

- Donetsk-syty, 2010. 88s. [Elektronnyi resurs]. - Rezhym dostupu: [http://www.metinvestholding.com/ru/csr/annual\\_reports](http://www.metinvestholding.com/ru/csr/annual_reports)
5. Khorolskiy V.P. Stratehichne upravlinnia rozvytkom publichnykh aktsionermykh tovarystv hrupy «Metinvest» / O.S. Shchekovych, V.P. Khorolskiy, K.D. Khorolskiy // Aktualni problemy ekonomiky. 2013, #8 – S. 81-94.
  6. Ansoff Y. Stratehicheskoe upravlenye / per. s anhl. – M.: Ekonomika, 1989. – 519 s.
  7. Draker P. Menedzhment: zadachy, obiazannosty, praktyka / per. s anhl. – M.: 2008. – 992 s.
  8. Karneyy Э. Evanhelye bohatsva / per. s anhl. 1899
  9. Kotler, Ph. Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause / Ph. Kotler, N. Lee (imprint). – Hoboken, N.J.: Wiley, 2005. – 307 p
  10. Meskon M., Albert M., Fedoury F. Osnovy menedzhmenta / Per. s anhl. – M.: Delo, 1992. – 701 s.
  11. Porter M. Stratehiia konkurentzii: Metodyka analizu haluzei i dialnosti konkurentiv / Per. z anhl.: A. Oliinyk, R. Skilyskiy. – K.: Osnovy, 1998
  12. Friedman, M The social responsibility of business is to increase its profits / M. Friedman // The New York Times magazine, 1970.
  13. Dafit R. Menedzhment. 6-e yzd. / Per. s anhl. – SPb.: Pyter, 2008. – 864 s.
  14. Kashyn V., Neshchadyn A., Tulchynskiy H. Matrytsa ЭSYSP: Metodyka otsenky efektyvnosti sotsyalnykh ynvestytsiy u sotsyalnoho partnerstva / Uspeshnye sotsyalnye ynvestytsyy – vklad v budushchee Rossyy S. 50-60. - [Elektronnyi resurs]. - Rezhym dostupu: [http://www.akadem-iap.ru/docs/book\\_matrix.pdf](http://www.akadem-iap.ru/docs/book_matrix.pdf)
  15. Hrytsyna L.A. Mekhanizm formuvannia korporativnoi sotsialnoi vidpovidalnosti v upravlinni pidpriemstvom: avtoref. dys. Na zdobuttia nauk. stupenia kand. ekon. nauk: spets. 08.00.04 «Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy (mashynobuduvannia)»/ L.A. Hrytsyna. – Khmelnytskyi, 2009. – 20 s.
  16. Kraplych R. Korporativna sotsialna vidpovidalnist ukrainskoho biznesu: Dosvid Fundatsii Ostrozkykh: Posibnyk dlia biznesu ta neprybutkovykh orhanizatsii. - Rivne, 2005. – 74 s.
  17. Lazarenko O. Posibnyk yiz KSV «Bazova informatsiia z korporativnoi sotsialnoi vidpovidalnosti» / O. Lazarenko, R. Kolyshko, ta in. – K.: Vydavnytstvo «Enerhiia», 2008.
  18. Saprykyna M. Korporativnaia sotsyalnaia otvetstvennost: ne vsyhr, no vhlub [Elektronnyi resurs] Rezhym dostupa: <http://kontrakty.ua/article/34079>
  19. Stepanova O. Orhanizatsiino-ekonomichni osnovy sotsialno vidpovidalnoho upravlinnia promyslovymy pidpriemstvamy: dysertatsiia na zdobuttia naukovoho stupenia kandydata ekonomichnykh nauk za spetsialnistiu 08.00.04 – ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy (vyrobnytstvo mashyn ta ustatkuvannia; khimichne vyrobnytstvo). – Sumskiy derzhavnyi universytet, Sumy, 2008.
  20. Kramer H. Matematycheskiye metody statystyky / Per. s anhl., Myr, M.: 1975, s. 648
  21. Tekhnyko-ekonomycheskye pokazately hornodobuvaiushchykh predpriyatiy Ukrainy 2009-2010 hod: Sbornyk. – Kryvoi Roh: NYHRY., 2011. – 305 s.

