9.Сенге П. Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации. Москва : Олимп-Бизнес, 1999. 384 с.

10.Салихов Б. В., Салихова И. С. Параметры и показатели качества самообучающихся организаций в когнитивной экономике. *Вестник Московского университета имени С. Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление*. 2015. №1 (12). С. 126-134.

11.Мильнер Б. З., Румянцева З. П., Смирнова В. Г., Блинникова А. В. Управление знаниями в корпорациях. / Под ред. д-ра эконом. наук, проф. Б.З. Мильнера. Москва : Дело, 2006. – 304 с.

© Мельник О.В., 2019

1.4. Бізнес-процеси підприємств торгівлі та їх вплив на економічну безпеку підприємств

Економічна безпека підприємства є 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. 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 торговельного підприємства 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 [1-15] свідчить про значні напрацювання дослідників щодо класифікації бізнес-процесів, теоретико-методологічні основи побудови системи управління на засадах процесного підходу [5-7]. Важливе значення у цьому напрямі дослідження мають наукові результати зарубіжних вчених: так, зміст поняття "бізнес-процес", базові принципи та управління ними сформульовано у роботах Е. Демінга [1], М. Імаї [2], В.Г Єліферова [3], A. Lindsay, D. Downs, K. Lunn [4] та інших. У дослідженнях, Л.І. Чорнобай (2015) [8], Г. Ситник (2012) [9],

А. Л. Рижко [10], Л. О. Денисенко, С. Є. Шацької, (2012) [11] 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 (2016) [12], P.R. Amyotte, C.S. Lupien (2017) [13], K T. Shital, A. T James, H. Lambert, (2012) [14], N. G. Leveson, G. Stephanopoulos (2013) [15]. Забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів досліджували V. Batova, A. Pavlov (2013) [16], Т. И. Саматов [17], A. C. Caputo, M. Palumbo [18], N. Avanesova, Y. Chuprin, (2017) [19], S. Tappura, M. Sievänen, J. Heikkilä, A. Jussila, N. Nenonen, (2015) [20]; підходи до кількісної оцінки економічної безпеки висвітлені у дослідженні C. Munteanu, R. Tamošiūnienė (2015) [21], управління економічною безпекою представлено в працях I. D'yakonova, A. Nikitina, N. Gurvits, (2018) [22], J. Sinay, (2014) [23] та інших.

Результати наукових пошуків щодо створення цінності представлено в працях М. Портера [24], F.Asche, T. Aven, (2004) [25] C. Fombrun, (2015) [26], 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.

Отже, метою дослідження є узагальнення та розвиток існуючих підходів до вивчення бізнес-процесів торговельного підприємства, їх систематизація як необхідна передумова забезпечення економічної безпеки.

Для досягнення сформульованої мети дослідження та представлення власної позиції, нами сформульовано такі гіпотези:

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

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

3) кінцевими результатами основних і допоміжних бізнес-процесів торговельних підприємств є товарооборот і прибуток, зростання яких на фоні економічної ситуації в країні в цілому свідчать про посилення економічної безпеки в галузі.

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 [24, 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 безпосередньо беруть участь у формуванні доданої вартості, супроводжують рух продукції (послуги) і відповідають основним етапам її життєвого циклу: від створення до реалізації. Допоміжні (обслуговуючі) процеси забезпечують здійснення основних і пов'язані із забезпеченням документообігу, інформаційною підтримкою функціонування підприємства, охороною праці, сервісним обслуговуванням устаткування, забезпеченням безпеки тощо [9].

Розвиваючи ціннісну модель бізнес-процесів М. Портера, сучасні дослідники [3, 6, 7] пропонують різну деталізацію основних і допоміжних процесів, а також інколи виокремлюють управлінські бізнес-процеси або ж процеси співпраці (табл. 1).

