

Хмельницький національний університет
Міністерство освіти і науки України

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

Асамоах-Черемех Джошуа

УДК 339.138:658.15.012.8 (043.3)

ДИСЕРТАЦІЯ

**Маркетингові інструменти забезпечення економічної безпеки
підприємства**

Спеціальність 075 – Маркетинг

Галузь знань: 07 – Управління та адміністрування

Подається на здобуття ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело



Асамоах-Черемех Д.

(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник: Рудніченко Євгеній Миколайович, доктор економічних
наук, професор

АНОТАЦІЯ

Асамоах-Черемех Джошуа. Маркетингові інструменти забезпечення економічної безпеки підприємства. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 075 – Маркетинг. – Хмельницький національний університет, Хмельницький, 2025.

Дисертацію присвячено розробці теоретичних положень та науково-методичних підходів щодо використання маркетингових інструментів у забезпеченні економічної безпеки підприємств.

У першому розділі «Теоретичні основи використання маркетингових інструментів у забезпеченні економічної безпеки підприємства» визначено місце і роль маркетингових інструментів у забезпеченні економічної безпеки підприємств, представлено основні підходи до трактування економічної безпеки, сформовано маркетинговий підхід до ідентифікації загроз функціонування підприємства.

У роботі обґрунтовано, що в умовах жорсткої конкурентної боротьби між підприємствами за цільові ринки та платоспроможних покупців, питання формування ефективної маркетингової політики та використання дієвих маркетингових інструментів з метою забезпечення стабільного функціонування підприємств на ринку є надзвичайно актуальним, особливо у контексті забезпечення економічної безпеки.

Використання монографічного аналізу та опрацювання літературних джерел при дослідженні різних підходів до трактування понять у сфері маркетингу, а також у сфері економічної безпеки дозволило сформулювати власне бачення таких категорій як «інструменти маркетингу», «економічна безпека підприємства», «маркетингова безпека».

Визначено циклічний взаємозв'язок між маркетингом та економічною безпекою, оскільки економічна безпека часто визначає вектор розвитку стратегічного маркетингу, а стратегічний маркетинг стає одним з ефективних

інструментів забезпечення економічної безпеки підприємства.

Доведено, що використання актуального маркетингового інструментарію забезпечує вплив на цільову аудиторію споживачів, напрацювання стійких логістичних ланцюгів і спрямовано на досягнення цілей маркетингової діяльності та забезпечення економічної безпеки підприємства. Під інструментами маркетингу запропоновано розуміти сукупність методів та засобів, які використовуються підприємствами для ефективної реалізації маркетингових політик з метою ефективного функціонування та сталого розвитку підприємства в умовах інтенсивного впливу зовнішнього і внутрішнього середовища.

У роботі представлено класифікацію інструментів маркетингу та визначено, що за умов критичного впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємств, особливої актуальності набувають інструменти цифрового маркетингу. У роботі детально описано сутність таких інструментів і визначено їх спрямованість на забезпечення економічної безпеки у контексті впливу на зростання прибутковості, забезпечення конкурентоспроможності, збільшення частки ринку, формування позитивного репутаційного капіталу підприємства.

З метою чіткої ідентифікації загроз економічній безпеці з позиції маркетингового підходу, розроблено архітектоніку системи маркетингового моніторингу таких загроз та представлено відповідні індикатори зовнішнього та внутрішнього впливу, що є основою подальшої розробки превентивних заходів у сфері економічної безпеки.

У другому розділі роботи «Аналіз маркетингової складової забезпечення економічної безпеки промислових підприємств» проведено детальний аналіз середовища функціонування підприємств легкої промисловості з позиції маркетингового підходу на макрорівні, а також аналіз маркетингової складової забезпечення економічної безпеки досліджуваних підприємств. Розроблено науково-методичний підхід до оцінювання впливу інструментів маркетингу на економічну безпеку підприємства.

Проведений аналіз розвитку легкої промисловості України з позиції маркетингового підходу свідчить про неоднорідність цільового ринку та наявність на ньому товарів сумнівного походження з Китаю, Туреччини та В'єтнаму, які завозяться на територію країни з порушенням митних правил та мають певні конкурентні переваги за рахунок уникнення оподаткування. Така ситуація потребує змін як на інституційному рівні, у контексті захисту власного ринку, так і на рівні окремих суб'єктів господарювання за рахунок удосконалення їх маркетингової політики та формування нових конкурентних переваг.

Констатація надзвичайно складних умов функціонування підприємств легкої промисловості та вимушена релокація частини з них, обумовили пошук шляхів виходу з кризи, а також активне використання сучасних інструментів маркетингу. Перепрофілювання діяльності підприємств легкої промисловості відповідно до потреб безпеки і оборони, а також просування українських брендів, стало запорукою зростання рівня рентабельності їх операційної діяльності у 2023 р. до 10,9%, хоча у переробній промисловості вона знизилась в цілому до 4,7%.

У роботі проведено аналіз передумов впровадження маркетингових інструментів з позиції їх ефективного використання у забезпеченні економічної безпеки підприємств на основі фінансових, ресурсних, організаційних та ризикових критеріїв. Для цього детально досліджено внутрішній ресурсний потенціал підприємств легкої промисловості ПрАТ «Хмільницька швейна фабрика «Лілея», ТОВ «Літма», ТОВ «Бембі», ПрАТ «Калина», ТДВ «Полтавська фірма «Ворскла». Визначено спроможність впровадження маркетингових інструментів та оптимального їх набору для мінімізації кількості «вузьких місць» у діяльності досліджуваних підприємств з позиції розвитку маркетингової складової економічної безпеки.

Розроблено та апробовано науково-методичний підхід з оцінювання рівня готовності підприємств до впровадження маркетингових інструментів, який передбачає три основні етапи: проведення суб'єктивної оцінки, яка

реалізується на підставі експертного опитування; проведення об'єктивної оцінки, яка базується на використанні статистичних методів; інтерпретація отриманих результатів, що реалізується за допомогою побудови сітки, яка дозволяє визначити рівень готовності підприємств до впровадження маркетингових інструментів, і відображає залежність між об'єктивною та суб'єктивною складовими. У результаті використання запропонованого підходу менеджмент підприємств отримує інформацію про ступінь готовності підприємства до впровадження маркетингового інструментарію і подальшого удосконалення маркетингової складової його діяльності за рахунок розробки і впровадження відповідних механізмів та моделей.

У третьому розділі «Використання маркетингових інструментів у забезпеченні економічної безпеки підприємства» розроблено механізм забезпечення економічної безпеки підприємств легкої промисловості на основі використання маркетингових інструментів. Визначено місце та роль маркетингових інструментів у формуванні моделі забезпечення економічної безпеки підприємства та проведено апробацію такої моделі на підприємствах легкої промисловості.

Обґрунтовано формування нових трендів у розумінні сутності маркетингу, як концепції проактивного управління і забезпечення економічної безпеки підприємства за рахунок використання сучасних маркетингових інструментів та забезпечення зниження цінової еластичності продукції, що робить підприємство менш вразливим до дій конкурентів та забезпечує стійкість до негативного впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища. При цьому зроблено акцент на врахуванні особливостей B2B та B2C моделей взаємодії з клієнтами, що дозволяє більш глибоко розуміти їх потреби, створює передумови для розробки відповідних захисних механізмів і моделей на основі використання специфічного маркетингового інструментарію.

