

УДК 330. 658.5

## ФУНДАМЕНТАЛЬНИЙ БАЗИС СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ

**ВІВЧАР Віктор**

Західноукраїнський національний університет

<https://orcid.org/0009-0001-4295-8714>

У сучасних складних і загрозованих умовах одним із найважливіших аспектів забезпечення ефективної роботи торговельних підприємств та позитивних результатів економічної діяльності є створення ефективної системи економічної безпеки для захисту підприємств від загроз. Ця спроможність безпеки залежить від здатності керівництва торговельних підприємств на всіх рівнях: забезпечити стійкий економічний розвиток торговельних підприємств; зменшити негативний вплив економічних криз; створити комплексну систему обліку руху грошових коштів та підвищити ефективність систем контролю; забезпечити конфіденційність комерційної інформації. Сучасні наукові дослідження показують, що без єдиної системи економічної безпеки торговельних підприємств неможливо знайти вихід із кризи, стабілізувати економічну ситуацію, налагодити ефективний механізм роботи.

*Ключові слова:* торговельні підприємства, безпека підприємств, економічна безпека, система економічної безпеки, управління економічною безпекою, стратегія економічної безпеки торговельних підприємств, ефективність стратегії.

<https://doi.org/10.31891/mdes/2025-17-27>

Стаття надійшла до редакції / Received 12.07.2025

Прийнята до друку / Accepted 12.08.2025

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Підвищення рівня ризику діяльності торговельних підприємств вимагає забезпечення ефективної побудови середовища економічної безпеки та запобігання основним факторам, що впливають на їх безпеку. Важливо зазначити, що незалежно від структури власності виробничо-економічні системи піддаються постійним ризикам і загрозам, які пов'язані з динамічним впливом внутрішнього та зовнішнього середовищ в якому вони функціонують. Загальновідомо, що економічна безпека торговельних підприємств залежить від рівня національної безпеки. Водночас важливо зазначити, що в даних умовах економічна безпека України знаходиться під загрозою, оскільки умови воєнного стану мають знайний вплив на всі складові економічної безпеки. Торговельні підприємства стикається із проблемами забезпечення безпеки як під час криз так і під час роботи в стабільному економічному середовищі. Спектр цілей і завдань, які вирішуються в цих ситуаціях істотно відрізняється.

### АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Значну увагу дослідженню економічної безпеки сучасних торговельних підприємств приділяли видатні науковці Ареф'єва, І. Біленько, М. Войнаренко, О. Вівчар, Л. Головка, М. Єрменко, В. Микитюк, А. Череп. На практиці економічній безпеці торговельних підприємств приділяється недостатня увага, оскільки у більшості випадків проблеми стають очевидними лише тоді, коли кризові явища досягають певного масштабу або ще гірше досягають незворотного рівня.

### ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою даного дослідження є вивчення концептуального базису економічної безпеки торговельних підприємств, представлення операційних характеристик системи економічної безпеки та визначення структурних елементів для розробки стратегії забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств у контексті сучасних викликів і загроз.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Забезпечення достатнього рівня безпеки торговельних підприємств є одним із основних принципів підтримки забезпечення ефективної роботи підприємств у динамічному економічному середовищі. Безпека структури торговельного підприємства є основою збереження стабільної конкурентної позиції та передумовою ефективної діяльності та стабільного розвитку даних підприємств. Тому управління безпекою торговельного підприємства є невід'ємною складовою функціонування та якістю управління підприємства. Структура торговельного підприємства визначається такими основними елементами: економічною ефективністю; соціальна спрямованість;

безпеки [2, с. 120]. Щодо безпеки як складової «якості» вітчизняних торговельних підприємств основними негативними факторами експерти вважають: відсутність високого рівня ункціонування ринкового середовища; недосконалість інституційної основи економічної політики; незбалансована державна регуляторна політика; недосконала бюджетна політика; зловживання ціновим монопольним становищем; зростання кримінальних посягань, так званих «грабіжів», корупції та дискримінації підприємців; недосконалість судової системи, корупція в державних органах та відсутність державних інституцій, які б ефективно захищали права власників; низька конкурентоспроможність торговельних підприємств та інноваційна активність; незадовільні показники економічного стану торговельних підприємств, ефективності роботи та використання ресурсного забезпечення тощо.