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

Так, у монографії [27] 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;

Таблиця 1

Підходи до моделювання бізнес-процесів підприємства

Підхід	Види бізнес-процесів верхнього рівня	Зміст бізнес-процесів
1	2	3
Модель М. Портера [24]	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 [6, 7]	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
13-процесна модель Міжнародної бенчмаркінгової палати Американського центру продуктивності і якості (American Productivity & Quality Center – APQC) [6, 7]	Основні процеси	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
	Допоміжні процеси	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
Восьмипроцесна модель BKG Profit Technology [6, 7]	Не виділено	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

Закінчення таблиці 1

1	2	3
Міжнародні стандарти якості серії ISO 9000 [5]	Процеси управлінської діяльності, процеси забезпечення ресурсами, процеси життєвого циклу продукції та процеси вимірювання, аналізу й поліпшення	Не виділено
Модель OBM (Oracle Business Model) [6, 7]	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 авторами за [6, 7, 24]*

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 торговельного підприємства в очах споживача;

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

Отже, враховуючи названі обставини автор [27] 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 [8-11] 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.

Досить вдало дослідник Г. Ситник запропонувала авторську модель бізнес-процесів для підприємств торгівлі, в якій до основних бізнес-процесів відносить [9]: 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 стратегічне управління, управління фінансами, управління персоналом, управління проектами розвитку.

Поширеним у сучасній літературі є підхід до класифікації бізнес-процесів за рівнем деталізації [3, 6, 7], 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 [8], в даному дослідженні, було проведено декомпозицію системи управління підприємством на основі бізнес-процесів у межах універсальних сфер управління.

Надалі запропонована модель може бути розширена безпосередньо керівниками підприємств, які володіють інформацією про специфіку діяльності та подальші елементи ієрархії (рис.1).

Рис. 1. Структурно-ієрархічна модель бізнес-процесів торговельного підприємства

Джерело: власна розробка

На основі критично-конструктивного аналізу й узагальнення існуючих підходів до моделювання бізнес-процесів підприємства, ураховуючи особливості діяльності підприємств торгівлі, ми пропонуємо авторську класифікацію бізнес-процесів підприємства торгівлі з їх поділом на основні, допоміжні та управлінські процеси (бізнес-процеси управління та бізнес-процеси розвитку) (табл.2).

Такий підхід до поділу бізнес-процесів може розглядатись практикуючими фахівцями як референтна модель бізнес-процесів для підприємств торгівлі.Важливим для оптимізації бізнес-процесів, з позиції авторів [6], є розуміння характеру цінності, що генерує процес та споживача цієї цінності.

Таблиця 2

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 (доповнено авторами)*	укладання договорів з оренди автомобілів; укладання договорів на транспортування товарів; підтримка транспорту (обладнання, приладів) на належному технічному рівні
4. Зберігання товарів	організація зберігання товарів; забезпечення умов збереження товарів; контроль за станом складів; відповідальність персоналу
5. Реалізація товарів та після продажне 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) *(запропоноване авторами)*	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 таблиці 2

1	2
3. Забезпечення безпеки	забезпечення фізичної безпеки персоналу; забезпечення інформаційної безпеки; забезпечення економічної безпеки (за складовими)
Управлінські бізнес-процеси	
Бізнес-процеси управління	
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
Бізнес-процеси розвитку	
1 Розвиток розуміння ринку та споживачів	розвиток клієнтської бази; розсилка інформації про нові товари та послуги підприємства
2 Розвиток стратегії та місії підприємства	розробка стратегії розвитку підприємства; забезпечення реалізації стратегії;
3 Управління проектами розвитку	прогнозування та планування проектної діяльності; організація роботи; координація й регулювання процесів розробки і реалізації проекту; активізація і стимулювання праці виконавців; облік, контроль і аналіз ходу розробки і реалізації проекту; інноваційні технології.
4 Розвиток та навчання, персоналу	навчання та підвищення кваліфікації персоналу; стажування персоналу

Джерело: *систематизовано авторами на основі [8-11]*

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 Ф. Аше і Т. Евен [25].

