

процес управління формуванням і розподілом доходів підприємства завжди буде узгоджений із загальними стратегічними цілями розвитку. ■

## ВИСНОВКИ

Аналізуючи основні принципи управління доходами підприємств, автором встановлено, що основу для якісних змін всієї системи управління доходами може створити лише його спрямованість на стратегічну перспективу. Основною метою управління доходом має бути орієнтація на збільшення прибутку, але не на його максимізацію, а на досягнення певного цільового розміру, узгодженого із загальними стратегічними цілями розвитку підприємства. ■

## ЛІТЕРАТУРА

1. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : Навч. посібник / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська. – К. : КНЕУ, 1999. – 384 с.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб. : Питер Ком, 1999. – 416 с.
3. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания / Х. Виссема : Пер. с англ. – М. : Изд. «Финпресс», 2000. – 272 с.

4. Дафт Р. Менеджмент / Р. Дафт : Пер. с англ. – СПб. : Питер, 2001. – 832 с.

5. Пастухова В. Стратегічне управління : Монографія / В. Пастухова. – К. : КНТЕУ, 2003. – 342 с.

6. Панчук А. С. Стратегічне маркетингове управління комерційною діяльністю підприємств : дис. ... канд. екон. наук 08.00.04 – Економіка та упр. п-вами (за видами екон. діяльн.) : захищ. 10.11.2009 / Панчук Анастасія Сергіївна ; Донець, нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. – Донецьк, 2009. – 396 с

7. Шмиголь Н. М. Принципи управління доходами в діяльності організації / Н. М. Шмиголь // Науковий збірник Прикарпатського національного університету «Актуальні проблеми розвитку економіки регіону». – Івано-Франківськ : Видавництво Прикарпатського національного університету, 2010. – Вип. 6., Т. 1. – С. 166 – 170.

8. Полянюк В. В. Стратегія управління доходами торговельного підприємства : Автореф. ... канд. екон. наук / В. В. Полянюк. – К. : КНЕУ, 2002. – 24 с

9. Мелушова І. Ю. Ефективність формування фінансових результаті підприємств роздрібною торгівлі : Автореф. ... канд. екон. наук / І. Ю. Мелушова. – Харків : Харківський ДУ харчування і торгівлі, 2006. – 25 с.

УДК 330.1

# УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ДІАГНОСТИКИ РИНКОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

ВЕРЕТЕННИКОВА Г. Б.

УДК 330.1

## Веретенникова Г. Б. Удосконалення процесу діагностики ринкової безпеки підприємства

У статті обґрунтовано актуальність дослідження ринкової безпеки підприємства в сучасних умовах господарювання. Визначено сутність процесу діагностики ринкової безпеки підприємства з урахуванням іміджу підприємства. Визначено основні класифікаційні критерії задля угруповання конкурентів. Запропоновано удосконалену послідовність етапів процесу діагностики ринкової безпеки підприємства.

**Ключові слова:** конкуренти, ринкова безпека підприємства, процес діагностики ринкової безпеки підприємства, класифікаційні ознаки конкурентів, етапи діагностики ринкової безпеки підприємства.

**Бібл.:** 10.

**Веретенникова Ганна Борисівна** – кандидат економічних наук, доцент, кафедра економіки, організації і планування діяльності підприємств, Харківський національний економічний університет (пр. Леніна, 9а, Харків, 61166, Україна)

**E-mail:** a.veretennikova@mail.ru

УДК 330.1

UDC 330.1

## Веретенникова А. Б. Усовершенствование процесса диагностики рыночной безопасности предприятия

## Veretennikova A. B. Improved Diagnostic Process of Enterprise's Market Security

В статье обоснована актуальность исследования рыночной безопасности предприятия в современных условиях хозяйствования. Определена сущность процесса диагностики рыночной безопасности предприятия с учетом имиджа предприятия. Определены основные классификационные критерии для группировки конкурентов. Предложена усовершенствованная последовательность этапов процесса диагностики рыночной безопасности предприятия.

The essence of the diagnosis process of the enterprise's market security with the company's image is defined in the article. The main classification criteria for grouping competitors are presented. Improved diagnostic process of enterprise's market security is offered.

**Key words:** competitors, enterprise's market security, diagnostics process of enterprise's market security, stages of diagnostics process of enterprise's market security

**Bibl.:** 10.

**Ключевые слова:** конкуренты, рыночная безопасность предприятия, процесс диагностики рыночной безопасности предприятия, классификационные признаки конкурентов, этапы диагностики рыночной безопасности предприятия.