Надійшла 01.03.2014; рецензент: д. е. н. Варава Л. М.

УДК 339.3

З. О. ДОБУШ

Львівська комерційна академія

## ПРІОРИТЕТИ І ЗАСОБИ ПОСИЛЕННЯ ЖИТТЄЗДАТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

*Обґрунтовано актуальність проблеми забезпечення життєздатності вітчизняних підприємств роздрібною торгівлю; визначено негативні кількісні та якісні характеристики, що засвідчують недостатній стан забезпечення життєздатності торговельного бізнесу; визначено пріоритети та сформовано сукупність засобів посилення життєздатності підприємств роздрібною торгівлю; обґрунтовано послідовність заходів зі зміцнення економічної безпеки суб'єктів роздрібною торгівлю.*

*Ключові слова: життєздатність, економічна безпека, підприємства роздрібною торгівлю, засоби і пріоритети.*

Z. O. DOBUSH

Lviv Academy of Commerce

## PRIORITIES AND MEANS OF ENHANCING THE VIABILITY OF RETAILERS

*The author proved the actuality of the problem to ensure the viability of local retailers, defined negative quantitative and qualitative characteristics that prove insufficient condition to ensure the viability of the trading business; priorities and formed a set of tools enhance the viability of retailers; reasonable sequence of measures to strengthen the economic security of the retail business. Further improvement of the programming policy of retail trade enterprises in the field of sustainability needs to improve methods of evaluation of the level.*

*Keywords: sustainability, economic security, retailers, facilities and priorities.*

**Постановка задачі.** Об'єктивними передумовами забезпечення економічної безпеки торговельного підприємства виступають: складне фінансово-економічне середовище діяльності; інфляційні процеси та зменшення купівельної спроможності населення; недосконале конкурентне середовище з перешкодами доступу до ресурсів та ринків, прав діяльності; малокеровані процеси розвитку крупно форматних об'єктів торгівлі; надмірне та недосконале оподаткування бізнесу. Недостатньо контрольований та керований процес регулювання торгівлі може призвести до таких домінуючих ризиків соціально-економічній безпеці держави, як критичне збільшення часток тіньового та необлікованого секторів; послаблення системи державного регулювання і контролю на внутрішньому ринку; забезпечення населення товарами небезпечними для здоров'я та невисокого рівня якості; монополізація сфери розподілу товарів, а через це їх виробництва; надмірна залежність внутрішнього споживання від імпорту; нерівномірне постачання

споживчих товарів по території країни; уповільнення темпів внутрішнього виробництва.

Посилюється й залежність національних економік та їх секторів від кон'юнктури зовнішніх ринків та глобальної фінансово-економічної стабільності. Зростаюча нестабільність істотно актуалізувала попит на результати науково-прикладних досліджень у сфері національної безпеки та державної політики її гарантування на всіх рівнях ієрархії та відносин. Але в останні роки предмет наукових досліджень у сфері економічної безпеки все більше стосується вузькоспеціалізованих аспектів забезпечення життєздатності соціально-економічних систем різних рівнів. Одним з таких фокусів закономірно виступає економічна безпека підприємницького сектору національного господарства, адже від її забезпечення залежать зайнятість населення та якість життя, рівень інноваційного розвитку та конкурентоспроможності економіки, вирівнювання просторово-структурних та територіальних деформацій розвитку і інвестиційної привабливості, демократизація суспільства.

**Аналіз досліджень та публікацій.** Проблеми економіки та управління торговельним підприємством, в тому числі у сфері економічної безпеки, досліджуються у працях таких науковців, як Ю. Аванесов, В. Апопій [1], І. Бланк, Л. Брагін, Т. Васильців [2], А. Виноградський, Ю. Дайновський, Т. Данько, М. Дядюк, В. Загорський, Л. Лігоненко [3], А. Мазаракі, О. Мних, В. Точилін, Н. Ушакова, Т. Футало, Ф. Хміль.