На основі використання маркетингових інструментів побудовано структурно-логічну модель механізму забезпечення економічної безпеки

підприємств легкої промисловості, яка дозволяє підвищити стійкість, конкурентоспроможність та є передумовою стабільного їх розвитку за рахунок зниження ризиків, мінімізації загроз і ефективного використання маркетингових інструментів для адаптації до змін ринкової кон'юнктури. Основною особливістю розробленого механізму є врахування B2B та B2C моделей взаємодії з клієнтами у процесі забезпечення економічної безпеки підприємства, що сприяє ідентифікації потреб різних сегментів ринку за рахунок чого створюються передумови формування стратегій адаптації та збереження клієнтської бази в умовах загальної дестабілізації економічних процесів.

Розроблено модель забезпечення економічної безпеки підприємства, яка дозволяє знайти оптимальний набір маркетингових інструментів з урахуванням цінової політики та актуальних факторів негативного впливу на його діяльність, а саме: наявність форс-мажорних обставин; дефіцит ресурсів; падіння платоспроможного попиту; наявність «сірого імпорту»; негативний інституційний вплив. Також сформовано основні правила у нечіткій базі знань для реалізації підходу м'яких обчислень на основі системи нечіткого виводу Сугено при проведенні розрахунків у розробленій моделі. Такий підхід дозволяє комплексно вирішувати завдання вибору необхідних маркетингових інструментів на основі обчислення великих масивів даних та забезпечує достатню надійність моделі в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища.

Розроблена модель пройшла апробацію на вітчизняних підприємствах легкої промисловості, таких як: ПрАТ «Хмельницька швейна фабрика «Лілея», ТОВ «Бембі», ТДВ «Полтавська фірма «Ворскла». За результатами її використання визначено оптимальний набір маркетингових інструментів відповідно до отриманих розрахунків, що забезпечує належний рівень гнучкості при прийнятті управлінських рішень у сфері маркетингу та позитивно впливає на стан економічної безпеки досліджуваних підприємств з урахуванням реалій їх функціонування та стратегічних рішень менеджменту

щодо цінової політики, а також політики охоплення цільових сегментів ринку.

Ключові слова: маркетинг, маркетингові інструменти, цифровізація, економічна безпека, легка промисловість, підприємство, ідентифікація загроз, оцінювання пливку, цінова політика, гнучкість, ринкова кон'юнктура.

ANNOTATION

Asamoah-Kyeremeh Joshua. Marketing tools for ensuring the economic security of the enterprise. – Qualification scientific work on the rights of the manuscript. Dissertation for obtaining the degree of Doctor of Philosophy in speciality 075 – Marketing. – Khmelnytskyi National University, Khmelnytskyi, 2025.

The dissertation is devoted to the development of theoretical provisions and scientific and methodological approaches to the use of marketing tools in ensuring the economic security of enterprises.

The first section «Theoretical Foundations of the Use of Marketing Tools in Ensuring the Economic Security of an Enterprise» defines the place and role of marketing tools in ensuring the economic security of enterprises, presents the main approaches to interpreting economic security, and forms a marketing approach to identifying threats to the functioning of an enterprise.

The paper substantiates that in conditions of fierce competition between enterprises for target markets and solvent buyers, the issue of forming an effective marketing policy and using effective marketing tools to ensure the stable functioning of enterprises in the market is extremely relevant, especially in the context of providing economic security.

The use of monographic analysis and the review of literary sources in the study of various approaches to the interpretation of concepts in the field of marketing, as well as in the field of economic security, allowed us to form our vision of such categories as «marketing tools», «economic security of the enterprise», «marketing security».

A cyclical relationship between marketing and economic security has been identified since economic security often determines the vector of development of strategic marketing, and strategic marketing becomes one of the effective tools for ensuring the economic security of an enterprise.

It has been proven that the use of relevant marketing tools ensures the

impact on the target audience of consumers, the accumulation of sustainable logistics chains and is aimed at achieving the goals of marketing activities and ensuring the economic security of an enterprise. Marketing tools are proposed to be understood as a set of methods and means used by enterprises for the effective implementation of marketing policies for efficient functioning and sustainable development of an enterprise in conditions of intensive influence of the external and internal environment.

The paper presents a classification of marketing tools and determines that under conditions of the critical impact of the external environment on the activities of enterprises, digital marketing tools become particularly relevant. The paper describes in detail the essence of such tools and determines their focus on ensuring economic security in the context of impact on profitability growth, ensuring competitiveness, increasing market share, and forming positive reputational capital of an enterprise.

With a view to clearly identifying threats to economic security from the standpoint of the marketing approach, the architectonics of the marketing monitoring system for such threats has been developed and the corresponding indicators of external and internal influence have been presented, which are the basis for further development of preventive measures in the field of economic security.

In the second section of the paper «Analysis of the Marketing Component State to Ensure the Economic Security of Industrial Enterprises» a detailed analysis of the operating environment of light industry enterprises from the perspective of the marketing approach at the macro level, as well as an analysis of the marketing component of ensuring the economic security of the enterprises under study, has been carried out. A scientific and methodological approach to assessing the impact of marketing tools on the economic security of an enterprise has been developed.

The analysis of the development of light industry in Ukraine from the perspective of a marketing approach indicates the heterogeneity of the target market and the presence of goods of dubious origin from China, Turkey, and Vietnam, which are imported into the country in violation of customs rules and

have certain competitive advantages due to tax evasion. This situation requires changes both at the institutional level, in the context of protecting the domestic market, and at the level of individual business entities by improving their marketing policy and forming new competitive advantages.

The acknowledgment of the extremely difficult operating conditions for light industry enterprises and the forced relocation of some of them have led to the search for ways out of the crisis, as well as the active use of modern marketing tools. Re-profiling the activities of light industry enterprises following the needs of security and defense, as well as the promotion of Ukrainian brands, became the key to increasing the profitability of their operating activities in 2023 to 10.9%, although, in the processing industry, it fell to 4.7% overall.

The paper analyses the prerequisites for implementing marketing tools from the standpoint of their effective use in ensuring the economic security of enterprises based on financial, resource, organizational, and risk criteria. For this purpose, the internal resource potential of light industry enterprises PrJSC «Khmilnyk Sewing Factory «Lileia», «Litma» LLC, «Bambi» LLC, PrJSC «Kalyna», «Poltava Firm «Vorskla» ALC has been studied in detail. The ability to implement marketing tools and their optimal set to minimize the number of «bottlenecks» in the activities of the studied enterprises from the standpoint of developing the marketing component of economic security has been determined.

A scientific and methodological approach to assessing the level of readiness of enterprises to implement marketing tools has been developed and tested, which involves three main stages: conducting a subjective assessment, which is implemented on the basis of an expert survey; conducting an objective assessment, which is based on the use of statistical methods; interpreting the results obtained, which is implemented by building a grid that allows determining the level of readiness of enterprises to implement marketing tools and reflects the dependence between the objective and subjective components. As a result of using the proposed approach, enterprise management receives information about the degree of readiness of the enterprise to implement marketing tools and further improve the

marketing component of its activities through the development and implementation of appropriate mechanisms and models.

In the third section «The Use of Marketing Tools in Ensuring the Economic Security of an Enterprise» a mechanism for ensuring the economic security of light industry enterprises based on the use of marketing tools has been developed. The place and role of marketing tools in the formation of a model for ensuring the economic security of an enterprise has been determined and such a model has been tested at light industry enterprises.

The paper substantiates the formation of new trends in understanding the essence of marketing as a concept of proactive management and ensuring the economic security of an enterprise through the use of modern marketing tools and ensuring a decrease in the price elasticity of products, which makes the enterprise less vulnerable to the actions of competitors and provides resistance to the negative impact of external and internal environmental factors. At the same time, emphasis is placed on taking into consideration the features of B2B and B2C models of interaction with customers, which allows for a deeper understanding of their needs, and creates the prerequisites for the development of appropriate protective mechanisms and models based on the use of specific marketing tools.

