



**ЕКОНОМІЧНІ ТА БЕЗПЕКОВІ ВИКЛИКИ  
СУЧАСНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА**

**КОЛЕКТИВНА МОНОГРАФІЯ**

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ РАДІОЕЛЕКТРОНІКИ

Кафедра економічної кібернетики та управління економічною безпекою

**ЕКОНОМІЧНІ ТА БЕЗПЕКОВІ ВИКЛИКИ  
СУЧАСНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА**

**Колективна монографія**

Харків 2020

УДК 330.131

*Рекомендовано Науково-технічною радою  
Харківського національного університету радіоелектроніки  
(протокол №11 від 19.11.2020)*

### **Рецензенти**

*Труніна І. М., доктор економічних наук, професор, Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського.*

*Тульчинська С. О., доктор економічних наук, професор, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського».*

*Белікова Н. В., доктор економічних наук, доцент, Науково-дослідний центр індустриальних проблем розвитку НАН України.*

**ISBN 978-966-659-289-0**

Економічні та безпекові виклики сучасного бізнес-середовища: колективна монографія / За заг. ред. д.е.н., проф. Т. В. Полозової. Харків: ХНУРЕ, 2020. 448 с.

Монографію присвячено дослідженню проблем господарювання економічних агентів на всіх рівнях управління та питанням забезпечення економічної безпеки діяльності окремих підприємств, галузей, регіонів та країни в цілому. Монографія є результатом теоретичних і практичних досліджень з удосконалення науково-методичного забезпечення функціонування суб'єктів господарювання на мікро- та макроекономічному рівнях.

Монографія базується на матеріалах I-ї Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні стратегії економічного розвитку: наука, інновації та бізнес-освіта».

Монографія призначена для науковців, викладачів, аспірантів, а також фахівців, що займаються дослідженням питань соціально-економічного розвитку та забезпечення економічної безпеки підприємств, галузей, регіонів та країни.

Відповідальність за зміст та достовірність матеріалів несуть автори. Редакція залишає за собою право не публікувати матеріали, що не відповідають формату видання, а також істотно змінювати зміст текстів за узгодженням з автором. Думка авторів може не співпадати з думкою членів редколегії.

**ISBN 978-966-659-289-0**

**DOI: 10.30837/978-966-659-289-0**

© Колектив авторів, 2020

© Кафедра економічної кібернетики та управління економічною безпекою, 2020

© Харківський національний університет радіоелектроніки, 2020

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
------------	---

### РОЗДІЛ 1

#### ТЕНДЕНЦІЇ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ: НАЦІОНАЛЬНИЙ ТА СВІТОВИЙ ДОСВІД

<i>Baiba Šavriņa, Santa Sproģe-Rimša, Patrīcija Lipaja</i> <b>ENTREPRENEURIAL EDUCATION TO PROMOTE THE CREATION OF OWN BUSINESS INSTEAD OF YOUTH UNEMPLOYMENT OR EMIGRATION (CASE OF LATVIA).....</b>	11
<i>Sheiko Iryna, Storozhenko Oleksandra</i> <b>EXPERIENCE OF EUROPEAN DIGITAL MARKET FUNCTIONING AND DIGITALIZATION IN UKRAINE.....</b>	26
<i>Sheiko Iryna, Storozhenko Oleksandra</i> <b>UKRAINE AND EASTERN EUROPEAN COUNTRIES: PROSPECTS FOR FURTHER DEVELOPMENT AGAINST THE COVID-19 PANDEMIC.....</b>	38
<i>László Vértesy, Valéria Széplaki</i> <b>OUTSOURCING INSURANCE RISKS AND REINSURANCE: EUROPEAN SOLUTIONS.....</b>	48
<i>Бабайлов В. К., Приходько Д. О.</i> <b>ВИЗНАЧЕННЯ ОСНОВНИХ АСПЕКТІВ СОЦІАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ.....</b>	56
<i>Діденко Є. В.</i> <b>ДО ПИТАННЯ ПРО ТУРИСТИЧНУ ПРИВАБЛИВІСТЬ КРАЇНИ.....</b>	66
<i>Довгопол Н. В., Ігуменцева Н. В.</i> <b>СТРАТИФІКАЦІЯ ГРУПИ РИЗИКУ ЯК ІНФОРМАЦІЙНА ОСНОВА ПРОТИЕПІДЕМІОЛОГІЧНИХ ВИТРАТ ДЕРЖАВИ.....</b>	81
<i>Мурзабулатова О. В., Курденко О. В.</i> <b>УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ.....</b>	90
<i>Носова О. В., Книш А. С.</i> <b>АНАЛІЗ ПРЯМИХ ІНОЗЕМНИХ ІНВЕСТИЦІЙ В ЕКОНОМІКУ УКРАЇНИ, ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ВИРІШЕННЯ.....</b>	104
<i>Овсюченко Ю. В., Пересада О. В.</i> <b>МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ В СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМАХ.....</b>	112
<i>Прокопенко В. Ю., Каверіна Ю. В.</i> <b>ВПЛИВ РЕЛІГІЇ НА ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК.....</b>	124