**Виділення невирішених частин.** Важливо не лише визначити негативні кількісні та якісні характеристики, що засвідчують недостатній стан забезпечення життєздатності торговельного бізнесу, а обґрунтувати послідовність заходів зі зміцнення економічної безпеки суб'єктів роздрібної торгівлі.

**Формулювання цілей.** Метою статті є формування стратегічних пріоритетів і засобів посилення життєздатності підприємств роздрібної торгівлі.

**Виклад основного матеріалу.** Недостатнє наукове опрацювання проблеми економічної безпеки, ще не тривалий період її дослідження призвели до неузгодженості трактування сутності поняття «економічна безпека підприємств» та появи різноманітних підходів до її визначення, зокрема як: (1) здатності підприємств протидіяти ризикам, захищати та зберігати ресурси, активи, персонал, інформацію; (2) спроможності узгоджувати інтереси з іншими суб'єктами економічних відносин; (3) міри ефективності управління функціональними напрямками діяльності; (4) здатності прогнозувати головні характеристики розвитку підприємств; (5) рівня економічної незалежності, мінімально необхідної ефективності господарювання та наявності передумов до розвитку (або принаймні простого відтворення капіталу).

Отже, зробимо висновок, що економічна безпека підприємств є станом захищеності економічних інтересів суб'єктів цього сектора під час процесів взаємодії з державою, іншими суб'єктами господарської діяльності (у т. ч. неформального сектору), елементами інституціонального середовища та при створенні суспільних благ і послуг. Вважаємо, що перевагами такого підходу є чіткість, лаконічність та зрозумілість.

Особливо важливим в системі державного регулювання економіки є забезпечення економічної безпеки торговельним підприємствам. Такий висновок робимо, виходячи з того, що проявами недостатньо ефективного регулювання роздрібної торгівлі залишаються: низькі фінансова стійкість, ліквідність та платоспроможність, невисокі показники фінансово-економічної ефективності господарювання (доходовіддачі операційних витрат, рентабельності, фінансового результату та прибутку), невисокі оборотність товарних запасів та ресурсна забезпеченість (персоналом, фінансовими ресурсами, товарними запасами у розрахунку на 1 м. кв. торгової площі), значна частка збиткових підприємств; низька інноваційна активність; наявність істотних диференціацій та деформацій у споживанні товарів, розвитку і ефективності торгівлі у міських і сільських поселеннях, за регіонами та між обласними центрами і решту територіями; невисокий рівень розвитку інтернет-торгівлі та мала частка безготівкової форми розрахунку; наявність істотного тіншового сектора.

На прикладі економіки України, вказані аспекти підсилюються й негативними тенденціями розвитку роздрібної торгівлі, а саме – зменшенням кількості підприємств та об'єктів роздрібної торгівлі, у т.ч. на одиницю населення; зменшенням торгової площі і кількості зайнятих на ринках; збільшенням частки збиткових підприємств та рівня зносу основних засобів; концентрацією торгівлі в мережах і витісненням дрібних магазинів, посиленням монополізації галузі; посиленням диференціації розвитку та зростанням нерівномірності розміщення об'єктів торгівлі.

Вказані чинники стримують не лише позитивні тенденції активізації господарської діяльності у роздрібній торгівлі України, але й перешкоджають розвитку національного господарства, що проявляється у зменшенні обсягів ВВП, послабленні ролі торгівлі у раціоналізації та підвищенні ефективності господарських зв'язків, економічному відтворенні, скороченні надходжень до центрального та місцевих бюджетів, зменшенні кількості робочих місць, зниженні зайнятості, погіршенні конкурентного середовища, інвестиційної привабливості територій сільських поселень, малих міст та районів, стримуванні розвитку сфери послуг та системи банківського кредитування.