Загалом безпека торговельних підприємств означає стан ресурсів даних підприємницьких структур (капітал, персонал, інформація та технології, обладнання, права) і бізнес-можливостей для забезпечення їх найбільш ефективного використання, таким чином стабільної роботи, сприяння ефективному розвитку науки, техніки та суспільства, а також запобігання внутрішнім і зовнішнім негативним впливам. До основних функціональних елементів економічної безпеки торговельних підприємств належать: захист комерційної таємниці та конфіденційної інформації; комп'ютерна безпека; внутрішня безпека; безпека будівель та споруд; фізична охорона; технічне забезпечення; безпека комунікацій; забезпечення транспортної безпеки вантажів і персоналу; екологічна безпека; конкурентна розвідка [3, с. 97]. Розглядаючи цю наукову проблематику, слід зазначити, що під економічною безпекою торговельних підприємств слід розуміти стан захищеності ресурсів та інтелектуального потенціалу компанії від існуючих та потенційних загроз зовнішньому та внутрішньому середовищу в якому вона функціонує, що характеризується високими фінансовими показниками та перспективами економічного розвитку в майбутньому. Будь-яка бізнес-структура торговельних підприємств є системою, що характеризується певними взаємоз'язками між її елементами, тому діяльність спрямована на забезпечення економічної безпеки також має бути системною.

На основі проведених досліджень встановлено, що лише комплексний і системний підхід до організації економічної безпеки торговельних підприємств може забезпечити повний і надійний захист. У цьому контексті систему можна описати як комплекс заходів, що охоплюють управлінські, страхові, правові, фінансові, безпекові, інституційні, судові та інші аспекти, спрямовані на захист торговельних підприємств від незаконної діяльності та мінімізацію або уникнення матеріальних та інших втрат.

Оскільки основними характеристиками системи економічної безпеки є комплексність і багатоаспектність об'єктів захисту, необхідно застосовувати комплексний підхід до процесу управління системою економічної безпеки. Комплексна система економічної безпеки торговельних підприємств – це комплекс взаємопов'язаних організаційно-правових заходів, що здійснюються спеціалізованими органами, службами та підрозділами юридичної особи, спрямованих на захист життєво важливих інтересів фізичних осіб, підприємств і держави від фактичної чи потенційної протиправної діяльності фізичних чи юридичних осіб, яка може призвести до значних економічних втрат і забезпечити економічне зростання в майбутньому. [5, с. 101].

Головною метою системи економічної безпеки є забезпечення стабільної та ефективної роботи, створення потенціалу для майбутнього розвитку та зростання. У свою чергу вважаємо, що важливим елементом функціонування системи економічної безпеки є механізм її захисту, який реалізується шляхом розробки стратегічного та оперативного плану заходів економічної безпеки. Управління системою економічної безпеки торговельних підприємств – це організована дія, спрямована на забезпечення злагодженої роботи всіх служб, підрозділів і працівників торговельних підприємств з метою запобігання або усунення загроз діяльності підприємства. Слід зазначити, що до основних завдань системи економічної безпеки торговельних підприємств належать: захист законних прав та інтересів торговельних підприємств та його працівників; збір, аналіз, оцінка даних і прогнозування розвитку ситуації; вивчення партнерів, клієнтів, конкурентів і претендентів на роботу; виявлення, попередження та припинення незаконної та іншої неправомірної діяльності, яка може здійснюватися працівниками торговельних підприємств та може завдати шкоди безпеці торговельних підприємств; забезпечення збереження матеріальних цінностей та інформації; отримання необхідної інформації для прийняття найкращих управлінських рішень щодо стратегії та політики економічної діяльності торговельних підприємств тощо [7]. Найважливішим у системі економічної безпеки торговельних підприємств є її превентивний характер. Основними критеріями оцінки його надійності та ефективності є:

- забезпечення стабільної роботи торговельних підприємств та здійснення збереження та оцінки фінансових і матеріальних цінностей;
- запобігання кризовим ситуаціям у тому числі різним незвичайним подіям, пов'язаним із «зовнішньою» чи «внутрішньою» загрозою діяльності [5, с. 101].