Based on the use of marketing tools, a structural and logical model of the mechanism for ensuring the economic security of light industry enterprises has been built, which allows for increased sustainability, competitiveness and is a prerequisite for their stable development by reducing risks, minimizing threats and effectively using marketing tools to adapt to changes in the market conditions. The main feature of the developed mechanism is the consideration of B2B and B2C models of interaction with customers in the process of ensuring the economic security of an enterprise, which helps to identify the needs of different market segments, thereby creating the preconditions for the formation of strategies for adaptation and preservation of the customer base in the context of general destabilization of economic processes.

A model for ensuring the economic security of an enterprise has been

developed, which allows finding the optimal set of marketing tools, taking into account the pricing policy and relevant factors of negative impact on its activities, namely: the presence of force majeure; resource shortage; decline in solvent demand; the presence of «gray imports»; negative institutional impact. The basic rules in the fuzzy knowledge base have also been formed for implementing the soft computing approach based on the Sugeno fuzzy inference system when performing calculations in the developed model. This approach allows for a comprehensive solution to the problem of selecting the necessary marketing tools based on the calculation of large data sets and ensures sufficient reliability of the model in conditions of high turbulence in the external environment.

The developed model was tested at domestic light industry enterprises, such as PrJSC «Khmilnyk Sewing Factory «Lileia», «Bambi» LLC, and «Poltava Firm «Vorskla» ALC. Based on the results of its use, an optimal set of marketing tools has been determined following the calculations obtained, which provides the appropriate level of flexibility in making management decisions in the field of marketing and has a positive impact on the state of economic security of the researched enterprises, taking into account the realities of their functioning and strategic management decisions regarding pricing policy, as well as the policy of covering target market segments.

Keywords: marketing, marketing tools, digitalization, economic security, light industry, enterprise, threat identification, flow assessment, pricing policy, flexibility, market conditions.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Монографії

1. Okhrimenko I., Martyn O., Asamoah-Kyeremeh J. Safe management of personnel and innovation potential of the enterprise in the conditions of globalization, turbulence of the business environment and dynamic changes. *Management of the 21st century : globalization challenges : collective monograph* / ed. by D. Diachkov. Prague, 2023. P. 245–251. (0,3 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає в аналізі розвитку системи економічної безпеки підприємств в умовах динамічних змін середовища функціонування підприємств – 0,1 умов. друк. арк.).

Праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації

2. Асамоах-Черемех Д., Матюх С. А. Теоретичні засади ресурсного забезпечення системи економічної безпеки підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 6. С. 174–178. (0,66 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає в аналізі підходів до виділення складових системи економічної безпеки підприємства та формуванню переліку складових такої системи – 0,56 умов. друк. арк.). **Індексується і реферується в базах даних: Index Copernicus, Google Scholar, НБУ ім. В. І. Вернадського.**

3. Асамоах-Черемех Д., Матюх С. Роль механізму ресурсного забезпечення системи економічної безпеки підприємства у забезпеченні реалізації загальної стратегії підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 1. С. 214–218. (0,38 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає в аналізі етапів реалізації стратегії підприємства і забезпеченні його економічної безпеки – 0,3 умов. друк. арк.). **Індексується і реферується в базах даних: Index Copernicus, Google Scholar, НБУ ім. В. І. Вернадського.**

4. Асамоах-Черемех Д. Маркетингові інструменти забезпечення

економічної безпеки підприємства : сутність та класифікація. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 6(2). С. 130–134. (0,43 умов. друк. арк.). **Індексується і реферується в базах даних:** *Index Copernicus, Google Scholar, НБУ ім. В. І. Вернадського*.

5. Асамоах-Черемех Д., Матюх С. Вплив маркетингу на виявлення та протидію загрозам економічній безпеці підприємств легкої промисловості України. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 2. С. 49–54. (0,5 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає в аналізі ролі та значення маркетингу й маркетингової складової економічної безпеки підприємства з позиції забезпечення його функціонування за умов трансформації бізнес-середовища – 0,4 умов. друк. арк.). **Індексується і реферується в базах даних:** *Index Copernicus, Google Scholar, НБУ ім. В. І. Вернадського*.

6. Асамоах-Черемех Д., Матюх С. Аналіз безпекового середовища функціонування підприємств легкої промисловості з позиції маркетингового підходу. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. № 4. С. 152–157. (0,68 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає в аналізі тенденції розвитку легкої промисловості України у історичному контексті та визначення ролі інструментів цифрового маркетингу для досліджуваних підприємств – 0,58 умов. друк. арк.). **Індексується і реферується в базах даних:** *Index Copernicus, Google Scholar, НБУ ім. В. І. Вернадського*.

7. Асамоах-Черемех Д., Рудніченко Є. М. Підходи до сутнісного наповнення категорії «економічна безпека підприємства». *Development Service Industry Management*. 2023. № 3. С. 47–55. (1,1 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає в аналізі сутності категорії економічна безпека та її особливостей на сучасних підприємствах – 1,0 умов. друк. арк.). **Індексується і реферується в базах даних:** *Index Copernicus, Google Scholar, НБУ ім. В. І. Вернадського*.

8. Асамоах-Черемех Д., Рудніченко Є.М. Методичні підходи до оцінювання впливу інструментів маркетингу на економічну безпеку

підприємства. *Development Service Industry Management*. 2023. № 4. С. 130–134. (0,41 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у розробці методики оцінювання впливу інструментів маркетингу на економічну безпеку підприємства – 0,35 умов. друк. арк.). **Індексується і реферується в базах даних:** *Index Copernicus, Google Scholar, НБУ ім. В. І. Вернадського*.

9. Асамоах-Черемех Д. Механізм забезпечення економічної безпеки підприємств легкої промисловості на основі використання маркетингових інструментів. *Development Service Industry Management*. 2024. № 4. С. 297–302. (0,5 умов. друк. арк.). **Індексується і реферується в базах даних:** *Index Copernicus, Google Scholar, НБУ ім. В. І. Вернадського*.

Праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації

10. Матюх С., Асамоах-Черемех Д. Дослідження складових системи економічної безпеки підприємства та їх ресурсне забезпечення. *Актуальні проблеми зміцнення економічної безпеки держави та суб'єктів господарської діяльності* : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Львів, 16 квітня 2021 р.). Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. С. 118–120. (0,14 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у дослідженні складових системи економічної безпеки підприємства – 0,1 умов. друк. арк.).

11. Матюх С., Асамоах-Черемех Д. Передумови формування механізму реалізації стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства. *Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні* : матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції (м. Вінниця, 2–3 березня 2023 р.). Вінниця : ВНТУ, 2023. С. 245–247. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/fiip/fiip2023/paper/view/17062>. (0,12 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у формуванні передумов реалізації стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства – 0,1 умов. друк. арк.).

12. Асамоах-Черемех Д., Матюх С., Рудніченко Є. Маркетингова

складова економічної безпеки підприємства : параметри оцінювання. *Маркетингові технології в умовах євроінтеграційних процесів* : тези доп. XVIII Міжнародної науково-практичної конференції (Хмельницький, 20–21 грудня 2023 р.). Хмельницький : ХНУ, 2023. С. 167–169. (0,16 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у дослідженні маркетингової складової економічної безпеки підприємства – 0,8 умов. друк. арк.).