Так, за результатами аналізу фінансово-економічної ефективності як компоненти життєздатності торговельного підприємства в Україні можна зробити висновки про її не надто високий рівень. Зокрема, низькою залишається доходовіддача операційних витрат підприємств роздрібної торгівлі (в межах від 1,01 до 1,03 грн/грн), що унеможливує істотне покращення інших результуючих показників фінансово-

економічної ефективності галузі; невисокою є рентабельність операційної діяльності; від'ємними були значення у 2008 - 2009 рр. показників фінансового результату від звичайної діяльності до оподаткування (-28,1 і -7,2 млрд грн) та чистого прибутку підприємств (-34,1 і -13,9 млрд грн); зростає частка збиткових підприємств роздрібною торгівлі (сягнувши у 2010 р. 37,7 %); нижчими за прийнятні протягом всього аналізованого періоду були середні коефіцієнти загальної ліквідності та автономії (концентрації власного капіталу). Ці характеристики засвідчують нестійкий фінансово-економічний стан галузі.

Крім того, значення одного з найбільш важливих індикаторів ефективності господарської діяльності в торгівлі – коефіцієнта оборотності товарних запасів – ще не досягло оптимального рівня, що є негативним. Так, коефіцієнт у 2012 р. відносно 2009 р. збільшився (на 4,7 %), проте за такої оборотності термін одного повного обороту товарних запасів галузі становить 40 днів, що не може бути прийнятним. Крім того, значення цього показника для 2012 р. залишається меншим за значення показника у 2007 та 2008 рр.

Зменшується й кількість підприємств та об'єктів торгівлі (що об'єктивно підвищує рівень монополізації галузі (з негативними наслідками підвищення цін, обмеження асортименту товарів, зростання вартості їх придбання та ін.) та обмежує доступність споживачів до товарів і послуг), недостатньо високими (порівняно з темпами зростання інвестицій) залишаються темпи збільшення торгових площ (лише на 19,9 % за період 2000–2012 рр.) і зайнятості в роздрібній торгівлі (зростання становило 36,3 %) [6].

Попри низку позитивних зрушень необхідно констатувати про погіршення важливих структурних характеристик розвитку роздрібною торгівлі України. Йдеться про значне посилення диференціації в регіональному та субрегіональному аспектах, в міських та сільських поселеннях, за асортиментною структурою роздрібною товарообороту, за показниками розвитку магазинної і ринкової торгівлі.

З огляду на важливість місця і ролі економічної безпеки торговельного підприємства у його належній динамічній життєздатності управлінські рішення у сфері безпеки потребують стратегічного і тактичного забезпечення. Причому головними критеріями обрання необхідного стратегічного плану є існуючий стан економічної небезпеки суб'єкта господарювання на момент розробки (коригування) стратегії, рівень витрат на безпеку, особливості виду торгівлі та типу підприємства, його розмірів, наявність торговельної мережі.

Організаційно-економічний механізм зміцнення економічної безпеки торговельного підприємства передбачає використання системної сукупності методів та засобів впливу на покращення структурних складових економічної безпеки. Зокрема, реалізація інституційних заходів необхідна для реформування організаційної структури управління, розширення переліку завдань і функцій окремих структурних підрозділів. Це потребує внесення змін в установчі документи, розробки та впровадження положень, інструкцій і правил, що регламентують діяльність у сфері безпеки. Метою організаційних заходів є започаткування практики забезпечення економічної безпеки торговельного підприємства, для чого необхідно внести відповідні зміни в апараті управління підприємством, реорганізувати окремі структурні підрозділи включно з службою безпеки, впровадити систему підготовки, перепідготовки, ротації кадрів, перебудувати документообіг та діловодство. Економічні заходи спрямовані на підвищення економічної ефективності за окремими найбільш важливими параметрами та складовими фінансово-господарської діяльності і передбачають оптимізацію витрат діяльності, впровадження кошторисного фінансування та централізацію коштів, оптимізацію дебіторської заборгованості, удосконалення системи взаєморозрахунків, покращення стимулювання праці, оптимізацію джерел фінансування діяльності та безпечного розвитку підприємства. Метою інформаційних заходів є належне інформаційне забезпечення життєздатності підприємства та захист комерційної таємниці, для чого необхідно покращити роботу з інформування персоналу про мету, завдання, заходи, можливості та наслідки політики управління економічною безпекою, захисту інформації та комерційної таємниці, інформування щодо змін в планах і завданнях безпеки. Мотиваційні заходи в системі безпеки необхідні для заохочення персоналу до участі в реалізації завдань посилення безпеки торговельного підприємства та передбачають навчання і перекваліфікацію персоналу, підвищення рівня оплати праці та преміювання за пропозиції в сфері безпеки.