Оскільки одним із ціннісних результатів для торговельного підприємства є забезпечення певного рівня його економічної безпеки, то подальший вектор дослідження спрямуємо на вивчення функціональних напрямків діяльності підприємства (складових економічної безпеки: фінансової, інтелектуальної та 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.

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

Так, згідно із запропонованою класифікацією (табл..2), 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.2).

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 і небезпеки, ефективно планувати і здійснювати свою господарську діяльність.

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).

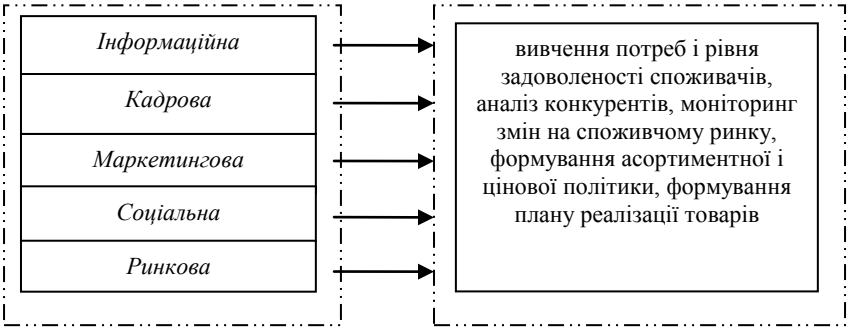


Рис. 2. Взаємозв'язок складових економічної безпеки з бізнес-процесами у сфері дослідження ринку та потреб споживачів

Джерело: власна розробка

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..3).

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).

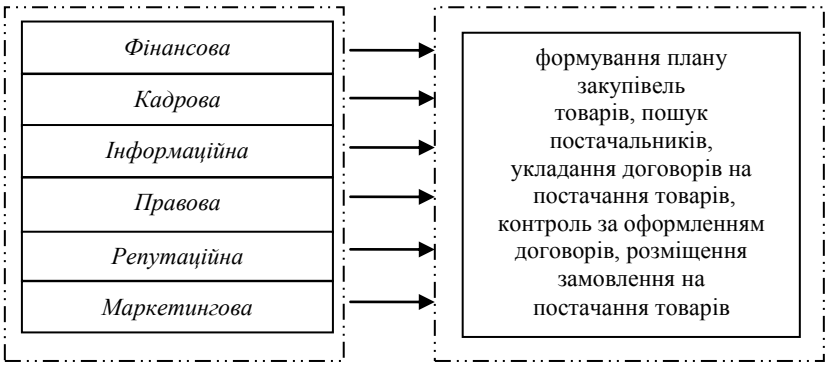


Рис. .3. Взаємозв'язок складових економічної безпеки з бізнес-процесами у сфері закупівлі товарів

Джерело: власна розробка

Ненадійність постачальників, партнерів і банків може спричинити втрату фінансових ресурсів торговельного підприємства, 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 розголошуванні конфіденційної інформації підприємства тощо.

Значення правової складової економічної безпеки торговельного підприємства полягає в ефективному правовому забезпеченні його діяльності, чіткому дотриманні співробітниками усіх правових норм чинного законодавства. Порушення законодавства, низька забезпеченість діяльності внутрішніми нормативними документами негативно

позначаються на результатах функціонування підприємств торгівлі.

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. Отже, у цьому контексті важливою є підтримка економічної безпеки підприємства у розрізі таких її складових, як: фінансова, інформаційна, кадрова, техніко-технологічна, логістична (рис.4).

