив чотири різновиди маркетингових стратегій: ринкового лідера, менеджера, послідовника і нішера, а А. Літл [6] виокремлює конкурентні стратегії залежно від конкурентних позицій фірми та її можливостей щодо поліпшення цих позицій. У сфері управління торговельною діяльністю слід відзначити роботи В. В. Апопія [7], Я. А. Гончарука [7], А. А. Мазаракі [8], які приділили значну увагу розробці принципів стратегічної гнучкості і забезпеченню можливості зміни портфеля бізнесу торговельного набору його ділових стратегій. У наведених працях досліджуються процеси формування і функціонування торговельних підприємств без поглиблення в розгляд специфічних проблем розвитку ТП в транзитивний період, в зокрема вибору стратегій їх функціонування за різними критеріями. Загалом у наукових працях не на належному рівні розглянуто питання сталого функціонування ТП в динаміці перехідного періоду і дотримання стратегій їх розвитку залежно від впливу різноманітних факторів внутрішнього і зовнішнього середовища.

**Мета** дослідження – розробити методичний інструментарій вибору стратегії його функціонування за визначеним критерієм та обґрунтувати математичний апарат для оцінки за критерієм економічної безпеки стратегії функціонування ТП.

**Виклад основних положень.** Розглянемо початковий економічний стан ТП як фактор безпечного (успішного) функціонування. Етапи (час) функціонування підприємства можна розбити умовно на два інтервали (рис. 1).



Рис. 1. Режими функціонування торговельного підприємства

Ділянка від 1 до К етапу називається ділянкою перехідного режиму функціонування підприємства, а ділянки з К + 1 до n етапу – ділянки стаціонарного функціонування підприємства.

У випадку неоднорідного випадкового процесу, коли змінні імовірності залежать від номера етапу, перехідний режим функціонування присутній на всіх етапах, що розглядаються.

Ефективність роботи ТП на ділянці перехідного режиму\* залежить від його початкового стану. Початковий стан підприємства можна охарактеризувати кількістю реалізованих і нереалізованих ризиків.

Проаналізуємо перехідний режим функціонування підприємства. Очікуваний грошовий потік після n етапів, якщо процес почався зі стану I, визначається за рекурентною формулою [9].

$$V_i(n) = g_i + \sum_{j=1}^m P_{ij} V_j(n-1) \quad (1)$$

де  $V_i(n-1)$  – очікуваний сукупний дохід після n-кроків, якщо процес почався зі стану i;

$V_j(n-1)$  – очікуваний сукупний дохід після n-1 кроків, якщо процес почався зі стану j;

$g_i$  – середній очікуваний дохід на одному кроці, якщо процес почався в i-му стані.

$$g_i = \sum_{j=1}^m P_{ij} d_{ij} \quad (2)$$

Різниця грошових потоків із початковими станами визначається за рекурентною формулою

$$\begin{aligned} \Delta_{i-k}(n) &= V_i(n) - V_k(n) = \\ &= g_i - g_k + \sum (P_{ij} - P_{kj}) \cdot V_j(n-1) \end{aligned} \quad (3)$$

---

\* В бізнес-плануванні роботи ТП цей факт відіграє надзвичайно важливу роль – *авт.*

Для ілюстрації одержаного результату визначаємо різницю грошових потоків підприємства на умовному прикладі з матрицею перехідних ймовірностей\*.

$$P_{ij} = \begin{bmatrix} P_{11} & P_{12} \\ P_{21} & P_{22} \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 0.5 & 0.5 \\ 0.4 & 0.6 \end{bmatrix}$$

і матрицею доходів, що відповідають перехідним ймовірностям матриці  $P_{ij}$ .

$$R_{ij} = \begin{bmatrix} r_{11} & r_{12} \\ r_{21} & r_{22} \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 9 & 3 \\ 3 & -7 \end{bmatrix}$$

Після перетворення формули 3 отримаємо:

$$\Delta_{1-2}(n) = V_1(n) - V_2(n) = \Delta_{1-2}(n-1)(1 - P_{12} - P_{21}) \quad (4)$$