Результати дослідження свідчать про те, що застосування комплексного підходу до системи економічної безпеки торговельних підприємств має особливості: прогресивне управління корпоративними витратами; бюджетування; управління ресурсами; діагностика корпоративної ситуації; управління оборотним капіталом; застосування міжнародних стандартів безпеки; податкове планування. На основі проведених теоретичних досліджень розроблено та систематизовано структурно-логічний підхід до системи економічної безпеки торговельних підприємств (рис. 1).



Рис. 1. Структурно-логічна схема системи економічної безпеки торговельних підприємств

Примітка: власна розробка

Практичність забезпечення системи економічної безпеки торговельних підприємств вимагає оптимального вибору відповідних методів безпеки, зокрема збору та обробки аналітичної інформації щодо досвіду та заходів безпеки торговельних підприємств; аналіз, постійний моніторинг та прогнозування стану економічної безпеки, загроз, ризиків та показників, а також розроблення та впровадження необхідних заходів для підтримки належного рівня економічної безпеки. Слід зазначити, що методика побудови системи економічної безпеки торговельних підприємств включає наступні етапи:

- вивчення конкретних умов господарської діяльності, яка буде здійснюватися, сегмента ринку на якому знаходиться торговельне підприємство, кадрового забезпечення та знань персоналу;
- аналізувати зовнішні та внутрішні загрози економічному забезпеченню торговельних підприємств та вивчати кризову ситуацію, її причини та шляхи вирішення;
- аудит існуючих заходів забезпечення та аналіз їх відповідності виявленим загрозам;

– побудувати нову систему економічного забезпечення торговельних підприємств: розробити план усунення недоліків, виявлених під час аудиту; розробити пропозиції щодо удосконалення системи економічного забезпечення (включаючи створення на торговельних підприємствах служби забезпечення (якщо її немає) або створення на цій основі системи забезпечення та визначення механізму забезпечення), розрахувати всі необхідні ресурси; планувати щомісячні витрати для забезпечення нормальної роботи системи економічного забезпечення;

- сформувавати нову модель управління системою та бюджет її обслуговування;
- побудувати нову систему економічного забезпечення;
- оцінити ефективність створеної системи та заходи щодо її вдосконалення [4].

Заключним етапом управління системою економічного забезпечення торговельних підприємств є моніторинг досягнутих результатів, порівняння їх із планом та розгляд можливості подальшого розвитку. Основним критерієм ефективності управління системою економічного забезпечення є оцінка економічного стану підприємства та його фінансової стійкості.

Відзначаємо, що економічна безпека досягається шляхом реалізації єдиної, скоординованої, збалансованої та послідовної системи заходів, яка має бути здатною ефективно реагувати на внутрішні та зовнішні загрози. Без створення єдиної системи економічної безпеки неможливий вихід із кризи, стабілізація економічної ситуації, створення дієвого механізму забезпечення нормального функціонування виробничо-економічної системи. Ефективне функціонування системи економічної безпеки торговельних підприємств залежить від її стратегії і тактики. Стратегія економічної безпеки включає визначення цілей і завдань системи економічної безпеки, напрямів реалізації, форм і методів застосування відповідних сил і засобів, можливості реорганізації цих сил і засобів, створення необхідних резервів для нейтралізації та усунення потенційних загроз. Стратегія економічної безпеки торговельних підприємств є найбільш гнучкою частиною системи економічної безпеки і буде змінюватися відповідно до дії внутрішніх і зовнішніх загроз, зміни порядку економічних інтересів тощо. Складність і мінливість економічної та соціальної ситуації вимагають від підприємств прийняття різноманітних стратегічних заходів для забезпечення економічної безпеки. Важливо чітко розрізняти стратегічні цілі і тактичні заходи [7].