**Библ.:** 10.

**Веретенникова Анна Борисовна** – кандидат экономических наук, доцент, кафедра экономики, организации и планирования деятельности предприятий, Харьковский национальный экономический университет (пр. Ленина, 9а, Харьков, 61166, Украина)

**Veretennikova Anna B.** – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Department of Economics, Organization and Planning of the Enterprises Activities, Kharkiv National University of Economics (Lenina ave., 9a, Kharkiv, 61166, Ukraine)

**E-mail:** a.veretennikova@mail.ru

Підвищення рівня відповідальності керівників за самостійно прийняті рішення, ринкові умови господарювання, які обумовлені невизначеністю та ризикованістю зовнішнього середовища, змушують топ-менеджерів підприємства використовувати на практиці прогресивні методи та методики управління економічною безпекою, у тому числі її ринковою складовою. Необхідність врахування ризиків, які виникають у процесі взаємодії підприємства з іншими контрагентами, розробки заходів щодо їх нівелювання та ліквідації, пошук й використання можливостей зовнішнього середовища обумовлює актуальність та доцільність удосконалення методичного забезпечення процесу діагностики ринкової безпеки підприємства.

Теоретичні та практичні аспекти управління економічною безпекою на мікрорівні викликають певний інтерес у вітчизняних науковців. У роботах Е. А. Олейникова, О. В. Арефєвої, Б. Губського, В. Л. Ортинського, І. С. Керницького, З. Б. Живко, С. Г. Мищенко, Р. А. Руденського, А. А. Спиридонова, В. Л. Тамбовцева розкрито сутність та особливості економічної безпеки підприємства в різних галузях економіки, визначено основні складові економічної безпеки та методики розрахунку інтегрального показника її рівня, запропоновано організаційне забезпечення економічної безпеки на підприємстві. Слід зазначити, що більшу увагу автори приділяють саме внутрішньому середовищу підприємства, досліджуючи ресурсний потенціал організації. Але значущість ринкової безпеки в системі загальної економічної безпеки є достатньо високою [9], крім того відсутність методичного інструментарію утруднює процес аналізу та оцінки ринкового становища підприємства.

Проблеми конкурентного протистояння розкриті переважно в наукових роботах спеціалістів з маркетингу, але існуючі дослідження спрямовані на розробку загальних рекомендацій щодо здійснення маркетингового аналізу, що викликає необхідність їх уточнення та систематизації з позиції кількісного аналізу та вибору критеріїв для прийняття управлінського рішення.

Таким чином, метою статті є презентація результатів дослідження щодо удосконалення процесу діагностики ринкової безпеки підприємства з урахуванням конкурентної складової.

Аналіз літературних джерел щодо сутності дефініцій «ринкова безпека підприємства» [3, 4, 6, 7, 8] і «діагностика» [1, 2] дозволив зробити висновок, що діагностика ринкової безпеки підприємства – це процес виявлення загроз і можливостей його зовнішнього середовища, їх аналіз та надання рекомендацій щодо підвищення стабільності позицій підприємства на ринку та формування позитивного іміджу у взаємовідносинах з контрагентами. Особливістю наведеного визначення є врахування необхідності створення та утримання іміджу «сильної» організації, яка здатна своєчасно ліквідувати наслідки неетичної, сумлінної поведінки з боку суб'єктів ринку по відношенню до неї, та прийняти відповідні заходи щодо захисту своїх інтересів на перспективу. Негативний досвід контрагентів у взаємовідносинах із «сильним» підприємством, на наш погляд, має знизити вірогідність аналогічних зазіхань у майбут-

ньому. Слід зазначити, що процес діагностики є достатньо трудомістким, оскільки на рівень ринкової безпеки підприємства впливає діяльність всіх елементів зовнішнього середовища [5, 9, 10]. Найбільш впливовими учасниками ринку, діяльність яких обумовлює досяжність поставлених цілей і сталість розвитку підприємства, є суб'єкти комерційної діяльності, а саме: конкуренти, постачальники, споживачі, інвестори. Відносини з усіма ними, крім конкурентів, будуються переважно на партнерській основі, оскільки для них характерною рисою є зазвичай зацікавленість у взаємних успіхах. Конкуренти є для підприємства постійними антагоністами, що обумовлено конфліктністю інтересів цих суб'єктів. Тому, на нашу думку, саме конкурентній складовій ринкової безпеки доцільно приділити особливу увагу.