У стартовому стані

$$\Delta_{1-2}(0) = V_1(0) - V_2(0) = 0$$

На першому етапі

$$\Delta_{1-2}(1) = g_1 - g_2 = 6 - (-3) = 9,$$

де  $g_1 = P_{11}r_{11} + P_{12}r_{12} = 0.5 \cdot 9 + 0.5 \cdot 3 = 6$

$$g_2 = P_{21}r_{21} + P_{22}r_{22} = 0.4 \cdot 3 + 0.6(-7) = -3$$

На подальших етапах

$$\Delta_{1-2}(2) = \Delta_{1-2}(1) + \Delta_{1-2}(1)(1 - P_{12} - P_{21}) = 9 - 9(1 - 0.5 - 0.4) = 9.9$$

$$\Delta_{1-2}(3) = \Delta_{1-2}(1) + \Delta_{1-2}(2)(1 - P_{12} - P_{21}) = 9.99$$

---

\* Значення наведені в умовних одиницях, які в подальшому не позначені – авт.

$$\Delta_{1-2}(4) = \Delta_{1-2}(1) + \Delta_{1-2}(3)(1 - P_{12} - P_{21}) = 9.999$$

$$\Delta_{1-2}(5) = \Delta_{1-2}(1) + \Delta_{1-2}(4)(1 - P_{12} - P_{21}) = 9.9999 \text{ і т. д.}$$

Результати розрахунків наведено на рис. 1, крива а.

Змінимо перехідні імовірності у матриці  $\Pi_{ij}$

$$\Pi_{ij} = \begin{bmatrix} 0.75 & 0.25 \\ 0.2 & 0.8 \end{bmatrix}$$

Різниця очікуваних грошових потоків із різними початковими станами

$$\Delta_{1-2}(0) = 0$$

$$\Delta_{1-2}(1) = g_1 - g_2 = 7.5 - (-5) = 12.5$$

$$\Delta_{1-2}(2) = \Delta_{1-2}(1) + \Delta_{1-2}(1)(1 - P_{12} - P_{21}) = 19.375$$

$$\Delta_{1-2}(3) = \Delta_{1-2}(1) + \Delta_{1-2}(2)(1 - P_{12} - P_{21}) = 23.155$$

$$\Delta_{1-2}(4) = \Delta_{1-2}(1) + \Delta_{1-2}(3)(1 - P_{12} - P_{21}) = 25.235$$

$$\Delta_{1-2}(5) = \Delta_{1-2}(1) + \Delta_{1-2}(4)(1 - P_{12} - P_{21}) = 26.38$$

Результати розрахунку наведено на рис. 2, крива б.

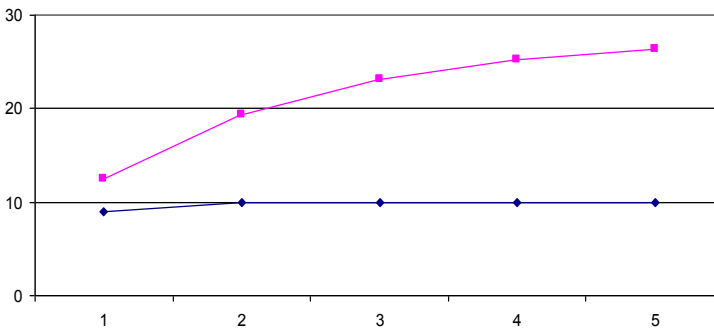


Рис. 2. Різниця очікуваних грошових потоків із різними початковими станами:

а)  $P_{12} = 0.5, P_{21} = 0.4$ ; б)  $P_{12} = 0.25, P_{21} = 0.2$

Проведений аналіз свідчить, що на рівень економічної безпеки впливає початковий стартовий стан підприємства.

Відомо [10], що бізнес-план (як інвестиційний проект) є інструментом реалізації ділової стратегії підприємства. У випадку, якщо тактика реалізації стратегії відповідає системі критеріїв\* ( $K_r$ ), де  $r$  – вид критерію (рис. 2), реалізацію ділової стратегії ТП доцільно здійснювати у формі інвестиційного проекту [11]. Умовні позначення на рис. 3:  $T_1 \dots T_m$  – тактики стратегій;  $T_{n1} \dots T_{nj}$  – тактики, для яких потрібно реалізовувати проект;  $S_1 \dots S_n$  – стратегії, для яких потрібен проект.