З огляду на необхідність зміцнення економічної безпеки торговельного підприємства та виступ її невід'ємною умовою і функцією існування кожного суб'єкта господарювання, об'єктивним видається включення цієї категорії до напрямів його діяльності та системи стратегічного і тактичного планування функціонування і розвитку (рис. 1).

Так, на сьогодні теоретико-методичне забезпечення стратегічного планування економічної безпеки торговельного підприємства залишається недостатньо обґрунтованим, що потребує істотного розширення типів стратегій, які можуть використовуватись за різних умов середовища та характеристик безпеки. Відтак, головними критеріями диференціації стратегічних підходів до управління економічною безпекою є два чинники: рівень економічної небезпеки суб'єкта господарювання на момент розробки (коригування) стратегії та рівень фінансових можливостей підприємства.

Зміна умов зовнішнього середовища, а також вплив внутрішніх факторів на життєздатність торговельного підприємства потребують розробки ефективних заходів посилення економічної безпеки в аспекті не лише структурних складових, але й в стосунках з державою (в особі органів влади всіх рівнів), постачальниками, споживачами, конкурентами. Тобто забезпечення економічної безпеки суб'єкта

господарювання повинно здійснюватися в стратегічній взаємодії вертикального (постачальники, споживачі) та горизонтального типу (конкуренти, держава), що й потребує постійного моніторингу та реалізації превентивних заходів, спрямованих на недопущення настання загроз, які виникають в процесі вказаних відносин. Пріоритетами гарантування економічної безпеки торговельного підприємства при взаємодії з органами влади виступають: 1) прогнозування впливу можливих рішень на діяльність підприємства; 2) оцінка потреб підприємства у сфері взаємодії з органами влади; 3) координація побудови відносин підприємства з адміністративними та контролюючими державними органами; 4) доведення до влади пропозицій з покращення умов взаємодії влади і бізнесу, удосконалення економіко-правового підприємницького середовища в торгівлі.