Об'єктом діагностики конкурентної складової ринкової безпеки підприємства є конкурентне середовище, яке характеризується наявними конкурентами та їх стратегічною поведінкою та роллю у конкурентній боротьбі в галузі. Велика кількість підприємств на ринку та особливості ведення бізнесу кожним з них обумовлюють різноманітність конкурентів. Визначення оптимального переліку конкурентів, які мають стати основним об'єктом дослідження, зумовлює ефективність та реалістичність діагностичних заходів. У роботах [1, 2] автори зазначають, що конкурентів можна об'єднати за такими групами:

- ✦ підприємства, що пропонують аналогічну продукцію та здійснюють виробничо – збутову діяльність за аналогічними технологіями;
- ✦ підприємства, що реалізують свою продукцію на різних сегментах ринку;
- ✦ підприємства, що задовольняють потреби різними засобами;
- ✦ абсолютно різні підприємства.

Наведену класифікацію конкурентів необхідно доповнити використанням таких критеріїв: *модель поведінки* – неквапливий, розбірливий, агресивний, непередбачуваний конкурент; *розмір підприємства* – великі, середні, малі; *продукція (послуги)*, що пропонується – аналогічна продукція (послуги), товари (послуги) – замітники, інша продукція (послуги); *роль у конкурентній боротьбі* – ринковий лідер, ринковий претендент, ринковий послідовник, організації, що діють у ринковій ніші; *об'єкт конкуренції* – товар, ціна, збут, комунікації, ресурси. Наведені класифікаційні ознаки характеризують особливості поведінки підприємства на ринку, які необхідно враховувати в процесі аналізу конкурентного середовища в рамках діагностики ринкової безпеки.

У процесі діагностики ринкової безпеки підприємства доцільно використовувати удосконалений підхід до аналізу конкурентного середовища підприємства, основними етапами якого є:

- ✦ аналіз привабливості галузі;
- ✦ аналіз структури галузі та впливу її складових на результати діяльності підприємства;
- ✦ аналіз конкурентної позиції підприємства;
- ✦ розробка рекомендацій щодо зміцнення конкурентної позиції підприємства.

**Н**а етапі дослідження привабливості галузі доцільно здійснювати визначення економічних особливостей галузі виробництва, оцінити вплив рушійних сил, визначити рівень конкуренції та фактори, що обумовлюють успіх у конкурентній боротьбі, можливі перспективи досягнення рівня рентабельності вище середнього. Метою аналізу на даному етапі є визначення відповідності довгострокових цілей підприємства тенденціям, що притаманні галузі, а також наявності у підприємства відповідних ресурсів для роботи в цій галузі. Як базові показники, що використовуються на даному етапі діагностики, автори [1] пропонують такі: розмір ринку, темпи зростання ринку, стадія життєвого циклу галузі, кількість конкурентів та їх відносний розмір, кількість споживачів та їх відносний розмір, витрати, необхідні для входу та виходу з ринку, темпи технологічних змін, ступінь диференціації продукції, ефективність виробництва, збуту, середня рентабельність у галузі. До наведених показників, на наш погляд, доцільно додатково включити показник рівня підприємницького ризику, показник динаміки розвитку галузі, темпи оновлення продукції, показник динаміки входу та виходу підприємств з ринку, рівень захисту технологічних ноу-хау, вартість ключових ресурсів. Запропоновані показники відображають тенденції подальшого розвитку галузі та характеризують рівень інтелектуальної захищеності виробничих технологій.

У рамках другого етапу передбачено визначення основних чинників, що впливають на рівень конкуренції в галузі. Аналіз структури галузі доцільно здійснювати на базі моделі п'яти сил конкуренції за М. Портером [5]. Використання даної моделі дозволяє систематично оцінювати загрози та можливості, що формують потенційно нові конкуренти, існуючі конкуренти, виробники товарів – замінників, постачальники, споживачі.

Третій етап діагностики передбачає детальний аналіз техніко-економічних показників діяльності підприємства з основними конкурентами, визначення його позиції на конкурентному ринку.

*По-перше*, доцільно визначити групу основних конкурентів, що можливо за допомогою методу карт стратегічних груп [1, 2], критеріями позиціонування в яких доцільно використовувати конкурентні переваги, які підприємство намагається сформувати та утримати. Основні конкурентні переваги доцільно формувати в рамках певної сфери діяльності підприємства. Так, розмір підприємства, рівень його мобільності, досвід роботи, ресурсний потенціал – визначають як організаційні конкурентні переваги; імідж підприємства, розмір і кількість цільових ринків, обізнаність споживачів, ціна, PR-політика, якість сервісу, ефективність логістичних ланцюгів, новітня (ефективна) технологія, якість продукції, мобільність виробництва, економія на масштабах – як функціональні конкурентні переваги.