*Степанова О. В.*

**МЕТОДИКА БАГАТОКРИТЕРІАЛЬНОЇ ОЦІНКИ РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ  
УКРАЇНИ.....** 132

*Шейко І. А., Курденко О. В.*

**ГЛОБАЛІЗАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ В УКРАЇНІ: ОСНОВНІ ТЕНДЕНЦІЇ  
РОЗВИТКУ.....** 142

## **РОЗДІЛ 2**

### **ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ СУЧАСНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА**

*Kolupaeva I. V., David Elie GOHI*

**METHODOLOGICAL ASPECTS OF RISK MANAGEMENT OF ENTERPRISES...** 154

*Kolupaeva I. V., Tkachenko A. G.*

**DEFINITION OF THE CONCEPT «MECHANISM OF INNOVATIVE  
DEVELOPMENT OF ENTERPRISE».....** 162

*Геселева Н. В., Пронюк Г. В.*

**МОДЕЛЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....** 169

*Довгопол Н. В., Ігуменцева Н. В.*

**АВТОМАТИЗАЦІЯ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ  
ПІДПРИЄМСТВА .....** 183

*Кирій В. В., Шелефонтьок В. Р.*

**КОМПЛЕКСНИЙ МЕТОД ОЦІНКИ РІШЕНЬ У РЕКЛАМНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ.....** 193

*Кирій В. В., Шемшур В. А.*

**ПРОЦЕС КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЇ ОБ'ЄКТІВ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ  
ВЛАСНОСТІ.....** 206

*Кисліченко А.П., Рабеах Мохаммед Рідха Салман*

**КОНЦЕПТУАЛЬНИЙ ПІДХІД ДО ДІАГНОСТИКИ  
ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....** 220

*Костін Ю. Д., Дергоусов В. М.*

**НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ  
ПЕРСОНАЛУ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ.....** 231

*Костін Д. Ю., Шкуро Г. Л.*

**ЕКОНОМЕТРИЧНІ МОДЕЛІ У ВИЗНАЧЕННІ СТУПЕНЯ ПЕРЕВАГИ  
ІНДИВІДУАЛЬНИХ ФАКТОРІВ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА  
ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВАХ.....** 246

*Полозова Т. В., Алзубі Лайт Абдел Карім Мохаммад*

**ФІНАНСОВА МОДЕЛЬ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЕКТІВ.....** 255

<i>Полозова Т. В., Куценко Ю. А.</i>	
<b>ПОНЯТТЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ В КОНТЕКСТІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....</b>	<b>265</b>
<i>Полозова Т. В., Обейд Лара Ходор</i>	
<b>СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ ОЦІНКИ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....</b>	<b>274</b>
<i>Полозова Т. В., Самков В. В.</i>	
<b>ОЦІНКА ФІНАНСОВИХ ІНВЕСТИЦІЙ В ОБЛІКУ ЯК УМОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВИСОКОЇ ЯКОСТІ ОБЛІКОВОЇ ІНФОРМАЦІЇ.....</b>	<b>282</b>
<i>Пономарьов С. В.</i>	
<b>ПОКАЗНИКИ ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ СПОЖИВАЧІВ ПІДПРИЄМСТВАМИ ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНОЇ СФЕРИ.....</b>	<b>293</b>
<i>Соколова Л. В., Верясова Г. М.</i>	
<b>ВНУТРІШНЬОФІРМОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ – ВАЖЛИВА СКЛАДОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА.....</b>	<b>301</b>
<i>Соколова Л. В., Зінченко М. Е.</i>	
<b>СПОЖИВЧІ ПЕРЕВАГИ ЯК ОБ’ЄКТ НЕЙРОМАРКЕТИНГОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ.....</b>	<b>315</b>
<i>Соколова Л. В., Огородник В. А.</i>	
<b>КОНКУРЕНТНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА ЯК СУЧАСНА ЕКОНОМІЧНА КАТЕГОРІЯ.....</b>	<b>326</b>
<i>Соколова Л. В., Шапошник Б. В.</i>	
<b>НЕОДНОЗНАЧНІСТЬ ДЕФІНІЦІЇ ПОНЯТТЯ «ІНВЕСТИЦІЙНА ПРИВАБЛИВІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА» ТА ОСНОВНА ПРОБЛЕМАТИКА ЇЇ ОЦІНКИ.....</b>	<b>336</b>
<i>Тохтамиш Н. І., Альхьярі Амер Махмуд Алі</i>	
<b>ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНКИ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ПРОЕКТІВ.....</b>	<b>346</b>