У свою чергу будемо відстоювати точку зору, що реалізація ефективної стратегії економічної безпеки торговельних підприємств відіграє важливу роль у системі економічної безпеки. Стратегія економічної безпеки повинна включати: характеристику та класифікацію внутрішніх і зовнішніх загроз економічній безпеці; виявлення та моніторинг факторів, що мають негативний вплив на стабільність економічного стану торговельних підприємств; визначення стандартів і параметрів для характеристики економічних інтересів і задоволення вимог; розробка економічної політики та необхідних механізмів для усунення або сприяння дії факторів, що мають також негативний вплив на стабільність системи економічної безпеки; основні напрямки економічної безпеки; управління системою економічної безпеки, регулювання діяльності та управління забезпеченням економічної безпеки на всіх рівнях.

Загалом при розробці економічної стратегії торговельних підприємств існує п'ять можливих стратегій за допомогою яких можна оптимізувати рівень економічного ризику: 1) відмова від діяльності, що містить специфічні джерела економічного ризику; 2) прийняття відповідальності за економічні стратегічні ризики та гарантування повного відшкодування збитків за рахунок власних джерел; 3) продаж або передача відповідальності за економічні ризики іншим; 4) зменшення або запобігання можливим негативним наслідкам економічних ризиків за допомогою превентивних заходів; 5) концентрація зусиль на економічних ризиках, тобто зосередження всіх видів ресурсів в одній сфері діяльності з метою отримання прибутку при високому рівні ризику [6, с. 45]. Концепція системної інтеграції є основою забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств. Функції контролю, планування, зворотного зв'язку та інформаційного забезпечення.

Важливо зазначити, що необхідна розробка стратегії економічної безпеки торговельних підприємств повинна включати:

- характеристику зовнішніх і внутрішніх загроз економічній безпеці торговельних підприємств;
- виявлення та моніторинг факторів, які можуть підвищити соціально-економічний рівень торговельних підприємств в коротко- та середньостроковій перспективі;
- формування економічної політики, що включає механізм обліку факторів, що впливають на економічну безпеку та сфери діяльності в рамках яких реалізовуватиметься стратегія.

У цьому контексті організаційні заходи щодо забезпечення реалізації стратегії економічної безпеки торговельних підприємств включають: 1) створення координаційного центру на чолі з

керівником організації, виконавчим органом якого є відділ безпеки; 2) розробка та затвердження нормативно-методичного забезпечення стратегії на основі вимог компанії; 3) надання ресурсів та їх цільове використання [8].

Важливо також зазначити, що всі управлінські рішення щодо захисту економічних інтересів торговельних підприємств від зовнішніх і внутрішніх загроз взаємопов'язані та прямо чи опосередковано впливають на результати їх діяльності. Економічна безпека залежить від здатності керівництва всіх рівнів торговельних підприємств: забезпечити економічну стійкість компанії; зменшити негативний вплив економічних криз; створити комплексну систему обліку руху грошових коштів та підвищити ефективність систем контролю; забезпечити захист конфіденційної ділової інформації. Загалом сучасні виробничо-економічні системи повинні управляти економічними ризиками, що виникають внаслідок різноманітних дестабілізуючих факторів. Для забезпечення економічної безпеки та спроможності торговельних підприємств прогнозувати ризики необхідно створити ефективну систему управління економічною безпекою торговельних підприємств [1, с. 55].

Тому першочерговим завданням для кожного торговельного підприємства є розробка ефективної стратегії розвитку економічної безпеки, яка характеризується тісним взаємозв'язком і взаємозалежністю між її складовими, щоб під час прийняття управлінських рішень обов'язково враховувати взаємний вплив одних факторів на інші.