13. Матюх С., Асамоах-Черемех Д. Ідентифікація загроз економічній безпеці підприємства з позицій маркетингу. *Сучасні стратегії економічного розвитку : наука, інновації та бізнес-освіта* : матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 1 листопада 2023 р.). Харків : ХНУРЕ, 2023. С. 152–154. (0,14 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у ідентифікації маркетингових загроз економічній безпеці – 0,1 умов. друк. арк.).

14. Асамоах-Черемех Д. Місце та роль маркетингових інструментів при формуванні моделі забезпечення економічної безпеки підприємства *Підприємництво та стратегічні напрями розвитку бізнес-процесів в умовах глобальних викликів* : матеріали IV Міжнародного науково-практичного економічного форуму (м. Хмельницький, 5–7 грудня 2024 р.). Хмельницький : ХНУ, 2025. С. 191–193. (0,1 умов. друк. арк.).

ЗМІСТ

ВСТУП.....	19
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИКОРИСТАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА.....	27
1.1. Економічна безпека підприємства: сутність та основні підходи до трактування.....	27
1.2. Місце і роль маркетингових інструментів у забезпеченні економічної безпеки підприємства.....	42
1.3. Маркетинговий підхід до ідентифікації загроз функціонування підприємства.....	59
Висновки до розділу 1.....	77
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ СКЛАДОВОЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	80
2.1. Аналіз середовища функціонування підприємств легкої промисловості з позиції маркетингового підходу.....	80
2.2. Аналіз передумов впровадження маркетингових інструментів на досліджуваних підприємствах з позиції економічної безпеки.....	101
2.3. Оцінювання рівня готовності досліджуваних підприємств до впровадження маркетингових інструментів.....	122
Висновки до розділу 2.....	136
РОЗДІЛ 3. ВИКОРИСТАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА.....	139
3.1. Розроблення механізму забезпечення економічної безпеки підприємств легкої промисловості на основі використання маркетингових інструментів.....	139
3.2. Маркетингові інструменти та їх роль у формуванні моделі забезпечення економічної безпеки підприємства.....	160

3.3. Апробація моделі забезпечення економічної безпеки підприємства на основі використання маркетингових інструментів	175
Висновки до розділу 3.....	191
ВИСНОВКИ.....	194
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	197
ДОДАТКИ.....	213

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Дестабілізація середовища функціонування вітчизняних підприємств обумовлює необхідність їх адаптації до таких умов функціонування, а також вироблення відповідних захисних механізмів на основі використання сучасних управлінських інструментів. Боротьба за ринки збуту та потенційних клієнтів вже давно перетворила маркетинг у обов'язковий елемент системного розвитку підприємств, а маркетингові інструменти широко використовуються для забезпечення лояльності клієнтів та формування позитивного іміджу компанії. Така ситуація призводить до пошуку нових підходів не лише у сфері маркетингу, а і створює передумови його інтеграції практично у всі сфери діяльності підприємств. Не виключенням є і економічна безпека, оскільки фінансові результати діяльності підприємства та його розвиток безпосередньо залежать від обсягів реалізації продукції, налагодження довготривалих відносин з клієнтами, охоплення нових сегментів цільових ринків, а все це реалізується не лише за рахунок ефективного управління процесами, а і за рахунок успішного впровадження маркетингових інструментів у діяльність підприємств. В умовах війни, коли економічна безпека безпосередньо залежить і від фізичної безпеки підприємства, пошук нових підходів до формування системи економічної безпеки на основі сучасного маркетингового інструментарію є запорукою його виживання у надскладних умовах, оскільки створюються нематеріальні активи, які у сучасному «цифровому суспільстві» можуть приносити більш значні конкурентні переваги ніж традиційні предмети та засоби праці. Таким чином, питання важливості маркетингу в цілому і маркетингових інструментів зокрема при забезпеченні економічної безпеки підприємств не втрачають своєї актуальності в умовах війни, що обумовлює актуальність дослідження, незважаючи на широкий спектр наукових досліджень за наведеною проблематикою.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Маркетинг та його інструментальне забезпечення достатньо активно досліджується протягом багатьох десятиліть, серед науковців, що зробили вагомий внесок у теорію та методологію маркетингу необхідно виділити праці Армстронга Г., Котлера Ф., Маккарті Д., Гаркавенко С., Матвійчук Л., Костюк О., Закрижевської І., Зайцевої О., Красовської О., Мунтян І., Чайковської І., Савченко О. та інших.

Особливої актуальності також набули міждисциплінарні дослідження, які пов'язані із забезпеченням економічної безпеки підприємств з використанням різного інструментарію, ці питання досліджували Васильців Т., Войнаренко М., Гавловська Н., Живко З., Зачосова Н., Копитко М., Рудніченко Є., Франчук В., Череп А.

При наявності ґрунтовних досліджень вищезазначених проблем, сучасні умови турбулентності вітчизняних та міжнародних ринків, а також стрімкий розвиток цифрових технологій, обумовлюють необхідність пошуку нових підходів у функціонуванні маркетингу підприємств та розробки сучасного інструментарію забезпечення економічної безпеки і нових підходів до його використання. Зважаючи на вагоме значення маркетингу при формуванні системи економічної безпеки підприємств, доцільним є використання маркетингових інструментів, які дозволяють на якісно новому рівні забезпечити реалізацію безпекоорієнтованого управління та розвиток відповідних суб'єктів господарювання. Актуальність представленої проблематики зумовила вибір теми дисертації, її мету, завдання та загальну логіку дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертація виконана відповідно до планів науково-дослідних робіт Хмельницького національного університету в межах науково-дослідної теми: «Моделювання стратегій безпечного розвитку інноваційно-орієнтованих соціально-економічних систем» (номер державної реєстрації: 0122U001212), де автором розроблено та апробовано модель забезпечення економічної безпеки підприємства на основі обґрунтування оптимального набору маркетингових

інструментів, що дозволяє більш ефективно функціонувати та розвиватися суб'єктам інноваційно-орієнтованих соціально-економічних систем.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є наукове обґрунтування теоретико-методичних положень і розроблення практичних рекомендацій з використання маркетингових інструментів у забезпеченні економічної безпеки підприємств.

Для досягнення обраної мети, визначено та вирішено такі *завдання*:

- уточнити понятійно-категоріальний апарат маркетингу та безпекології;
- запропонувати архітектоніку системи маркетингового моніторингу загроз економічній безпеці з формуванням відповідних індикаторів;
- обґрунтувати доцільність виділення маркетингової складової у структурі системи економічної безпеки підприємства;
- розробити модель забезпечення економічної безпеки підприємства на основі обґрунтування оптимального набору маркетингових інструментів та здійснити її апробацію;
- сформулювати механізм забезпечення економічної безпеки підприємств на основі використання маркетингових інструментів;
- розробити науково-методичний підхід до оцінювання рівня готовності підприємств до впровадження маркетингових інструментів.

Об'єкт дослідження – процес використання маркетингових інструментів у забезпеченні економічної безпеки підприємства.

Предмет дослідження – теоретико-методичні та прикладні основи використання маркетингових інструментів у забезпеченні економічної безпеки підприємства.