### РОЗДІЛ 3

#### СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ СУБ’ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

<i>Polozova T.V., Nicola Jennifer John Elia</i>	
<b>ENTERPRISE ECONOMIC SECURITY SYSTEM: THEORETICAL ASPECTS OF FORMATION.....</b>	<b>355</b>
<i>Дутчак Р. Р., Дутчак В. Ф.</i>	
<b>ЗАХИСТ ПРАВА НА ЛІКАРСЬКУ ТАЄМНИЦЮ В ДОКУМЕНТАХ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ ПРИВАТНИХ ПІДПРИЄМСТВ ГАЛУЗІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ’Я.....</b>	<b>363</b>

**Соколова Л. В.,**

*д.е.н., професор, професор кафедри економічної кібернетики  
та управління економічною безпекою,*

*Харківський національний університет радіоелектроніки*

**Верясова Г. М.,**

*старший викладач кафедри економічної кібернетики  
та управління економічною безпекою,*

*Харківський національний університет радіоелектроніки*

## **ВНУТРІШНЬОФІРМОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ – ВАЖЛИВА СКЛАДОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Важливою передумовою соціально-економічного прогресу та конкурентоспроможності України на світовому ринку є сталий розвиток вітчизняних підприємств – суб'єктів господарювання. Забезпечення високого рівня їх конкурентоспроможності на внутрішніх та зовнішніх ринках збуту можливе за умови ефективного реагування на технологічні зміни, впровадження нової техніки та технологій енергозбереження, виробництва високоякісної та безпечної продукції. За сучасних мінливих умов господарювання ринок товарів та послуг постійно зазнає різких змін. Маркетингова діяльність промислового підприємства представляє собою той напрям його виробничо-комерційної діяльності, який спрямовано на виявлення і задоволення потреб споживачів ринку в продукції за допомогою обміну з метою одержання прибутку [1]. Значну роль в забезпеченні ефективного розвитку вітчизняних підприємств в умовах жорсткого конкурентного середовища відіграє їх орієнтація на маркетинг. Потреба у ринковій концепції управління промисловими підприємствами – маркетингу стала особливо відчуватися останнім часом у зв'язку із Євроінтеграцією економіки України, загостренням конкурентної боротьби за внутрішні та зовнішні ринки збуту,

викликами фінансової кризи, зниженням платоспроможного попиту населення в умовах розвитку всесвітньої пандемії. Бажаного успіху у конкурентній боротьбі за переваги споживача в умовах ринкової економіки досягають лише ті підприємства, які вміють своєчасно знайти ринкові ніші – назовемо їх «хвилі блакитного океану» та кваліфіковано задовольнити потреби споживачів. Це потребує ефективної, результативної маркетингової діяльності підприємств, що забезпечуватиме їм конкурентні переваги на ринках збуту виробленої продукції у тривалій перспективі.

Орієнтиром сучасного ринку є споживач, тому доскональне знання його потреб та виробництво товарів, здатних їх задовольнити, являється єдиною реальною можливістю досягнення цілей, пов'язаних із збільшенням прибутку підприємства, зростанням обсягів продаж, проникненням на нові ринки товарів та послуг. Успіх підприємства в досягненні поставлених цілей багато в чому залежить від ефективності його маркетингових зусиль за всіма складовими комплексу маркетингу. У зв'язку із цим актуальним є вирішення проблеми активізації маркетингової діяльності підприємств – товаровиробників та забезпечення її ефективності та результативності. Важливою умовою розв'язання цих завдань є внутрішньофірмові дослідження. Головною задачею проведення цих досліджень є аналіз внутрішнього середовища підприємства з метою оцінки його відповідності сучасним запитам споживачів, визначення можливостей реалізації стратегії превентивної, активної або пасивної адаптації підприємства та його системи «marketing-mix» конкретно [2, 3].