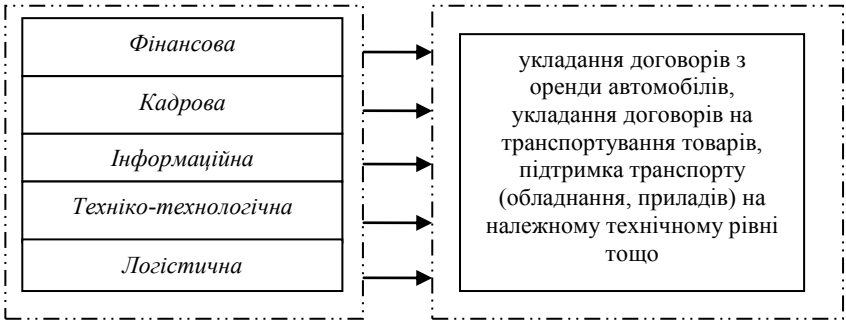


Рис. 4. Взаємозв'язок складових економічної безпеки з бізнес-процесами у сфері транспортування товарів та вантажно-розвантажувальних робіт

Джерело: власна 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.

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, техніко-технологічна, продуктова, майнова (рис. 5).

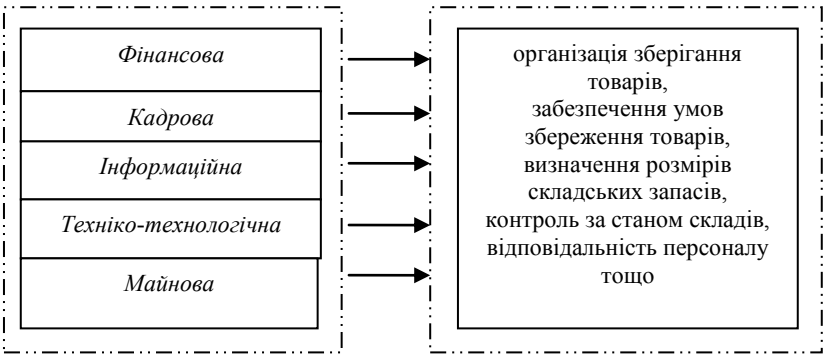


Рис. 5. Взаємозв'язок складових економічної безпеки з бізнес-процесами у сфері зберігання товарів

Джерело: власна 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 на складах, брати відповідальність за неналежне дотримання вимог щодо зберігання товарів.

Інформаційне забезпечення формується шляхом впровадження інформаційних систем і технологій для ведення складського обліку. При зберіганні товарів на складах велику увагу слід приділяти технології розміщення. Дотримання встановленого режиму зберігання та факторів, що впливають на збереження, тісно пов'язане із зменшенням товарних витрат. Під майновою безпекою розуміють стан захищеності майнових інтересів і майна, збереження/підвищення майнового статусу торговельного підприємства.

Реалізація товарів та післяпродажне обслуговування як бізнес-процес охоплює низку специфічних видів діяльності залежно від характеру торгівлі (оптова, роздрібна, інтернет-торгівля). В контурі даного процесу відбувається передпродажна обробка товарів, розміщення товарів у торговельному залі, розрахунково-касове обслуговування, обслуговування (в т.ч. післяпродажне). Створення цінності в даному контексті є сполученням кадрової, інформаційної, фінансової, техніко-технологічної, силової, маркетингової, продуктової, інтерфейсної складових економічної безпеки (рис..6).

Цінність, що створюється в результаті реалізації даного бізнес-процесу, пов’язана із виконанням торговельним підприємством своєї основної операційної функції і проявляється через зворотний зв'язок управлінського персоналу підприємства із покупцями. Такий зв'язок, з одного боку, забезпечує отримання вигід у вигляді зростання задоволеності споживачів, а з іншого – підвищення рівня вмотивованості персоналу та збільшенням 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 торговельного підприємства [27].