### **ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ**

Підсумовуючи слід зазначити, що розкриті аспекти поняття економічної безпеки торговельних підприємств свідчать про те, що до необхідних умов формування ефективної системи економічної безпеки слід віднести: підвищення рівня захисту торговельного підприємництва шляхом підвищення відповідальності держави за суб'єктів господарювання (правової, судової, інституційної тощо); ефективність політики підтримки торговельної підприємницької діяльності; впровадження адаптивної системи управління безпекою; забезпечення внутрішньої збалансованості основних фінансових параметрів торговельних підприємств; стратегічна орієнтація на довгостроковий та раціональний розвиток. Рекомендується вдосконалити систему економічної безпеки торговельних підприємств. Ця система на практиці забезпечить торговельним підприємствам підтримку вищого рівня ефективності на ринку, активне підвищення операційної ефективності в умовах невизначеності та сприятиме досягненню встановлених торговельно-підприємницьких цілей і максимальної продуктивності. Це пояснюється тим, що він охоплює найширший діапазон можливих сценаріїв і дозволяє торговельним підприємствам швидко й узгоджено реагувати, не пропускаючи жодної деталі, у невизначеному та загрозовому середовищі. Водночас важливо зазначити, що розробка та реалізація ефективних стратегій дозволить торговельним підприємствам запобігти негативному впливу на економічну безпеку в усіх аспектах економічно-виробничої та господарської діяльності, забезпечити контроль і збалансованість доходів і витрат.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Алькема В. Г. Параметри економічної безпеки підприємства як логістичної системи. *Вісник економіки транспорту і промисловості* : зб. наук.-практ. праць. Вип. 29. Харків. 2010. С. 51–59.
2. Бондарчук Ю., Маруццак А. Безпека бізнесу: організаційно-правові основи. К.: Вид-во КНТ. 2008. 369 с.
3. Вівчар О. І. Управління економічною безпекою підприємств: соціогуманітарні контексти: *монографія*. Тернопіль, ФОП Паляниця В. А., 2018. 515 с.
4. Вівчар О. І. Теоретичні аспекти безпекознавства в умовах підприємств (фундаментальні загрози в сучасному соціогуманітарному просторі). *Соціально-економічні проблеми і держава*. Тернопіль, 2017. Вип. (1) 16. С. 24-31. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2017/17voissp.pdf>
5. Козаченко Г. В., Пономарьов В. П., Ляшенко О. М. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення : *монографія*. К.: Лібра, 2003. 280 с.
6. Швиданенко Г. О., Олесюк Г. О. Сучасна технологія діагностики фінансово-економічної діяльності підприємства: *монографія*. К.: КНЕУ, 2002. 192 с.

7. Vivchar O., Gevko V., Sharko V., Radchenko O., Budiaiev M. & Tarasenko O. Cloud technologies in business management. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2021. 4(39). 294–301. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/3473>

8. Vivchar O., Tyukhtenko N., Mykhailyshyn L., Korovchuk Y. NETWORK MODELING OF ASSESSING THE IMPACT OF THREATS TO THE ECONOMIC SECURITY OF LOGISTICS OPERATORS. *Economics, Ecology, Socium*. Vol. 8. No.4 2024. 89–98. URL: <https://ees-journal.com/index.php/journal/article/view/275>

## REFERENCES:

1. Alkema, V. H. (2010) Parametry ekonomichnoi bezpeky pidprijemstva yak lohistychnoi systemy [Parameters of economic security of the enterprise as a logistics system]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti* : zb. nauk.-prakt – Bulletin of Transport Economics and Industry: Coll. scientific-practical wash. Vyp. 29. Kharkiv. 51–59. [in Ukrainian].

2. Bondarchuk, Yu., Marushchak, A. (2008) Bezpeka biznesu: orhanizatsiino-pravovi osnovy – Business security: organizational and legal framework. K.: Vyd-vo KNT. 369. [in Ukrainian].