Як відомо, маркетингові дослідження – це періодична діяльність зі збору, відображення та аналізу даних за різними аспектами маркетингової діяльності підприємства: ситуація на ринку, зміни макросередовища, потенціал внутрішнього середовища. Значення маркетингових досліджень в діяльності підприємства полягає у підвищенні обґрунтованості маркетингових заходів підприємства шляхом оперативного збору відповідних даних, їх обробки та інтерпретації [4]. Метою таких досліджень є виявлення ринкових можливостей промислових підприємств, завоювання стабільних конкурентних позицій на

ринку, зменшення ризику операцій купівлі/продажу та збільшення шансів на результативний успіх маркетингової діяльності підприємства у цілому. За експертними оцінками та результатами аналізу УАМ обсяг ринку маркетингових досліджень в Україні станом на початок 2018 р. характеризувався такими даними [5] (млн. грн.): 2010 р. – 324,00; 2011 р. – 354,60; 2012 р. – 449,24; 2013 р. – 487,10; 2014 р. – 509,29; 2015 р. – 767,00; 2016 р. – 865,14; 2017 р. – 992,07. Стає очевидним постійне з року в рік зростання обсягів маркетингових досліджень підприємств, а це значить, що без проведення маркетингових досліджень сьогодні працювати підприємствам просто неможливо, дуже ризиковано. Забезпечення ефективної маркетингової діяльності промислових підприємств, прийняття обґрунтованих управлінських рішень у сфері маркетингу можливе не тільки за умови вивчення їх макро- та мікросередовища, а також обов'язково і їхнього внутрішнього середовища – дослідження власної фірми [6], що зображено на рис. 1.



Рисунок 1 – Взаємозв'язок дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища промислового підприємства

*Джерело: розробка авторів*

Питанням дослідження діяльності промислового підприємства чи фірми, визначенню напрямів маркетингових досліджень та їх опису присвячено велику кількість наукових праць.

Українські економісти Решетілова Т. Б. та Довгань С. М. вважають одним із трьох основних напрямів маркетингових досліджень внутрішнє середовище, об'єктами вивчення якого розглядаються виробництво, збут, менеджмент, маркетинг, фінанси, а основними параметрами аналізу – обсяги виробництва, обсяги збуту, показники виконання планів, ефективність маркетингових програм [7].

Відома українська вчена Гаркавенко С. С. розглядає аналіз можливостей підприємства за такими складовими: виробництво, збут, менеджмент, маркетинг і фінанси [8].

Вітчизняний науковець Войчак А. В. запропонував досліджувати внутрішнє бізнес-середовище підприємства за напрямками: аналіз конкурентоспроможності підприємства та його продукції; оцінка іміджу підприємства та його продукції; прогнозні дослідження збуту; дослідження маркетингових комплексів; аналіз результатів господарської діяльності; оцінка якості маркетингових заходів [9].

У контексті визначення маркетингової діяльності підприємства, котра спрямована на приведення його можливостей, усіх його ресурсів у відповідність із вимогами і можливостями ринку для досягнення своїх стратегічних цілей, авторка роботи [10] Соколова Л. В. виділила такі напрями внутрішньофірмового дослідження підприємства, як аналіз стратегії, аналіз показників виробничо-збутової діяльності і витрат, аналіз організаційної структури, «портфельний» та фінансовий аналіз.

Вчений Телетов О. С. акцентує увагу на тому, що маркетингові дослідження власних можливостей промислового підприємства спрямовані на аналіз його економічних показників, визначення переваг існуючих виробничих потужностей, окремих видів технологій виробництва, з'ясування стану трудових, матеріальних та енергетичних ресурсів, накладних витрат, амортизаційних відрахувань, оцінку переваг

над фірмами-конкурентами, аналіз частоти появи нових виробів та їх модернізації [11].

Загалом у маркетингових дослідженнях можна виокремити два головних напрями [12]: дослідження характеристик та параметрів ринку (зовнішні маркетингові дослідження); дослідження власних можливостей та перспектив підприємства, як реальних, так і потенційних (внутрішні маркетингові дослідження). Другий напрям маркетингових досліджень концентрується всередині підприємства. Головними суб'єктами досліджень в цьому випадку виступають виробничі потужності підприємства, його персонал, наявний асортимент продукції, імідж підприємства, впровадження інновацій у виробничому процесі, ефективність рекламних кампаній та організації зв'язків з громадськістю, особливості організації матеріально-технічного постачання підприємства.

Вітчизняні науковці Липчук В. В., Дудяк Р. П., Бугіль С. Я. розглядають такі напрями маркетингових досліджень: дослідження об'єктів ринку; дослідження суб'єктів ринкового середовища; дослідження власної фірми. Останній напрямок включає аналіз минулих і поточних результатів виробничо-збутової діяльності фірми, дослідження іміджу власної фірми зі сторони покупців і конкурентів, дослідження параметрів конкурентоспроможності власних товарів [6].