*По-друге*, виявлених конкурентів доцільно об'єднати у групи за певними класифікаційними ознаками, які наведено вище. Об'єднання конкурентів дозволить виявити характерні особливості роботи даних підприємств на ринку та звузить коло дослідження. З метою підвищення ринкової безпеки підприємства менеджери

мають особливу увагу приділити конкурентам маркетингові цілі, яких співпадають з цілями підприємства, а також конкурентам, які намагаються реалізувати стратегію агресивної конкурентної поведінки.

*По-третє*, доцільно дослідити існуючі тенденції у структурі ринкового сегмента, в якому працює підприємство, задля визначення його конкурентної позиції, провести аналіз сильних та слабких сторін сформованих груп конкурентів та порівняти їх із перевагами та недоліками роботи підприємства, що досліджується. Метою даного заходу є намагання використати недоліки діяльності конкурентів в якості сильних сторін підприємства.

Заключний етап діагностики передбачає прийняття рішення щодо розробки конкурентної стратегії, необхідної для підвищення ринкової безпеки підприємства. Критеріями вибору таких стратегій мають бути конкурентні позиції підприємства, його конкурентні переваги та обрана модель участі у конкурентній боротьбі.

**Т**аким чином, у процесі діагностики ринкової безпеки підприємства доцільно використовувати діагностику його конкурентного середовища, основними етапами якої є аналіз привабливості галузі, аналіз структури галузі та впливу її складових на результати діяльності підприємства, аналіз конкурентної позиції підприємства, розробка рекомендацій щодо зміцнення конкурентної позиції підприємства. Особливістю удосконаленого процесу є наявність додаткового переліку показників, що уточнюють привабливість галузі, необхідність виявлення на кожному етапі загроз і можливостей зміцнення ринкової безпеки, використання критеріїв прийняття рішення в процесі розробки рекомендацій щодо зміцнення конкурентної позиції. Запропоновані рекомендації доцільно використовувати в практичній діяльності спеціалістів з маркетингу при дослідженні маркетингового середовища підприємства, а також управлінців при прийнятті рішень щодо підвищення рівня економічної безпеки на основі діагностики її ринкової складової.

Наведені рекомендації є базою для подальших наукових досліджень спрямованих на можливість здійснення об'єктивного оцінювання рівня ринкової безпеки підприємства. ■

#### ЛІТЕРАТУРА

- 1. Афанасьєв М. В.** Економічна діагностика : Навчально-методичний посібник / М. В. Афанасьєв, Г. В. Білоконенко. – Х. : ВД «НЖЕК», 2007. – 296 с. Укр. мова.
- 2. Вартанов А. С.** Экономическая диагностика деятельности предприятия: организация и методология. – М. : Финансы и статистика, 1991. – 80 с.
- 3. Грунин О. А.** Экономическая безопасность организации. – СПб. : Питер, 2002. – 160 с.
- 4. Козаченко Г. В.** Экономическая безопасность предприятия: сущность и механизм обеспечения / Г. В. Козаченко, В. П. Пономарев, А. Н. Ляшенко. – К. : Либра, 2003. – 280 с.
- 5. Куденко Н. В.** Стратегічний маркетинг / Н. В. Куденко. – К. : КНЕУ, 1998. – 152 с.
- 6. Лысенко Ю. Г.** Механизмы управления экономической безопасностью / Ю. Г. Лысенко, С. Г. Мищенко, Р. А. Руденский, А. А. Спиридонов. – Донецк : ДонУ, 2002. – 178 с.



**7. Омелянович Л. О.** Безпека торговельного підприємства : Монографія / Л. О. Омелянович, Г. С. Долматова. – Донецьк : ДонДУЕТ, 2005. – 195 с.

**8. Ортинський В. Л.** Економічна безпека підприємств, організацій та установ / В. Л. Ортинський, І. С. Керницький, З. Б. Живко та ін. – К. : Правова єдність, 2009. – 544 с.

**9.** Основы экономической безопасности. (Государство, регион, предприятие, личность). / Под ред. Е. А. Олейникова. – М. : ЗАО Бизнес - школа «Интел-синтез», 1997. – 268 с.