Методи дослідження. Теоретико-методологічною основою дисертації є системний підхід, у межах якого знайшли застосування такі методи: *логічного аналізу і синтезу* – для систематизації наукових поглядів на розвиток маркетингу та функціонування системи економічної безпеки підприємства (*підрозділ 1.1, 1.2*); *індукції та дедукції, порівняння і систематизації* – з метою

дослідження еволюції базових понять дисертаційної роботи (*підрозділ 1.1, 1.2*); *абстрактно-логічного аналізу та синтезу* – для виокремлення маркетингового підходу до ідентифікації загроз функціонування підприємства (*підрозділ 1.2*); *економіко-статистичного й порівняльного аналізу* – для дослідження середовища функціонування підприємств легкої промисловості з позиції маркетингового підходу (*підрозділи 2.1, 2.2*); *анкетування та експертного аналізу* – під час оцінювання впливу інструментів маркетингу на економічну безпеку (*підрозділ 2.3*); *моделювання* – при розробці оптимізаційної моделі забезпечення економічної безпеки підприємства на основі використання маркетингових інструментів (*підрозділ 3.2*); *морфологічного аналізу* – під час дослідження та уточнення понятійно-категоріального апарату (*підрозділ 1.1, 1.2*); *графічний* – для наочного відображення отриманих результатів дослідження (*розділи 2.3*); *абстрактно-логічний* – під час проведення теоретичних узагальнень і формування висновків дослідження (висновки до розділів).

Інформаційною базою дослідження є основні правові та нормативні документи Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України, актуальна вітчизняна та зарубіжна наукова література, офіційні статистичні дані, фінансова звітність і первинна документація досліджуваних підприємств, результати опитування спеціалістів та менеджменту, матеріали особистих досліджень автора.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у теоретико-методичному обґрунтуванні основних положень та прикладних рекомендацій з використання маркетингових інструментів у забезпеченні економічної безпеки підприємств. Основні наукові положення, які отримані особисто автором і визначають їх наукову новизну, полягають у наступному:

вперше:

– розроблено модель забезпечення економічної безпеки підприємства на основі обґрунтування оптимального набору маркетингових інструментів, з урахуванням цінової політики та актуальних факторів негативного впливу, що

дозволяє підприємству збільшувати обсяги реалізації продукції та прибутку без кардинального збільшення витрат і відповідного зростання повної собівартості продукції, що забезпечує підвищення ефективності функціонування маркетингу в цілому та системи економічної безпеки зокрема;

– сформовано структуру та розроблено механізм забезпечення економічної безпеки підприємств легкої промисловості на основі використання маркетингових інструментів з урахуванням специфіки моделей взаємодії з клієнтами B2B та B2C, що забезпечує ефективну адаптацію підприємств до зміни ситуації на ринках, збереження кількості клієнтів та обумовлює отримання стабільного доходу і зменшення ризиків маркетингової діяльності;

удосконалено:

– категорійний апарат маркетингу щодо сутності понять «маркетингова безпека» – це стан захищеності підприємства від внутрішніх і зовнішніх загроз, в кожній із ключових політик маркетингу, зокрема продуктової, збутової, комунікаційної та цінової, що забезпечує адаптацію до змін на ринку, конкурентоспроможність та досягнення стратегічних цілей підприємства, і на відміну від існуючих визначень, акцентує увагу на попередженні негативного прояву загроз при формуванні маркетингової політики. «Інструменти маркетингу» – сукупність методів та засобів, які використовуються підприємствами для ефективної реалізації маркетингових політик з метою ефективного функціонування та сталого розвитку підприємства в умовах інтенсивного впливу зовнішнього і внутрішнього середовища, і на відміну від існуючих визначень, охоплює концептуальний рівень управління маркетинговою діяльністю підприємства;

– категорійний апарат безпекології щодо сутності понять «економічна безпека підприємства», як комплексної характеристики, що відображає такий стан захищеності від внутрішніх і зовнішніх ризиків та загроз, який забезпечується шляхом системного управління ключовими аспектами діяльності та реалізацією превентивних і компенсаційних заходів, що

спрямовані на забезпечення стабільного функціонування, стратегічного розвитку та досягнення цілей бізнесу, і на відміну від існуючих трактувань, об'єднує чотири основні характеристики: системне управління підприємством; стратегічне управління підприємством; превентивне управління загрозами та ризиками; компенсаційне управління загрозами та ризиками;

– архітекtonіку системи маркетингового моніторингу загроз економічній безпеці з формуванням відповідних індикаторів (зовнішнього та внутрішнього впливу), які на відміну від існуючих, передбачають ідентифікацію маркетингових загроз з урахуванням джерел їх походження, і дозволяють розробити низку превентивних заходів, що мінімізують їх негативний вплив на систему економічної безпеки підприємства;

набули подальшого розвитку:

– рекомендації з формування структури системи економічної безпеки підприємства, з виділенням маркетингової складової, яка передбачає генерування оптимальної маркетингової політики, що базується на використанні актуального маркетингового інструментарію, і забезпечує акцентоване формування впливу на цільову аудиторію споживачів, напрацювання стійких логістичних ланцюгів і спрямована на досягнення цілей маркетингової діяльності та забезпечення економічної безпеки підприємства;

– науково-методичний підхід до оцінювання рівня готовності підприємств до впровадження маркетингових інструментів, що включає врахування як суб'єктивної складової (готовність менеджменту та персоналу до змін), так і об'єктивної складової (ресурсні можливості підприємства), і на відміну від існуючих підходів, забезпечує комплексне вимірювання готовності підприємства до інтеграції нових маркетингових інструментів, що є невід'ємною частиною процесу забезпечення економічної безпеки, оскільки сприяє зниженню ризиків маркетингової діяльності в умовах динамічного ринкового середовища та дозволяє сформулювати напрями розвитку маркетингової діяльності підприємства, такі як впровадження діджитал-технологій, автоматизацію маркетингу, вихід на нові ринки.

Практичне значення одержаних результатів полягає у використанні результатів дослідження у вигляді методичних розробок і практичних рекомендацій під час використання маркетингових інструментів на підприємствах легкої промисловості з метою забезпечення їх економічної безпеки. Сформовані теоретичні висновки, науково-практичні рекомендації та інші прикладні результати дослідження, які представлені у дисертаційній роботі, використовуються у практичній діяльності: ПрАТ «Хмельницька швейна фабрика «Лілея» (довідка про впровадження № 4/128 від 10.12.2024 р.), ТДВ «Полтавська фірма «Ворскла» (довідка про впровадження № 1/23 від 05.12.2024 р.), ТОВ «Бембі» (довідка про впровадження № 2/18 від 20.11.2024 р.).

Теоретичні узагальнення, наукові розробки та методичні рекомендації автора використовуються в освітньому процесі Хмельницького національного університету під час викладання дисциплін: «Маркетинг», «Сучасні технології управління» (довідка про впровадження № 3/12 від 4.12.2024 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є одноосібно виконаною науковою працею, у якій вирішено наукове завдання розробки теоретичних положень та прикладних рекомендацій з використання маркетингових інструментів у забезпеченні економічної безпеки підприємств. Основні положення дисертації, наукові результати, висновки, пропозиції та рекомендації, які виносяться на захист, опубліковані у фахових наукових виданнях згідно чинних вимог. З наукових праць, що виконані у співавторстві, у дисертації використано ідеї та положення, запропоновані особисто автором.

Апробація результатів дисертації. Основні теоретичні та науково-методичні положення, практичні рекомендації, висновки а також отримані наукові результати дисертаційної роботи доповідались автором і отримали позитивну оцінку на таких науково-практичних конференціях: Всеукраїнській науково-практичній конференції «Актуальні проблеми зміцнення економічної

безпеки держави та суб'єктів господарської діяльності» (м. Львів, 16 квітня 2021 р.), VI Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні» (м. Вінниця, 2–3 березня 2023 р.), XVIII Міжнародній науково-практичній конференції «Маркетингові технології в умовах євроінтеграційних процесів» (Хмельницький, 20–21 грудня 2023 р.), IV Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні стратегії економічного розвитку: наука, інновації та бізнес-освіта» (м. Харків, 1 листопада 2023 р.), IV Міжнародному науково-практичному економічному форумі «Підприємництво та стратегічні напрями розвитку бізнес-процесів в умовах глобальних викликів» (м. Хмельницький, 5–7 грудня 2024 р.).