3. Vivchar, O. I. (2018) Upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu pidprijemstv: sotsiohumanitarni konteksty [Management of economic security of enterprises: socio-humanitarian contexts]. Ternopil, FOP Palianytsia V. A. 515. [in Ukrainian].

4. Vivchar, O. I. (2017) Teoretychni aspekty bezpekoznavstva v umovakh pidprijemstv (fundamentalni zahrozy v suchasnomu sotsiohumanitarnomu prostori) [Theoretical aspects of security science in the context of enterprises (fundamental threats in the modern socio-humanitarian space)]. *Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava – Socio-economic problems and the state*. Ternopil. Vyp. (1) 16. 24–31. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2017/17voissp.pdf> [in Ukrainian]. (Accessed 08 May 2025).

5. Kozachenko, H. V., Ponomarov, V. P., Liashenko, O. M. (2003) Ekonomichna bezpeka pidprijemstva: sutnist ta mekhanizm zabezpechennia : monohrafiia [Economic security of the enterprise: the essence and mechanism of provision: a monograph] K.: Libra. 280. [in Ukrainian].

6. Shvydanenko, H. O., Olesiuk, H. O. (2002) Suchasna tekhnolohiia diahnostryky finansovo-ekonomichnoi diialnosti pidprijemstva : monohrafiia [Modern technology of diagnostics of financial and economic activity of the enterprise: monograph] K.: KNEU. 192. [in Ukrainian].

7. Vivchar, O., Gevko, V., Sharko, V., Radchenko, O., Budiaiev, M. & Tarasenko, O. (2021) Cloud technologies in business management. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 4(39). 294–301. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/3473> (Accessed 19 April 2025).

8. Vivchar, O., Tyukhtenko, N., Mykhailyshyn, L. and Korovchuk, Y. (2024) NETWORK MODELING OF ASSESSING THE IMPACT OF THREATS TO THE ECONOMIC SECURITY OF LOGISTICS OPERATORS. *Economics, Ecology, Socium*. Vol. 8. No.4. 89–98. URL: <https://ees-journal.com/index.php/journal/article/view/275> (Accessed 19 May 2025).

## FUNDAMENTAL BASIS OF ECONOMIC SECURITY SYSTEM THE TRADE ENTERPRISES: MODERN CHALLENGES AND DEVELOPMENT STRATEGIES

VIVCHAR Viktor  
West Ukrainian National University

*In today's complex and threatening conditions, one of the most important aspects of ensuring the effective operation of trade enterprises and achieving positive economic outcomes is the formation of a reliable and efficient economic security system. The development of such a system is aimed at protecting enterprises from a wide range of internal and external threats, including financial instability, unfair competition, information leaks, and crisis phenomena in both national and global economies. The effectiveness of economic security largely depends on the ability of management at all levels to react flexibly to environmental changes, as well as to form a strategic vision for sustainable growth and resilience.*

*A key priority for management is to ensure the sustainable economic development of trade enterprises through risk minimization and the rational use of available resources. This involves the implementation of advanced methods of financial monitoring, the reduction of negative impacts caused by economic crises, and the creation of a comprehensive system for accounting and controlling cash flows. An important role is also played by strengthening the efficiency of internal control systems and building mechanisms that guarantee the confidentiality and protection of commercial information.*

*Modern scientific research convincingly demonstrates that without a unified and well-structured system of economic security, it is impossible for trade enterprises to successfully overcome crisis situations, stabilize their economic position, and ensure competitiveness in dynamic market conditions. A properly designed economic security system not only strengthens resilience against threats but also becomes a foundation for innovation, strategic development, and long-term success.*

*Thus, the creation and implementation of such systems should be regarded as a key task for trade enterprises seeking to maintain stability, ensure sustainable functioning, and achieve a high level of competitiveness in the modern global economy.*

*Keywords: commercial enterprises, enterprise security, economic security, economic security system, economic security management, economic security strategy of commercial enterprises, strategy effectiveness.*