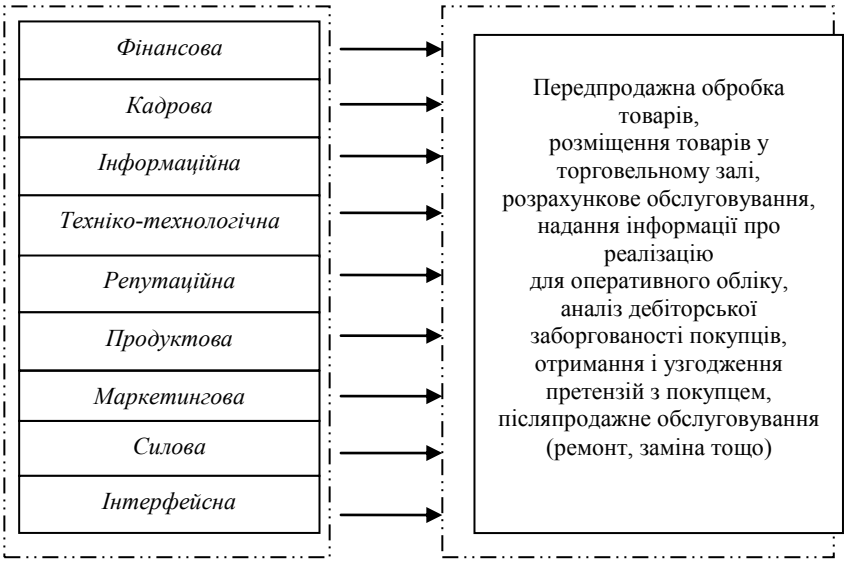


Рис. 6. Взаємозв'язок складових економічної безпеки з бізнес-процесами у сфері реалізації товарів та післяпродажного обслуговування

Джерело: власна розробка

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 торговельного підприємства, його власних торгових марок. 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 торговельного підприємства. Інтерфейсна складова економічної безпеки характеризує надійність взаємодії з економічними контрагентами: постачальниками, торговими і збутовими посередниками, інвесторами, споживачами.

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.

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.

Таким чином, сформована система зв’язків складових економічної безпеки із процесами створення цінності в торгівлі представлена 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.

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. Отже, для підтвердження відповідної гіпотези проведено аналіз фінансових результатів, які отримали підприємства оптової і роздрібної торгівлі.

За даними проведеного аналізу, можна дійти висновку, що показники, наведені на рис.7 засвідчують про зростання товарообороту підприємств торгівлі протягом 2010-2018 років у 2,7 рази.

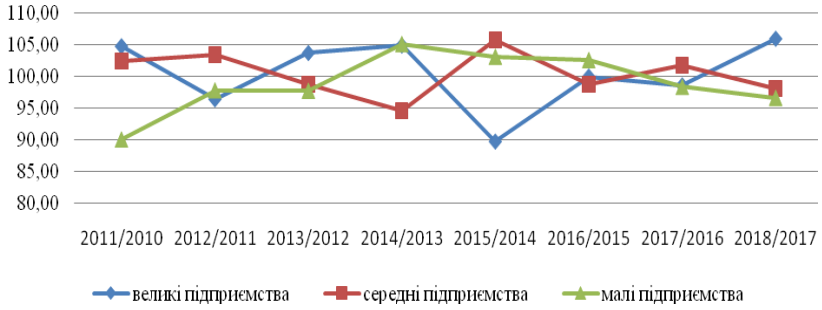
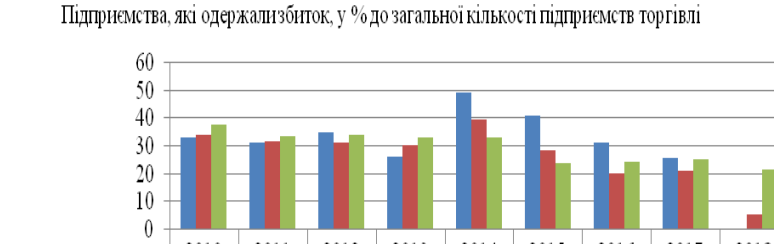


Рис. 7. Темпи зростання обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства

Джерело: побудовано за [28]

Розглядаючи структуру підприємств оптової та роздрібної торгівлі можна зазначити, що найбільшу питому вагу за обсягом реалізованої продукції займають середні підприємства – від 45,6% у 2010р. до 47% у 2018р. Та тенденція спостерігається протягом років, що аналізуються.