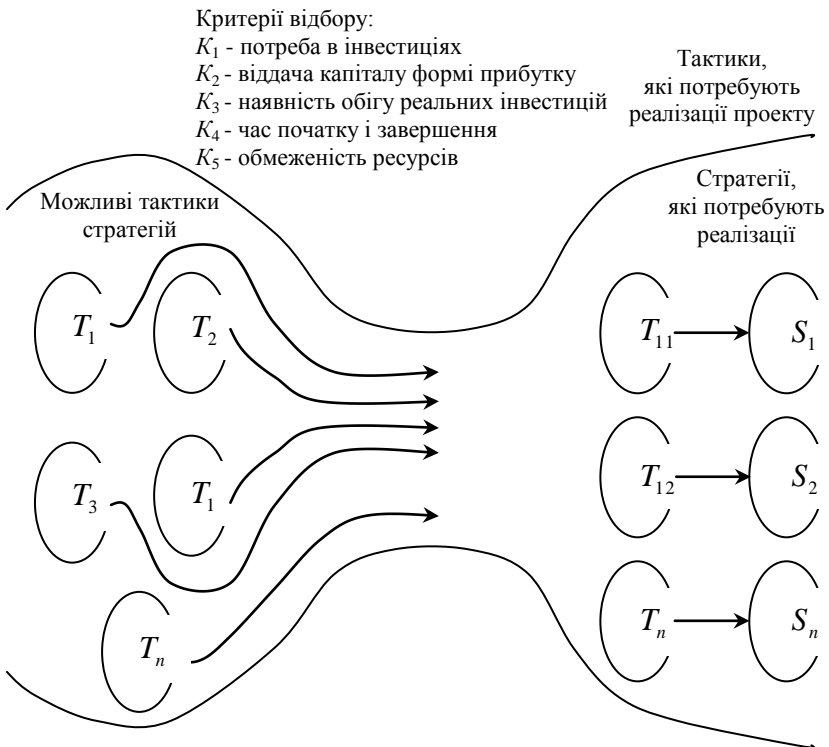


Рис. 3. Критеріальний відбір тактик стратегії, які необхідно реалізувати шляхом впровадження бізнес-плану

\* Яку можна ототожнити з інтегрованим критерієм «рівень економічної безпеки» – авт.

Обов'язково потрібно враховувати, що різні початкові стани за рівних решти параметрів є причиною різної вартості підприємства. Зменшення середньої вартості підприємства знижує попадання реалізації процесу в область «безпечних» станів підприємства.

З метою розкриття стратегій функціонування за критерієм «рівень економічної безпеки» розіб'ємо матрицю перехідних імовірностей на декілька підмножин.

$$P_{k, k+1} = \begin{array}{|c|c|c|c|c|c|} \hline A_1 & + & + & + & + & + \\ + & & & A_2 & + & + \\ + & + & + & + & + & + \\ + & + & + & + & + & + \\ + & + & A_3 & + & + & + \\ + & + & + & + & + & + \\ \hline \end{array}$$

Підмножина  $A_1$  складається з одного елемента  $P_{11}$ , підмножина  $A_2$  включає елементи  $P_{ij}$ , у яких  $i < j$ , підмножина  $A_3$  включає елементи матриці, у якій  $i \geq j$ , крім елемента  $P_{11}$ .

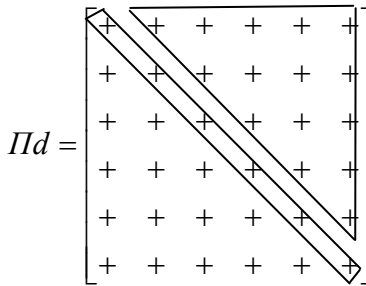
Стан підприємства  $S_1$  самий гармонізований і тому необхідно максимізувати імовірність знаходження підприємства саме в цьому стані. Імовірність переходу  $P_{11}$  збільшується у випадку проведення попереджувальних організаційно-технологічних заходів зі зниження імовірності реалізації небезпеки (ризик). На рис. 3 наведено результати розрахунків, що показують зміну імовірності досягнення мети підприємства зі зміною значення елемента матриці  $P_{11}$  для різноманітних початкових станів.

На рис. 4 подано результати розрахунків, що показують зміну показника економічної безпеки підприємства зі зміною підмножини  $A_2$  для різноманітних початкових станів. Елементи підмножини  $A_2$  обумовлюють перехід підприємства в гірший стан. Значення перехідних імовірностей із підмножини  $A_2$  можна знизити, як і в попередньому випадку, за рахунок проведення додаткових організаційно-технологічних заходів зі зниження ризиків.

На рис. 5 зображено залежність показника рівня економічної безпеки від зміни перехідних імовірностей з підмножини  $A_3$ . Перехідні імовірності з підмножини  $A_3$  збільшуються за рахунок організації заходів щодо ліквідації негативних проявів небезпеки (ризик).