Публікації. Відповідно до теми дисертаційної роботи опубліковано 14 наукових праць, загальним обсягом 5,6 друк. арк., з яких особисто автору належить 4,72 друк. арк., у тому числі: 8 статей у наукових фахових виданнях України обсягом 4,66 друк. арк., (особисто автору належить 4,12 друк. арк.); 1 розділ у колективній монографії обсягом 0,3 друк. арк., (особисто автору належить 0,1 друк. арк.); 5 наукових публікацій, що додатково відображають результати дослідження загальним обсягом 0,64 друк. арк. (особисто автору належить 0,5 друк. арк.).

Структура і обсяг роботи. Дисертація складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг наукової роботи становить 239 сторінок. Робота містить: 40 таблиць; 36 рисунків, з яких 9 охоплюють повні сторінки; анотацію на 15 сторінках; 5 додатків, розміщених на 27 сторінках; список використаних джерел складається із 150 позицій, які охоплюють 16 сторінок. Обсяг основного тексту дисертації становить 172 сторінки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИКОРИСТАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна безпека підприємства: сутність та основні підходи до трактування

Сучасний світ продовжує змінюватись надзвичайно швидкими темпами, що обумовлює появу нових викликів і загроз на макро-, мезо- та мікрорівні. Традиційні підходи до масштабування бізнесу та пояснення багатьох явищ і процесів в економіці за рахунок впливу глобалізації, на сьогодні не є надзвичайно переконливими. Необхідно констатувати, що змінюються не лише ринки, а також змінюються і споживачі.

Пандемія Covid-19 кардинально трансформувала багато процесів, які вважалися майже непорушними тривалий період часу та були запорукою конкурентних переваг. Вплив на цільову аудиторію і до пандемії поступово переходив у цифрову сферу, а з появою такої глобальної загрози та блокування кордонів діджиталізація всіх сфер суттєво зросла. Бізнес за допомогою різних маркетингових інструментів намагався вижити в умовах пандемії, а деякі компанії, навпаки, знайшли нові можливості для розвитку та забезпечення своєї економічної безпеки. Ті власники та менеджери компаній, які практично ігнорували безпекову складову діяльності своїх підприємств до пандемії, кардинально змінили свою думку в період її активної фази, а в українських реаліях – додатково в період війни. Можна стверджувати, що цифровий маркетинг та його інструменти стали для багатьох українських підприємств «рятівним жилетом», який дозволив в надзвичайно жорстких умовах зберігати обсяги реалізації та забезпечити певні перспективи розвитку. Зрозуміло, що це лише один з аспектів виживання вітчизняного бізнесу та забезпечення його економічної безпеки, можливо і у

короткостроковій перспективі, однак компанії, які не адаптувались до нових реалій – просто зникли.

Проблема підвищення рівня економічної безпеки підприємств посилюється у результаті певної невідповідності наявних теоретичних досліджень та реальних потреб і проблем бізнесу, що вимагає оновлених підходів до формування концептуальних та практичних основ її забезпечення з урахуванням тенденцій розвитку цільових ринків та поведінки всіх стейкхолдерів, на що акцентується особлива увага саме у маркетингових дослідженнях.

Підкреслимо, що економіка України зазнала значного впливу у результаті процесів інтеграції, глобалізації та мілітаризації, які охопили сучасне суспільство, що вимагає кардинальних змін до підходів управління підприємством та забезпечення його економічної безпеки. Ці процеси та поява нових факторів ризику демонструють генерування різних поглядів науковців на сутнісне наповнення категорії «економічна безпека підприємства».

Поняття «економічна безпека підприємства» пройшло шлях трансформації у дослідженнях українських вчених, і можна виділити наступні характеристики економічної безпеки підприємства (рис. 1.1):

- 1) стабільне та максимально ефективне функціонування підприємства в сучасних конкурентних умовах (системне управління підприємством);
- 2) формування високого потенціалу зростання та розвитку підприємства у майбутньому для досягнення цілей бізнесу в умовах конкуренції (стратегічне управління підприємством);
- 3) попередження та протидія появи внутрішніх та зовнішніх загроз та ризиків (превентивне управління загрозами та ризиками);
- 4) подолання внутрішніх і зовнішніх загроз та ризиків, мінімізація їх негативних впливів на діяльність підприємств (компенсаційне управління загрозами та ризиками).

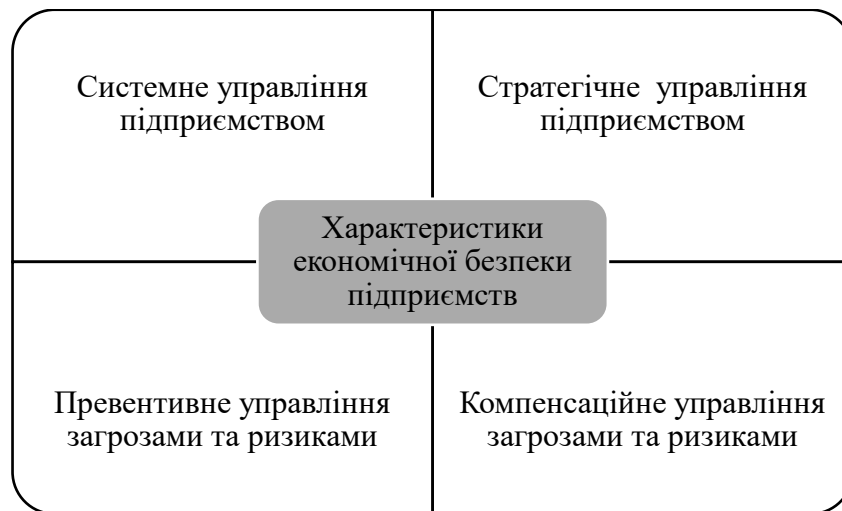


Рис.1.1. Головні характеристики економічної безпеки підприємств*

*розроблено автором

Згідно даних характеристик можна виділити різні погляди науковців до визначення самої сутності поняття «економічна безпека підприємства». У табл. 1.1 відображена класифікація сутнісного наповнення категорії «економічна безпека підприємства» науковцями, в яких зроблений акцент на системному управлінні підприємством, стратегічному управлінні підприємством, превентивному управлінні загрозами і ризиками та компенсаційному управлінні загрозами і ризиками.

Аналіз представлених у табл. 1.1 підходів свідчить про наявність різних точок зору стосовно визначення економічної безпеки підприємства. Більшість авторів підходять до трактування такого поняття з позиції системного управління підприємством, оскільки це певний стан на який впливає загальна система управління підприємством та чинники зовнішнього і внутрішнього впливу. При цьому системний підхід дозволяє охопити всі елементи та забезпечити збалансований розвиток підприємства. Такі відомі фахівці, як Франчук В., Череп А., Дикий А. концентрують свою увагу на розвитку та стратегічному управлінні підприємством при дослідженні безпекових питань. Оскільки вважають, що лише у безпеці можна говорити про розвиток та розробку стратегії, а не «гасіння пожеж» в екстремальних умовах.