Основним критерієм оцінювання тенденцій розвитку підприємств торгівлі є динаміка їх фінансових результатів до оподаткування (рис..8).



	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
великі підприємства	32,9	31,1	34,9	25,9	49,2	40,8	31	25,8	0
середні підприємства	33,8	31,5	31,2	30,4	39,7	28,5	20	20,8	5,3
малі підприємства	37,7	33,4	34,1	32,9	33,1	23,8	24,4	24,9	21,3

Рис. 8. Підприємства, які отримали збиток, у % до загальної кількості підприємств торгівлі

Джерело: побудовано за [28]

Таким чином, за даними, наведеними на рис..8 можна дійти висновку, що протягом аналізованого періоду динаміка фінансових результатів підприємств торгівлі в України характеризується як позитивна: збитки на рівні 128134,8 млн. грн у 2014 році та прибутки на рівні 88187,2 млн. грн у 2018 році.

Загалом можна констатувати, що підприємства торгівлі перебувають у більш безпечному стані, коли динаміка обсягу реалізованої продукції випереджає таку ж саму динаміку в цілому по економіці, але при цьому, динаміка прибутку також є позитивною. Якщо обсяг реалізованої продукції зростає швидше за аналогічний показник по країні в цілому, але на фоні збільшення кількості збиткових суб'єктів, то це порушує рівновагу й вже у середньостроковому періоді призведе до втрати ліквідності, відсутності коштів для розрахунків з постачальниками, а у довгостроковому – до банкрутства.

Перелік посилань

1. Deming, E. (2000) Out of the crisis / Edwards Deming.The MIT Press; Reprint edition. 524 p.
2. Masaaki, I. (1986) Kaizen: The key to Japan's competitive success. New York, Ltd: McGraw-Hill. 246 c.
3. Елиферов, В. Г.,Репин, В. В. (2009) Бизнес-процессы: Регламентация и управление. М. : ИНФРА-М, 319 с.
4. Lindsay, A.,Lunn, K. (2003) Business processes—attempts to find a definition. InformationandSoftwareTechnology,45, 15, 1015-1019. DOI: https://doi.org/10.1016/S0950-5849 (03)00129-0
5. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів: ДСТУ ISO 9000:2007. [Чинний від 2007-09-03]
6. Информационно-методические материалы по построению систем управления. URL:www.betec.ru/secure/index.php?id=2&sid =10&tid=17. (дата звернення: 22.07.2019)
7. Хлебников Д. Матричная модель предприятия. URL: www. Management.com.ua/ct/ct043.html. (дата звернення: 22.07.2019)
8. Чорнобай, 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, 171-182.
9. Ситник, Г. (2012) Класифікація бізнес-процесів підприємства торгівлі на основі процесного підходу. Економіка, №5(119). С.54-60.

10.Ryzhko A. L. (2018) Causal Classification of Enterprise Business. Management Science. 2018;8(1):90-99. DOI: https://doi.org/10.26794/2304-022X-2018-8-1-90-99

11.Денисенко, Л. О., Шацька, С. Є. (2012) Концептуальні засади класифікації бізнес-процесів, як основи формування бізнес-системи організації. Ефективна економіка, №11. URL:economy.nayka.com.ua›?op=1&z=1558 (дата звернення: 22.07.2019)

12.Swuste, P., Theunissen, J., Schmitz, P., Reniers, G., Blokland, P. (2016). Process safety indicators, a review of literature. Journal of Loss Prevention in the Process Industries, 40, 162-173. DOI:https://doi.org/10.1016/j.jlp.2015.12.020