На рис. 6 показано залежність показника рівня економічної безпеки від зміни перехідних імовірностей з підмножини  $A_3$ . Перехідні імовірності з підмножини  $A_3$  збільшуються за рахунок організації заходів щодо ліквідації негативних виявів економічної небезпеки (ризиків).

На рис. 7 показано залежність рівня економічної безпеки від зниження втрат від реалізованих ризиків (небезпек). Збільшилися грошові потоки з підмножин  $B_1$  і  $B_2$ :



Втрати або їх частина можуть бути компенсовані за рахунок страхування.

Грошові потоки з множини  $B_1$  можуть бути збільшені за допомогою страхування непрямих втрат, з множини  $B_2$  – звичайним страхуванням.

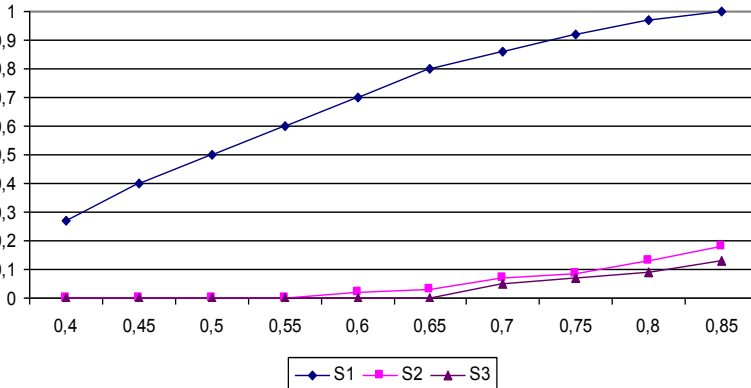


Рис. 4. Залежність імовірності економічної безпеки ТП від зміни перехідної імовірності



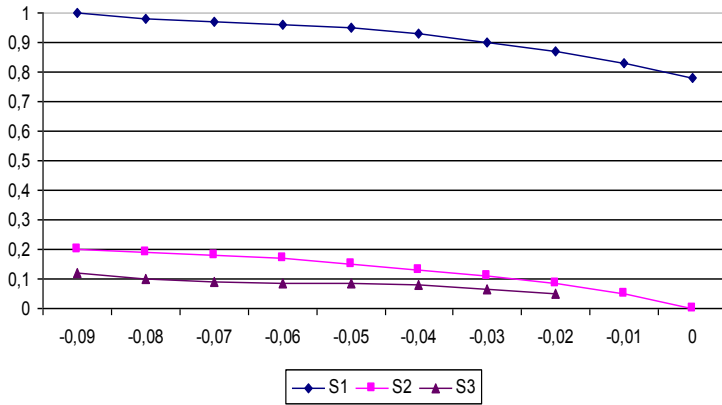


Рис. 5. Залежність імовірності економічної безпеки торговельного підприємства від зміни поведінки ймовірностей з підмножини  $A_2$

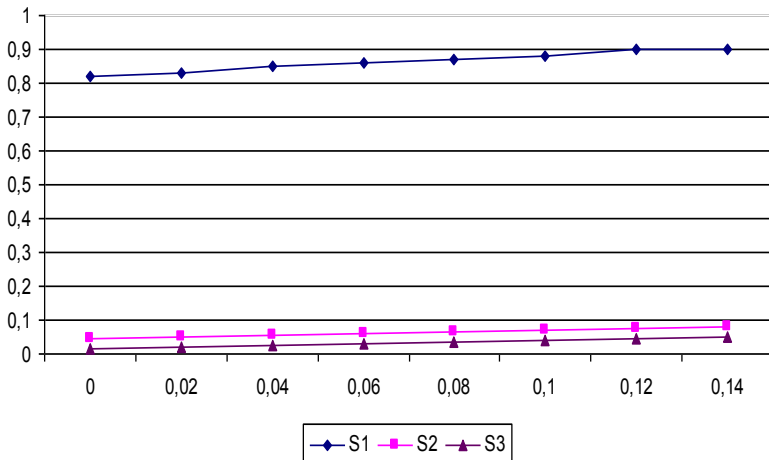


Рис. 6. Залежність імовірності економічної безпеки торговельного підприємства від зміни перехідних ймовірностей з підмножини  $A_3$