Таблиця 1.1

**Систематизація поглядів українських науковців щодо сутнісного
наповнення категорії «економічна безпека підприємства»***

Автор, рік	Зміст поняття, джерело
1	2
Акцент на системному управлінні підприємством	
Живко З., 2012 р. [46]	стан, який сприяє економічному розвитку і стабільності діяльності підприємства, здатність своєчасно, адекватно й без значних втрат реагувати на зміни внутрішньої та зовнішньої ситуації та негативний вплив дестабілізуючих чинників
Троц І., 2012 р. [113]	такий стан корпоративних ресурсів (ресурсів капіталу, персоналу, інформації і технології, техніки та устаткування, прав) і підприємницьких можливостей, що гарантує найбільш ефективне їхнє використання для стабільного функціонування та динамічного науково-технічного й соціального розвитку, запобігання внутрішнім і зовнішнім негативним впливам (загрозам)
Грибіненко О., 2017 р. [31]	комплексна характеристика, ступінь захисту від негативного впливу внутрішніх і зовнішніх факторів усіх потенціалів підприємства, що дозволяє забезпечити стійку та ефективну діяльність
Клімова Г., 2017 р. [66]	такий стан економічної системи, який дає їй можливість розвиватися динамічно й ефективно, успішно вирішувати соціальні проблеми і при цьому держава має можливість виробляти та проводити в життя незалежну економічну політику
Акцент на стратегічному управлінні та розвитку підприємства	
Франчук В., 2010 р. [117]	сукупність необхідних взаємопов'язаних елементів, діяльність яких спрямована на протидію внутрішнім і зовнішнім загрозам з метою захисту корпоративних економічних інтересів і загалом створення безпечних умов для розвитку
Череп А., 2016 р. [120]	можливість стійкого економічного розвитку, процвітання, налагодження процесу виробництва за умови зменшення та запобігання негативного впливу загроз ринкового середовища, взаємодії та соціального захисту працівників, підвищення рівня їх професіоналізму та зростання заробітної плати
Дикий А., 2009 р. [35]	стан збереженості його майна та інформації згідно обраної стратегії і принципу неперервності діяльності
Акцент на превентивному управлінні загрозами та ризиками	
Капітула С., 2009 р. [58]	захищеність від негативного впливу сукупності соціальних, економічних, екологічних, правових і силових внутрішніх і зовнішніх факторів
Сосновська І., 2015 р. [108]	комплексна характеристика, під якою розуміють рівень захищеності всіх видів потенціалу підприємства від внутрішніх і зовнішніх загроз, що забезпечує стабільне функціонування та ефективний розвиток і потребує управління з боку керівництва підприємства
Кургузенкова Л., 2015 р. [73]	це такий стан складної, нелінійної системи, що представляє собою відокремлений господарюючий суб'єкт при виробництві та обміні благами між людьми, у ході якого дія зовнішніх і внутрішніх факторів не призводить до погіршення системи або до неможливості її функціонування та розвитку

Продовження табл. 1.1

1	2
Акцент на компенсаційному управлінні загрозами та ризиками	
Щербина В., 2006 р. [123]	комплексне поняття, котре включає відповідні системи інформаційно-аналітичного моніторингу, попереджувальних, профілактичних, поточних і прогнозованих заходів щодо впливу на можливі загрози і має на меті нейтралізацію можливих негативних наслідків
Войнаренко М., Яременко О., 2008 р. [27]	такий стан суб'єкта господарювання, при якому ефективно функціонують механізми запобігання або зменшення впливу загроз стабільності розвитку та функціонування
Небава М., Міронова Ю., 2017 р. [82]	це захист діяльності підприємства від негативних впливів зовнішнього середовища, а також здатність швидко усунути різноманітні загрози чи пристосуватися до існуючих умов, які не позначаються негативно на його діяльності
Баранова В., 2018 р. [13]	пристосування до впливу чинників середовища, яке може бути досягнуте через захист від впливу середовища (шляхом уникнення зовнішніх та внутрішніх загроз), а також через реакцію на впливи середовища (шляхом протистояння деструктивним впливам або усунення негативних наслідків)
Дідик А. (ред.), 2019 р. [43]	це стан системи взаємодії підприємства із суб'єктами внутрішнього та зовнішнього середовища, в якій підприємство спільно з інституціями держави з використанням власних ресурсів спроможне виявляти загрози його діяльності, уникати їх, нівелювати їхній вплив, пом'якшувати або долати наслідки реалізації загроз

*систематизовано автором на підставі опрацювання наукових джерел

При дослідженні питань забезпечення економічної безпеки практично всі автори торкаються проблематики загроз і ризиків, однак форма реакції на їх прояви доволі суттєво відрізняється. Так, частина з них передбачає розробку превентивних заходів щодо управління загрозами та ризиками і у цьому є логіка, оскільки попередити негативні наслідки може бути набагато легше, ніж виправляти. Однак, не завжди вдається вчасно відреагувати на ризики і загрози середовища функціонування підприємства, що обумовлює і наявність компенсаційного управління загрозами та ризиками.

Крім доволі традиційних підходів до розуміння сутності економічної безпеки підприємств (захисного, стійкісного, адаптивного, гармонізаційного та інших), на трактуванні поняття «економічна безпека підприємства» в українських реаліях позначились Industry 4.0 та цифровізація економіки, пандемія Covid-19 та російська агресія, що спричинило необхідність

формування нових підходів до його трактування з появою нових зовнішніх вимог та необхідністю адаптації до викликів сьогодення.

Як зазначають у своїй роботі Зачосова Н., Куценко Д. та Коваль О. «для успішної оптимізації традиційних підходів до управління фінансово-економічною безпекою в післявоєнний час необхідно трансформувати механізм управління фінансово-економічною безпекою для забезпечення його готовності до протидії впливу на корпоративні ресурси підприємства загроз військової агресії, глобальної пандемії, поширення тенденції Індустрії 4.0 та реалій моделі світу BANI» [49].

А Тульчинська С. та Солосіч О. відзначають, що «актуалізація принципово нових викликів щодо забезпечення економічної безпеки господарюючих суб'єктів в умовах воєнного стану, потребує перегляду та осучаснення існуючих підходів та напрямків підтримки стабільного безпекового стану підприємництва в умовах перманентної військової загрози» [114].

Тому доцільно розглянути трансформацію сутності поняття «економічна безпека підприємства», його особливостей та ключових характеристик в часовому вимірі: до появи концепції Industry 4.0 з акцентом на цифровізацію діяльності підприємств (до 2011 р.); після появи пандемії Covid-19 (2019 р.) з акцентом на нові підходи до функціонування підприємств та до повномасштабного російського вторгнення (2022 р.); після повномасштабного російського вторгнення (2022 р.).

В результаті аналізу таблиці 1.2 бачимо зміну підходів з плином часу до сутності поняття, його особливостей та ключових характеристик (рис.1.2).



Рис.1.2. Ключові акценти сутності поняття «економічна безпека підприємства», його особливостей та характеристик в часовому вимірі*

*розроблено автором

Таблиця 1.2

**Трансформація сутності поняття «економічна безпека підприємства»,
його особливостей та ключових характеристик у часовому вимірі***