13.Amyotte, P. R.,Lupien, C. S. (2017) Elements of Process Safety Management, Methods in Chemical Process Safety, 1, 87-148. DOI: https://doi.org/10.1016/bs.mcps.2017.01.004

14.Shital,K T., James, A. T, Lambert, H. (2012) Identification and evaluation of priorities in the business process of a risk or safety organization. Reliability Engineering&System Safety. 99,74-86. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ress.2011.10.006

15.Leveson, N. G., Stephanopoulos, G. (2013) A system-theoretic, control-inspired view and approach to process safety. Journal AIChE. 60, 1,2-14. DOI: https://doi.org/10.1002/aic.14278

16.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): 538-542, DOI: 10.5829/idosi.wasj.2013.27.04.13675

17.Саматов, Т. И. (2018) Методы и показатели обеспеченности экономической безопасности промышленного комплекса региона. Вестник российского университета дружбы народов. Серия: Экономика, Т.26. №1. С. 89-100. DOI: 10.22363/2313-2329-2018-26-1-89-100

18.Caputo, A. C., Palumbo, M. (2011) Economic optimization of industrial safety measures using genetic algorithms. Journal of Loss Prevention in the Process Industries. 24, 5, 541-551. DOI:10.1016/j.jlp.2011.01.001

19.Avanesova, N.,Chuprin, Y. (2017). Enterprise economic security: essential characteristics of the concept. Innovative technologies and scientific solutions for industries, 1(1), 98-102. DOI:https://doi.org/10.30837/2522-9818.2017.1.098

20.Tappura, S.,Sievänen, M., Heikkilä J., Jussila, A., Nenonen, N. (2015). A management accounting perspective on safety. Safety Science, 71, Part B, 151-159. DOI:https://doi.org/10.1016/j.ssci.2014.01.011

21.Munteanu, C., Tamošiūnienė, R. (2015)Modern approaches in quantifying economic security. Case sudy of Estonia, Latvia, Lithuania and

republic of Moldova. Journal of security and sustainability issues. 4, 4(S), 596-610 DOI:https://dx.doi.org/10.9770/jssi.2015.4.4(2)S

22. D'yakonova, I., Nikitina, A.,Gurvits, N.(2018). Improvement of the enterprise economic security management in global environment. Geopolitics under Globalization, 2(1), 19-26. DOI:https://doi.org/10.21511/gg.02(1).2018.03

23. Sinay, J. (2014) Safety management in a competitive. Business Environment. Edition 1st Edition. 204. DOI:https://doi.org/10.1201/b16692

24. Porter, M.E. (1985) Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. Free Press, New York, 557 p.

25. AscheF.&Aven, T.(2004). On the economic value of safety, 9: 3, 253-267, DOI: 10.1080 / 14664530490505602

26. Fombrun, C.(2015) Reputation, 11. Organizational Behavior. DOI: https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom110233

27. Краснокутська, Н.С. (2012) Управління потенціалом торговельного підприємства: монографія. Харків: Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі. 322 с.

28. Основні показники роздрібної торгівлі. Статистична інформація. Державна служба статистики України. URL: http//www.ukrstat.gov.ua.

© Краснокутська Н.С., Коптєва Г.М, 2019

1.5. Государственная поддержка инноваций и инвестиционных технологий промышленности Украины

Важной составляющей «умной инновационной политики» стран мира в условиях постиндустриального общества являются меры по решению внешнеэкономических интеграционных проблем, в первую очередь связанных со значительным ростом глобальной и региональной конкуренции. В связи с этим актуализируется роль инновационных систем различных уровней, усиливающих синергетические эффекты инновационного развития как при прямой управляющей роли государства, так и по принципам саморегулирования и самоорганизации [1].

В Украине сотрудничество промышленных предприятий в производственной и инновационной сфере находится на низком уровне. Наиболее актуальными проблемами являются низкий уровень сотрудничества инновационно