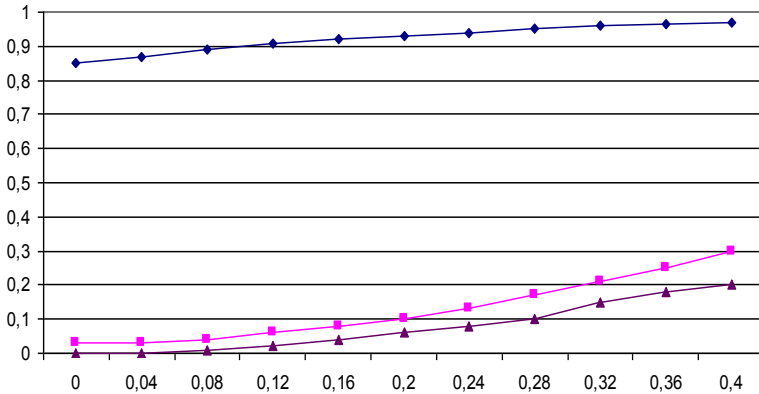


Рис. 7. Залежність ймовірностей економічної безпеки торговельного підприємства від рівня страхування

**Висновки.** Проведений аналіз свідчить, що на економічну безпеку здійснює істотний вплив початковий стан підприємства. Одержані залежності показника економічної безпеки від рівня страхування і організаційно-технологічних заходів зі зниження небезпек (ризиків) дозволяють з більш обґрунтованих позицій підійти до розробки оптимальних управлінських рішень, а також до синтезу більш економічно «безпечного» підприємства.

За допомогою методичного підходу до планування економічної безпеки торговельних підприємств можна вибрати стратегію його розвитку відповідно до заходів з усунення небезпечних ситуацій господарської діяльності.

Подальший напрям досліджень з цієї тематики пов'язаний з розробкою системного інструментарію, що дозволяє достатньо точно прогнозувати (планувати) економічну безпеку функціонування торговельного підприємства на всіх етапах його життєвого циклу.

1. Porter M. E. Competitive Strategy / M. E. Porter. – New York: The Free Press, 1980. – 396 p.

2. Виханский О. С. Стратегическое управление / О. С. Виханский. – М.: МГУ, 1995. – 252 с.

3. Круглов М. И. Стратегическое управление компанией: учеб. для вузов / М. И. Круглов. – М.: Русская деловая литература, 1998. – 767 с.

4. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: учеб. пособие для вузов / А. Т. Зуб. – М.: Аспект Пресс, 2002. – 415 с.
5. Kotler P. Marketing management: Analysis, planning and control / P. Kotler, R. E. Turner. – Ontario: Prentice-hall. 1991. – 362 p.
6. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг: навч. посібник / Н. В. Куденко. – К.: КНЕУ, 1998. – 152 с.
7. Внутрішня торгівля: регіональні аспекти розвитку: монографія / за ред. О. О. Шубіна, А. А. Гончарука. – Донецьк, Львів: ДонНУЕТ, 2007. – 404 с.
8. Мазараки А. А. Торговля. Деньги. Менталитет: монография / А. А. Мазараки. – К.: Книга, 2006. – 623 с.
9. Тихонов В. М. Марковские процессы / В. М. Тихонов, М. А. Миронов. – М.: Советское радио, 1997. – 488 с.
10. Дейлі Т. Поза зростанням. Економічна теорія сталого розвитку / Т. Дейлі. – К.: Інтелсфера, 2002. – 308 с.
11. Триник І. В. Визначення ефективності реалізації ділової стратегії підприємства шляхом впровадження інвестиційного проекту / І. В. Триник, А. В. Ребенок // Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. праць. – Т. IX. Рун. 231. – Дніпропетровськ, 2007. – С. 1802–1815.

**Горбан И. М. Экономическая безопасность – критерий выбора стратегий функционирования торгового предприятия.**

*Рассмотрены методические положения выбора стратегий функционирования крупноформатного торгового предприятия за критерием уровня экономической безопасности и разработаны рекомендации определения его уровня на основе функций распределения случайных величин факторов внутренней и внешней среды.*

**Ключевые слова:** *выбор стратегии функционирования ТП, критерии экономической безопасности, уровень экономической безопасности, режим функционирования торгового предприятия, денежные потоки.*

**Horban I. M. Economic security as a criterion for strategy selection of commercial enterprise operation.**

*The article considers the methodological positions of strategy selection of commercial enterprise operation on the criterion of economic security and recommendations to determine its level on the basis of the distribution functions of random variables of factors internal and external environment.*

**Key words:** *strategy choice operation of trade enterprise, economic security criterion, the determination of economic security level, analysis of factors of internal and external environment, the mode of operation of commercial enterprise, cash flow.*

Стаття надійшла 15 жовтня 2013 р.