У роботі [13] Яшкіна О. І. пропонує два напрямки маркетингових досліджень інновацій машинобудівного підприємства: дослідження ринкового потенціалу інновацій та дослідження маркетингового потенціалу інновацій.

У монографії [14], де частково було ураховано рекомендації [15], запропоновано методика аналізу внутрішнього середовища підприємства, яка передбачає аналіз: організаційної структури, стратегії, показників виробничо-збутової діяльності, витрат, фінансових показників, діяльності самостійних господарських структурних підрозділів.

У результаті проведеного аналізу літературних джерел можна зробити висновок про те, що на сьогоднішній день не існує єдиного підходу до

формування переліку складових внутрішньофірмових досліджень промислових підприємств та відповідного визначення їх змістовного наповнення, що обумовлює можливість подальшого наукового пошуку та необхідність удосконалення вирішення означеної проблеми.

Метою статті є вивчення внутрішньофірмових досліджень як важливої складової забезпечення ефективності, результативності маркетингової діяльності промислового підприємства.

Характерними ознаками сучасного етапу розвитку ринкових відносин в Україні є невизначеність умов функціонування підприємств-товаровиробників, клієнтоорієнтованість бізнесу, посилення ролі споживачів, зростання прояву ризику, збільшення ступеню залежності від умов VUCA-світу та конкретно від маркетингового середовища, посилення конкурентної боротьби за споживчі переваги на ринках збуту товарів та послуг. За цих умов підвищується роль та значущість проведення маркетингових досліджень не тільки ринку, а і його внутрішнього середовища. Це обумовлено тим, що для успішної діяльності на ринку підприємствам мало володіти матеріальними та фінансовими ресурсами, як зазначено у роботі [2], тому що на перший план виходять їх внутрішні можливості, сукупність ресурсів. Підприємства починають звертати першочергову увагу не на вивчення конкурентів, клієнтів, посередників, постачальників (зовнішнє, оточуюче середовище), а на самих себе, свої внутрішні можливості, які унікальні і властиві тільки даному підприємству, що і визначає наявність конкурентних переваг.

Таким чином, в сучасних умовах широкої доступності ринків матеріальних ресурсів пошук конкурентних переваг зводиться до володіння інформацією, знаннями, креативними пропозиціями, що сприяє розробці крупних бізнес-пропозицій. Їх реалізація формує нові ринки, створює нові ринкові простори – «блакитні океани», в яких відсутня конкуренція [16]. Це спонукало авторів даної статті приділити увагу вивченню напрямів саме внутрішньофірмових досліджень, тобто, іншими словами, дослідженню внутрішнього середовища підприємства.

У табл. 1 наведено упорядкований перелік напрямів внутрішньофірмових досліджень підприємства, стисло характеристику їх складових та очікуваний кінцевий результат.

Таблиця 1 – Перелік та характеристика напрямів внутрішньофірмових досліджень підприємства

Напрямок внутрішньофірмового дослідження	Стисла характеристика	Кінцевий результат
1	2	3
1. Аналіз стратегії підприємства на ринку	Містить етапи дослідження минулої та теперішньої стратегії, виявлення основних проблем стратегії	Виявлення основних стратегічних установок підприємства та їх зміни на поточний термін часу
2. Аналіз показників виробничо-збутової діяльності підприємства	Спрямований на виявлення ефективності по кожному з напрямів виробництва і збуту	Визначення доцільності зміни або збереження стратегії по кожному із напрямів діяльності підприємства
3. Аналіз організаційної структури підприємства	Напрями дослідження: структура кадрів та їх стимулювання; структура управління; системи планування та управління; стиль керівництва на різних рівнях підприємства; ефективність організаційної структури	З'ясування ступеня відповідності організаційної структури підприємства його стратегічним завданням і можливості її перебудови за відповідними напрямками
4. Аналіз витрат підприємства	Один із найважливіших напрямів дослідження, який включає аналіз: структури та величини витрат підприємства; шляхів зниження витрат; способів реалізації стратегії низьких витрат у ціновій політиці	Оцінювання можливостей економії витрат на виробництво і збут, які можуть стати запорукою успіху нової майбутньої стратегії підприємства
5. Аналіз портфеля напрямів діяльності підприємства	Виявлення певних груп стратегічних одиниць бізнесу (СОБ), що розрізняються по ряду критеріїв діяльності, з тим, щоб визначити стратегію для кожної з цих груп	«Портфельний» підхід сприяє об'єднанню численних одиниць бізнесу в групи, завдяки чому спрощується процедура їх аналізу та оцінки їх стратегії
6. Аналіз фінансових аспектів діяльності підприємства	Оцінювання фінансового стану і фінансових результатів діяльності підприємства за напрямками на основі даних поточного фінансового обліку і фінансової звітності	Визначення здатності підприємства фінансувати існуючі та заплановані на майбутній період напрями діяльності з урахуванням можливої реструктуризації «портфеля» напрямів – стратегічних одиниць бізнесу