**10. Фатхутдинов Р. А.** Стратегический маркетинг. – М. : ЗАО «Бизнес – школа» Интел – Синтез», 2000. – 640 с.

УДК 65.011.4

## ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ І ВИЗНАЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМІВ ЙОГО РОЗВИТКУ

ПОБЕРЕЖНА Н. М.

УДК 65.011.4

### Побережна Н. М. Оцінювання ефективності використання виробничого потенціалу машинобудівних підприємств і визначення стратегічних напрямів його розвитку

*У статті запропоновано систему показників визначення внутрішньої та зовнішньої ефективності виробничого потенціалу промислового підприємства, яка складається з часткових та інтегрального, що враховують всі види економічних ресурсів. Запропоновано матрицю позиціонування підприємства за зовнішньою і внутрішньою ефективністю використання виробничого потенціалу, яка дозволяє визначитися з основними стратегічними напрямками його забезпечення.*

**Ключові слова:** внутрішня ефективність, зовнішня ефективність, виробничий потенціал, матриця позиціонування, стратегічні напрями.

**Рис.:** 2. **Табл.:** 3. **Формул:** 1. **Бібл.:** 12.

**Побережна Наталія Миколаївна** – старший викладач кафедри економічного аналізу та обліку, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут» (вул. Фрунзе, 21, Харків, 61002, Україна)

**E-mail:** pn.24@mail.ru

УДК 65.011.4

UDC 65.011.4

### Побережная Н. Н. Оценка эффективности использования производственного потенциала машиностроительных предприятий и определение стратегических направлений его развития

*В статье предложена система показателей определения внутренней и внешней эффективности производственного потенциала промышленного предприятия, которая состоит из частичных и интегрального, учитывающих все виды экономических ресурсов. Предложена матрица позиционирования предприятия с учетом внешней и внутренней эффективности использования производственного потенциала, которая позволяет определить основные стратегические направления его обеспечения.*

**Ключевые слова:** внутренняя эффективность, внешняя эффективность, производственный потенциал, матрица позиционирования, стратегические направления.

**Рис.:** 2. **Табл.:** 3. **Формул:** 1. **Библ.:** 12.

**Побережная Наталья Николаевна** – старший преподаватель кафедры экономического анализа и учета, Национальный технический университет «Харьковский политехнический институт» (ул. Фрунзе, 21, Харьков, 61002, Украина)

**E-mail:** pn.24@mail.ru

### Poberezhnaya N. N. Valuation of Efficiency of Use of Industrial Potential of the Machine-Building Enterprises and Definition of Strategic Directions of its Development

*In article the system of parameters of definition of internal and external efficiency of industrial potential of the industrial enterprise which consists from partial and integrated, considering all kinds of economic resources is offered. The matrix of positioning of the enterprise in view of external and is offered to an internal efficiency of use of industrial potential which allows to determine the basic strategic directions of its maintenance.*

**Key words:** an internal efficiency, external efficiency, industrial potential, a matrix of positioning, strategic directions.

**Pic.:** 2. **Tabl.:** 3. **Formulae:** 1. **Bibl.:** 12.

**Poberezhnaya Nataliya N.** – Senior Lecturer of the Department of Economic Analysis and Accounting, National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute» (vul. Frunze, 21, Kharkiv, 61002, Ukraine)

**E-mail:** pn.24@mail.ru

**Р**озвиток промислових підприємств є можливим на основі ефективного використання їх виробничого потенціалу. Ефективність виробничого потенціалу зумовлюється станом усіх видів економічних ресурсів у внутрішньому і зовнішньому середовищі підприємств, яку доцільно вимірювати на основі відповідних систем показників. Проте, у сучасній економічній літературі не відокремлюються внутрішня і зовнішня ефективність, а також не сформовано системи показників для кожної з них, що не дозволяє ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення про використання ресурсів під-

приємств згідно з ситуаціями, що склалися на ринку та на підприємстві і які, як правило, мають суттєві відмінності. У цьому зв'язку вимагають уточнення теоретичні та методичні положення з ефективного використання виробничого потенціалу промислових підприємств, що дозволить їм забезпечити якісні перетворення, тобто здійснювати обґрунтований розвиток у відповідності з можливостями у стратегічній перспективі.

Дослідженню питань, пов'язаних з визначенням, управлінням, використанням виробничого потенціалу, приділяли увагу такі вчені, як Бай С. І. [1], Воронкова А. Е.