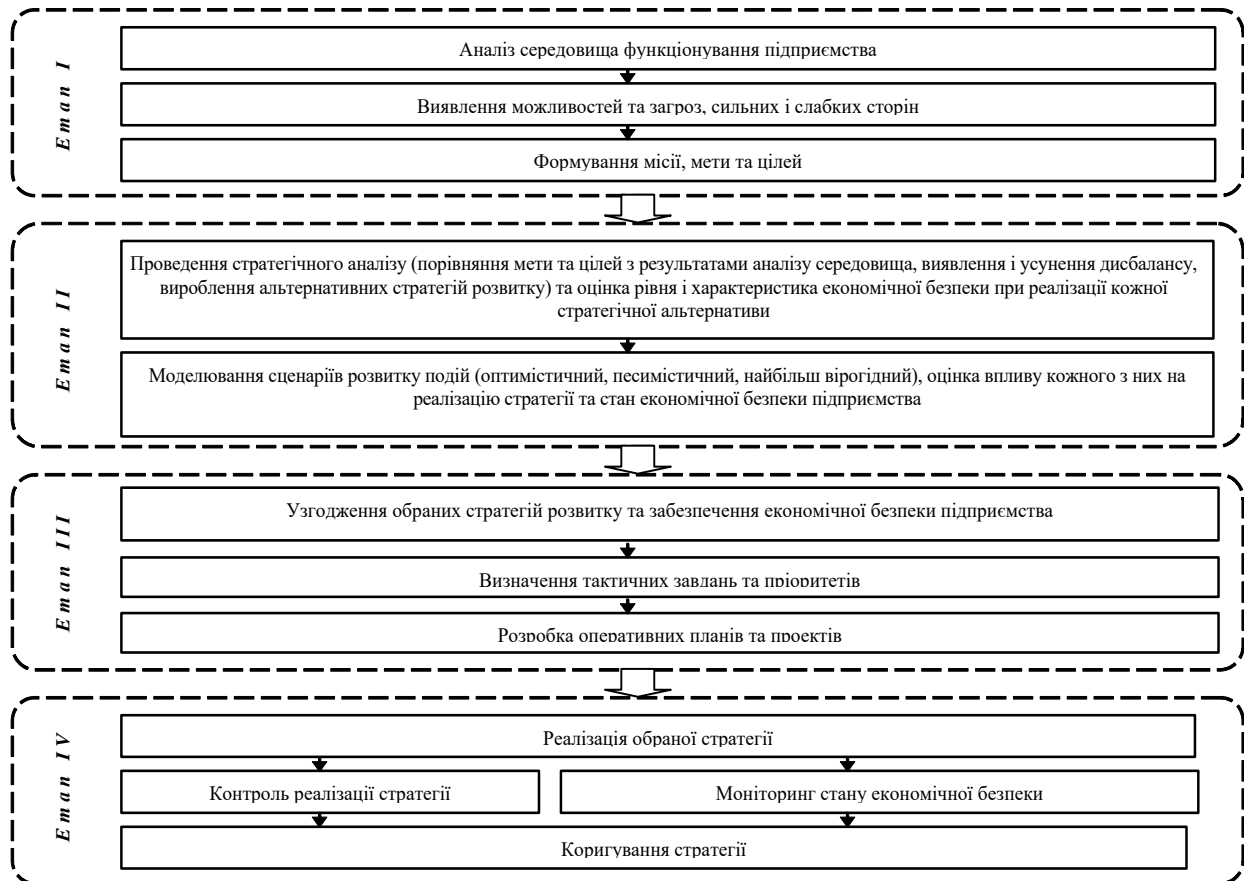


Рис. 1. Місце економічної безпеки у процедурі стратегічного планування розвитку роздрібного торговельного підприємства

При гарантуванні економічної безпеки торговельного підприємства під час взаємодії з покупцями доцільно обрати найбільш раціональну стратегію відносин, попередньо типологізувавши споживачів за рівнем доступності, лояльності до продукції, пріоритетності зв'язків і рівня впливу на поточну та майбутню ефективність діяльності підприємства.

Економічні інтереси торговельного підприємства у сфері безпеки в стратегічній взаємодії з конкурентами варто охороняти, здійснюючи заходи за напрямками: 1) прогнозування дій конкурентів та особливостей їх розвитку; 2) захист від спланованих дій або «опортуністичної» поведінки конкурентів; 3) забезпечення співробітництва з конкурентами.

Управління стратегічною взаємодією підприємства з постачальниками передбачає вирішення завдань: обрання типу «портфелю постачальників» (монопольного, єдиного, декількох) і розподіл їх на стратегічні та основні; визначення чітких умов та масштабів постачання; узгодження цінової політики з кон'юнктурними можливостями ринку; формування ефективних інформаційних каналів взаємодії; обрання стратегічного набору відносин з постачальниками.

Гарантування економічної безпеки підприємства торгівлі має формуватися на стадії планування його фінансово-господарської діяльності. Тобто після визначення основних показників діяльності на плановий період їх необхідно перевірити на предмет впливу на стан безпеки підприємства. Система планування діяльності має мати на меті гарантування не лише ефективності, але й планової динамічної конкурентоспроможності суб'єкта господарювання. Відповідно формування планових показників на основі забезпечення економічної безпеки передбачає врахування умов: забезпечення доступу до ресурсів та ринків; гарантування належної фінансово-економічної ефективності діяльності; захищеності від внутрішніх та

зовнішніх загроз за структурними напрямками безпеки (фінансовим, інтелектуально-кадровим, техніко-технологічним, продуктовим, інвестиційно-інноваційним, інформаційним, інституційно-правовим, маркетинговим, логістичним та силовим); створення належних передумов для подальшого розвитку.