## Продовження таблиці 1

1	2	3
7. Аналіз конкурентного потенціалу	Формування збалансованого комплексу можливостей підприємства при обмежених ресурсах для забезпечення його випереджаючого або сталого розвитку, високого рівня конкурентоспроможності, адаптації до змін мінливого зовнішнього середовища	Отримання конкурентних переваг у нестабільних умовах господарювання; досягнення поставлених конкурентних цілей; забезпечення підприємству високого конкурентного статусу при раціональному використанні ресурсів
8. Виявлення сильних і слабких сторін діяльності підприємства	Остаточний підсумок проведення внутрішньофірмових досліджень. В результаті даних досліджень повинні бути виявлені ключові напрями діяльності підприємства і ресурси, які їх підтримують	Використання підтримуючих ресурсів забезпечить підприємству та його стратегічним одиницям бізнесу конкурентні переваги

*Джерело: складено за даними [14, 15, 17]*

Слід зауважити, що в рамках даної статті відсутня можливість детально розглянути сутність наведених вище напрямів внутрішньофірмових досліджень маркетингової діяльності підприємства. Тому вважаємо за доцільне описати окремі важливі, але маловідомі аспекти аналізу з позицій методів його проведення, забезпечення ефективності маркетингової діяльності підприємства та значення для подальшої розробки стратегій маркетингу як для самого підприємства-товаровиробника, так і його стратегічних одиниць бізнесу (самостійних напрямів діяльності).

Цілі діяльності підприємства вельми різноманітні, проте їх можна ранжувати за ступенем важливості (рис. 2). При аналізі кожного з напрямів діяльності підприємства враховуються всі пов'язані з цим напрямом цільові установки. Основною стратегічною метою діяльності підприємств відповідно існуючим дослідженням [14, 15, 18] вважається прибутковість операцій, а головним критерієм аналізу виробничо-господарської діяльності показник ROI – норма прибутку на інвестиції. Гнучкість і змінність цільових установок різних підприємств обумовлює різноманіття підходів до аналізу показників їх ринкової діяльності. Таким чином, можна зробити висновок про те, що виявлення і ранжування основних цільових установок промислового

підприємства за ступенем їх важливості, за критерієм їх віднесення до конкретного напрямку діяльності є важливою передумовою обґрунтованості висновків із аналізу показників діяльності конкретного підприємства.



Рисунок 2 – Ранжування цілей діяльності підприємства за ступенем важливості

*Джерело: складено за даними [15]*

Аналіз витрат на виробництво і збут продукції є одним із важливіших аспектів проведення внутрішньофірмових досліджень, тому що в умовах нестабільного зовнішнього середовища конкурентоспроможний рівень витрат є головною передумовою успішної реалізації будь-якої стратегії маркетингу підприємства.

За цих причин першочерговим завданням підприємства, що діє як на новому, так і на старому ринку, є аналіз структури і величини витрат, шляхів їх зниження і способів реалізації стратегії низьких витрат в просторі цінового маркетингу.

Одним із ефективних методів укрупненого аналізу витрат, який надає можливість оперативної розробки оптимальної стратегії цінового маркетингу, є метод «досвідченої кривої» [14, 15]. Її суть полягає у тому, що для галузі чи великого підприємства існує така залежність: подвоєння кумулятивного за весь минулий період часу обсягу виробництва веде до зниження витрат виробництва і збуту одиниці продукції на фіксований відсоток – 20-30%. Таким чином, процес економії витрат стає регульованим, що дозволяє впроваджувати такі програми інноваційного розвитку промислових підприємств: розробка новітніх технологій виробництва; розробка інноваційної продукції; підвищення продуктивності праці; підвищення кваліфікації та розширення спектру компетенцій працівників; вдосконалення методів збуту; поліпшення якості продукції; впровадження інновацій у маркетингову діяльність підприємств.

Зіставлення результатів діяльності всіх напрямів (СОБ) підприємства та визначення місця кожного з них у маркетинговій стратегії провадиться за допомогою методики «портфельного» аналізу. Як відомо, для проведення аналізу конкретної СОБ підприємства з урахуванням його подальшого розвитку застосовують такі моделі: матриця Бостонської консалтингової фірми «Темпи зростання ринку – частка на ринку» (модель BCG); матриця «Привабливість ринку (галузі) – конкурентоспроможність СОБ» (моделі GE/McKinsey, Shell/DPM); моделі типу «Стадія еволюції ринку (життєвий цикл продукту) – конкурентний стан компанії (моделі Хофера/Шендела, ADL); тривимірна модель Д. Абея; матриця І. Ансоффа. Особливо варто виділити базу даних PIMS (Profit Impact of Market Strategies) [15, 19]. За допомогою «портфельного» аналізу ефективно вирішуються такі питання, як: узгодження й зв'язок

стратегій СОБ; розподіл матеріальних, фінансових і кадрових ресурсів між СОБ; формулювання переліку стратегічних завдань для кожної СОБ; зміни структури управління окремих підприємств, розвиток чи згортання бізнесу.

Таким чином, аналіз портфеля бізнесів підприємства («портфельний» аналіз) є основою стратегічного управління. Призначення «портфельного» аналізу полягає у встановленні відмінностей теперішнього стану підприємства з його бажаним станом у майбутньому і причин цих відмінностей з метою вкладення коштів у найбільш прибуткові і перспективні напрями та вилучення інвестицій з неефективних проєктів.

Одним із важливих напрямів внутрішньофірмових досліджень з точки зору авторів даної роботи є аналіз конкурентного потенціалу промислового підприємства, що потребує його оцінки та подальшого управління ним [20]. Така позиція базується на тому, що останнім часом думки науковців сходяться на розгляді конкурентного потенціалу підприємства як багатоелементної, ієрархічної системи можливостей, компетенцій і ресурсів внутрішнього середовища підприємства, спрямованої на отримання конкурентних переваг в умовах нестабільного, невизначеного зовнішнього середовища та забезпечення запланованого рівня конкурентоспроможності підприємства [21, 22].

Отже можна констатувати, що закони ринку нині визначають загальний напрям діяльності вітчизняних промислових підприємств, конкретну кількість та асортимент їх продукції. Нестабільність ринкового середовища змушує керівництво кожного підприємства самостійно вирішувати як стратегічні, так і тактичні питання розвитку, керуючись при цьому рекомендаціями своєрідного «лоцмана», яким по суті є маркетинг. На практиці це означає, що кожне підприємство мусить не лише мати сучасне обладнання, використовувати новітні технології та ресурси для організації своєї діяльності, а й виконувати певну сукупність маркетингових функцій. До них віднесено такі, як: дослідження кон'юнктури ринку промислових товарів, вивчення потреб

споживачів цієї продукції, оцінка ринкових позицій конкурентів, розробка системи заходів щодо формування попиту та стимулювання збуту своєї продукції, оцінка економічної та комунікативної ефективності маркетингової діяльності і, безумовно, дослідження внутрішнього середовища підприємства.

Такий підхід до функціонування промислових підприємств відображує сутність маркетингу як філософії бізнесу. В умовах поглиблення кризових та ринкових процесів в економіці країни постає необхідність в орієнтації діяльності підприємства на задоволення потреб споживачів, як єдину можливість досягти цілей, пов'язаних із отриманням прибутку, проникненням на нові ринки, випереджаючим або сталим розвитком промислових підприємств у майбутньому. Це визначає необхідність переорієнтації виробничо-комерційної діяльності господарюючих суб'єктів щодо задоволення потреб споживачів на основі концепції маркетингу. В зв'язку з цим перед промисловими підприємствами щоденно постають нові завдання, розв'язання яких вимагає активізації маркетингових заходів та забезпечення їх ефективності. Виконання цих завдань реалізується шляхом удосконалювання маркетингової діяльності промислового підприємства на основі дослідження не тільки зовнішнього, але й внутрішнього середовища, маючи за стратегічну мету освоєння «блакитного океану» в бізнесі.

### **Перелік джерел посилання**

1. Sokolova L., Veriasova G. and Zinchenko M. (2020) Theoretical And Practical Aspects Of Introducing Innovations In The Enterprise's Marketing Activity, *Innovative Technologies And Scientific Solutions For Industries*, (2 (12)), pp. 119-126. doi: 10.30837/2522-9818.2020.12.119.

2. Близнюк С. В., Остапенко А. В. Конкурентний потенціал підприємництва як категорія сучасних економічних досліджень. *Інвестиції:*

*практика та досвід.* 2011. № 7. С. 40-42. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd\\_2011\\_7\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2011_7_13).