Діяльність зі зміцнення економічної безпеки підприємства торгівлі має враховувати всі рівні його фінансово-господарської діяльності та етапи технологічного процесу, зокрема такі, як: вивчення ринку та обґрунтування переліку товарів для реалізації; пошук постачальників; замовлення продукції; транспортування і прийняття товарів; проведення облікових операцій; зберігання та переміщення товарних запасів; експлуатація обладнання; розміщення товарних запасів на прилавках; реалізація продукції; моніторинг товарних залишків; збір, аналіз та оцінка результатів. Кожен з перелічених етапів є складовою загального бізнес-процесу фінансово-господарської діяльності торговельного підприємства. Тому комплексне завдання управління економічною безпекою має передбачати: (1) організацію збору та аналізу інформації за кожним з вказаних напрямів, планування і формування завдань; (2) виконання та взаємодію всіх фінансово-господарських процесів між собою; (3) управління персоналом в межах всіх процесів; (4) управління оборотними активами, витратами і втратами; (5) контроль всіх процесів; (6) організацію протидії втратам та порушенням технологічних процесів.

**Висновки і перспективи подальших розвідок.** Подальше удосконалення процесу програмування політики роздрібних торговельних підприємств у сфері їх життєздатності потребує удосконалення методики оцінювання її рівня.

### Література

1. Система регулювання внутрішньої торгівлі України : монографія / [В. В. Апопій, І. М. Копич О. Г. Біла та ін.]. – К. : Академвидав, 2012. – 424 с.
2. Економічна безпека підприємництва України: стратегія та механізми зміцнення : [монографія] / Т. Г. Васильців. – Львів : Арал, 2008. – 386 с.
3. Антикризове управління підприємством. Теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій : [монографія] / Лігоненко Л.О. – К. : КНЕУ, 2001. – 508 с.
4. Регулювання діяльності підприємств роздрібною торгівлі : [монографія] / Н.Г. Міценко, Т.Г. Васильців, Н.М. Заярна. – Львів : Видавництво ЛКА, 2009. – 176 с.
5. Сучасні тенденції розвитку роздрібною торговельною мережі : монографія / [О. М. Азарян, Е. М. Локтев, Л. Г. Саркісян та ін.]. – Донецьк : ДонДУЕТ, 2009. – 226 с.
6. Роздрібна торгівля України у 2012 р. / Державна служба статистики України. – К. : Державна служба статистики України, 2013. – 173 с.
7. Економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства : монографія / [Я. Д. Качмарик, П. О. Куцик, Р. Л. Лулак, І. Я. Качмарик]. – Львів : Літературна агенція «Піраміда», 2012. – 208 с.
8. Ільчук О. О. Стратегічне управління економічним потенціалом торговельного підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (економіка торгівлі та послуг)» / О.О. Ільчук. – Львів, 2010. – 18 с.

### References

1. Apoyii V.V., Kopych I.M., Bila O.H. The system of regulation of domestic trade Ukraine :monografiya. Kyiv, Akademvydav, 2012, 424p.
2. Vasylytsiv T.H. Economic Security of Ukraine: Strategies and mechanisms for strengthening : monografiya. Lviv, Aral, 2008, 386p.
3. Lihonenko L.O. Crisis management. Theoretical - methodological principles and practical tools: monografiya. Kyiv, KNEU, 2001, 508p.
4. Mitsenko N.H., Vasylytsiv T.H., Zayarna N.M. Regulation of retailers: monografiya. Lviv, LKA, 2009, 176p.
5. Azaryan O.M., Sarkisyan L.H., Khallir B., Sobolyev V.O., Harkusha D.V. Modern trends in retail network: monografiya. Donetsk, DonDUET, 2009, 226p.
6. State Statistics Service of Ukraine , Retail Ukraine in 2012 ,2013,173p.
7. Kachmaryk Y.D., Kustyk P.O., Lupak R.L., Kachmaryk I.Y. Economic mechanism to ensure the competitiveness of commercial enterprise: monografiya. Lviv, Piramida, 2012, 208p.
8. Ilchuk O.O. Strategic management and economic potential of commercial enterprise: Lviv, 2010, 18p.

Надійшла 07.02.2014; рецензент: д. е. н. Васильців Т. Г.