3. Соколова Л. В. Організаційно-економічне забезпечення адаптації підприємств до невизначеності бізнес-середовища: автореф. дис. ... докт. екон. наук: 08.06.01. Донецьк, 2006. 31 с.

4. Маркетингова діяльність підприємств : навч. посіб. за заг. ред. Косенко О. П. Харків : НТУ «ХП», 2018. 1000 с.

5. Лилик І. Ринок маркетингових досліджень в Україні 2017 рік: експертна оцінка та аналіз УАМ. *Маркетинг в Україні.* № 1 (106). 2018. С. 4-28.

6. Липчук В. В., Дудяк Р. П., Бугіль С. Я. Маркетинг: основи теорії та практики: навч. посіб. / за заг. ред. В. В. Липчука. Львів. *Магнолія плюс.* 2006. 288 с.

7. Решетілова Т. Б., Довгань С. М. Маркетингові дослідження: підручник: М-во освіти і науки України, Нац. гірн. ун-т. Електрон. текст. дані. Дніпропетровськ : НГУ, 2015. 357 с. URL: <http://nmu.org.ua>.

8. Гаркавенко С. С. Маркетинг: підручн. 7-е вид. К.: *Лібра*, 2010. 720 с.

9. Войчак А. В. Маркетинговий менеджмент. К.: КНЕУ. 1998. 268 с.

10. Соколова Л. В. Теорія і практика адаптації підприємств до мінливого бізнес-середовища. Харків : ХНУРЕ, 2004. 288 с.

11. Телетов О. С. Маркетингові дослідження: навч. посіб. К.: *Знання України.* 2010. 290 с.

12. Маркетингові дослідження підприємства. URL: <http://web.posibnyky.vntu.edu.ua> › fmib.

13. Яшкіна О. І. Класифікація маркетингових досліджень інновацій машинобудівних підприємств. URL: <http://irbis-nbuv.gov.ua> › cgi-bin › irbis\_nbuv › cgiirbis\_64.

14. Управління діяльністю підприємства у конкурентному середовищі: монографія / Л. В. Соколова, Г. М. Верясова, О. В. Манакова та ін.: за заг. ред. Л. В. Соколової. Х. : ТОВ «Компанія СМІТ», 2010. 190 с.
15. Лавров С. Н., Злобин С. Ю. Основы маркетинга промышленных объектов. www. <http://livelib.ru> > book > 1001.
16. В. Чан Ким, Рене Моборн. Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок. URL: <http://lifeinbooks.net/.../rene-moborn-strategiya-golu>.
17. Базилінська О. Я. Фінансовий аналіз: теорія та практика: навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.]. К. : Центр учбової літератури, 2009. 328 с.
18. Голубков Е. П. Маркетинговые исследования: теория, методология, практика. www. <http://vse-uchebniki.ru> > golubkov.
19. Аналіз портфеля бізнесів фірми. www. [pidru4niki.com](http://pidru4niki.com) > marketing >.
20. Соколова Л. В., Верясова А. Н., Соколов О. Е. Теоретико-методологический базис управления развитием конкурентного потенциала предприятия. *Економіка і Фінанси*. 2016. № 12. С. 125-133. URL: <http://openarchive.nure.ua/handle/document/6991>.
21. Сімонова В. С. Підходи до визначення поняття «конкурентний потенціал» та його роль у формуванні конкурентоспроможності підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2011. № 6. С. 194-195.
22. Кирчата І. М., Поясник Г. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в глобальному середовищі: монографія. Харків : ХНАДУ, 2009. 160 с.

Наукове видання

# **ЕКОНОМІЧНІ ТА БЕЗПЕКОВІ ВИКЛИКИ СУЧАСНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА**

*Колективна монографія*

За загальною редакцією  
доктора економічних наук, професора Т. В. Полозової

Комп'ютерна верстка  
Мурзабулатова Олена Вячеславівна

Дизайн обкладинки  
Іванова Вікторія Борисівна

Підп. до друку 27.11.19. Формат 60x84 1/16.  
Спосіб друку – ризографія. Умов. друк. арк. 19,06.  
Тираж 50 прим. Ціна договірна.

Віддруковано в типографії ФОП Андреев К.В.  
61166, Харків, вул. Богомольця, 9, кв. 50.  
Свідоцтво про державну реєстрацію  
№24800170000045020 від 30.05.2003 р.  
ep.zakaz@gmail.com  
тел. 063-993-62-73