Автор, рік	Сутнісне наповнення, особливості	Акценти
1	2	3
До появи концепції Industry 4.0 (до 2011 р.)		
Петрина О., 2010 р. [91]	Економічна безпека підприємства – це стан підприємства, що характеризується його здатністю нормально функціонувати для досягнення своєї мети за наявних зовнішніх умов і їх зміни в певних межах	Узагальнене поняття «нормального функціонування»
Після появи концепції Industry 4.0 (2011 р.) до пандемії Covid-19 (2019 р.)		
Гапак Н., 2013 р. [29]	Економічна безпека підприємства – це такий стан корпоративних ресурсів (ресурсів капіталу, персоналу, інформації і технологій, техніки та устаткування, прав) і підприємницьких можливостей, за якого гарантується найбільш ефективне їхнє використання для стабільного функціонування та динамічного науково-технічного й соціального розвитку, запобігання внутрішнім і зовнішнім негативним впливам (загрозам)	Виділення серед найбільш вагомих корпоративних ресурсів: персоналу, інформації і технологій, техніки та устаткування
Після появи пандемії Covid-19 (2019 р.) та до повномасштабного російського вторгнення (2022 р.)		
Вівчар О., 2020 р. [26]	Економічна безпека підприємства – стан захищеності його ресурсів та інтелектуального потенціалу від наявних та потенційних загроз зовнішнього і внутрішнього середовища його функціонування, який характеризується високими фінансовими показниками діяльності та перспективою економічного розвитку в майбутньому	Виділення серед ресурсів підприємства інтелектуального потенціалу (як результат впливу Industry 4.0)
Бакай В., 2020 р. [12]	Однією з найважливіших завдань системи економічної безпеки є забезпечення захисту конфіденційних даних підприємства. До них відносяться різні ноу-хау, комерційні таємниці, секрети виробництва та інше. В умовах конкуренції навіть такі відомості, як дані про клієнтів або постачальників і умови їх співпраці, можуть значно погіршити його фінансовий стан	Наголос на конфіденційності даних та на маркетинговій складовій економічної безпеки (дані про клієнтів або постачальників)
Жадько К., Самойленко Д., 2020 р. [45]	Економічна безпека підприємства передбачає покращення фінансово-економічного стану суб'єктів господарювання в умовах можливих викликів, загроз, небезпеки. Для посилення економічної безпеки будь-якого підприємства в умовах дії цифрових технологій і пандемії рекомендовано впровадження агресивного маркетингу, а саме підвищення обсягів чистого доходу за рахунок зайняття нових сегментів ринку	В результаті цифровізації та пандемії рекомендовано впровадження агресивного маркетингу в системі економічної безпеки підприємств

Продовження табл. 1.2

1	2	3
Після повномасштабного російського вторгнення (2022 р.)		
Богма О., Сілакова Г., В'ялець О., 2022 р. [130]	У сучасних умовах господарювання забезпечення маркетингової складової економічної безпеки, яка відповідає за затребуваність продукції ринком і можливості провадження успішної ринкової діяльності підприємств, є надзвичайно актуальним, особливо в умовах активізації процесу європейської інтеграції України, яка матиме величезні трансформаційні наслідки як для країни, так і для її бізнесу	Особливість маркетингової складової економічної безпеки підприємств в успішній ринковій діяльності підприємств в умовах європейської інтеграції України
Ковальська Л., Голій О., Голій В., 2023 р. [67]	Економічна безпека підприємства – здатність соціально-економічної системи протистояти та створити захист від дестабілізуючих чинників внутрішнього та зовнішнього середовищ, забезпечуючи при цьому стійкість економічного розвитку через ефективне використання наявних та потенційних ресурсів.	Наголос на протистояння та захист від дестабілізуючих чинників
Огренич Ю., Діброва В., 2023 р. [87]	Економічна безпека підприємства є сукупністю дій підприємства, що спрямовані на забезпечення стабільної роботи підприємства та уникнення реальних загроз, захист від чинників ринкового середовища, нейтралізацію їх впливу. В умовах воєнного стану досить гостро стоїть питання забезпечення економічної безпеки на підприємствах, які зазнають досить великих збитків через ворожі прильоти, відсутність сировини, проблеми з електроенергією, відтік робочих кадрів закордон тощо.	Наголос на особливості економічної безпеки підприємств в умовах воєнного стану, на чинники ринкового середовища

*систематизовано автором на підставі опрацювання наукових джерел

Таким чином, після аналізу різних підходів науковців до трактування сутнісного наповнення наведеної категорії, можна дійти висновку, що «економічна безпека підприємства» – це комплексна характеристика, що відображає такий стан захищеності від внутрішніх і зовнішніх ризиків та загроз, який забезпечується шляхом системного управління ключовими аспектами діяльності та реалізацією превентивних і компенсаційних заходів, які спрямовані на забезпечення стабільного функціонування, стратегічного розвитку та досягнення цілей бізнесу.

Дане визначення є комплексним та об'єднує чотири виділені

характеристики економічної безпеки підприємств, а саме системне управління підприємством, стратегічне управління підприємством, превентивне управління загрозами та ризиками і компенсаційне управління загрозами та ризиками, а також акцентує увагу на сучасних конкурентних умовах, які диктуються ринком в умовах глобальних викликів, серед яких пандемія Covid-19, російська агресія, економічна криза.

Отже, головною метою економічної безпеки підприємств є стабільне функціонування підприємства в теперішньому та забезпечення високого потенціалу розвитку у майбутньому. Дана мета досягається за рахунок своєчасного запобігання загроз та аналізу ризиків. Тому, щоб забезпечити економічну безпеку, стабільне функціонування підприємства та його стійку позицію на ринку, необхідним є управління ризиками з метою їх мінімізації, а також проведення заходів для зниження негативних наслідків та втрат від їх прояву. Можливість своєчасно розпізнати ризики, проаналізувати їх та прийняти відповідні управлінські рішення може суттєво вплинути на економічну захищеність підприємства сьогодні та його здатність до розвитку в майбутньому.

У літературних джерелах існує багато класифікаційних ознак ризиків. Але, найбільш поширеним при дослідженні економічної безпеки підприємств є поділ на внутрішні та зовнішні ризики. Зовнішніми є ризики, які безпосередньо не пов'язані з господарською діяльністю підприємства, а тому і можливість вплинути на їх виникнення досить незначна. Внутрішні ризики виникають у результаті діяльності самого підприємства і прийнятті управлінських рішень, що обумовлено специфікою організації роботи на підприємстві та наявної інституційної культури. Для кожного підприємства «зовнішні» та «внутрішні» ризики є суто індивідуальними. Разом з тим, на наш погляд, зазначені категорії включають окремі елементи, які є прийнятними практично до будь-якого суб'єкта господарської діяльності.

До зовнішніх ризиків можна віднести:

– політичні;

- соціально-економічні;
- екологічні;
- науково-технічні.

До внутрішніх ризиків належать:

- виробничі;
- маркетингові;
- інвестиційні;
- фінансові;
- інноваційні;
- інформаційні;
- кадрові;
- соціальні.

Такий поділ ризиків обумовлений також впливом специфічних факторів різної природи походження. Саме фактори негативного впливу є передумовою виникнення ризиків, які безпосередньо пов'язані з управлінськими рішеннями, внаслідок інтенсифікації впливу конкретного фактора на різних рівнях управління. На думку Смірнкової А. та Васюткіної Н., до зовнішніх чинників впливу на економічну безпеку підприємств слід віднести такі: рівень економічного розвитку держави, стабільність політико-правової системи, податкова та фінансово-кредитна політика, купівельна спроможність населення, кон'юнктура ринку, рівень цін на сировину та матеріали, зв'язки з постачальниками, екологічні чинники. До внутрішніх факторів науковці відносять наступні: організаційно-правова форма та форма власності підприємства, ресурсний потенціал підприємства та ефективність його використання, рівень кадрового забезпечення й ефективність його використання, організаційно-управлінська структура, інформаційне забезпечення, фінансово-економічна стабільність, ділова активність підприємства [106].

Аналіз можливих факторів негативного впливу і відповідних ризиків, які виникають у діяльності вітчизняних підприємств свідчить, що і структура

системи економічної безпеки підприємства із виділенням конкретних складових будується з урахуванням потенційно-негативного впливу на різні функціональні види діяльності. Традиційно, функціональні складові системи економічної безпеки підприємства є сукупністю основних напрямів забезпечення економічної безпеки, які істотно відрізняються один від одного за своїм змістом (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Систематизація поглядів науковців щодо виділення функціональних складових системи економічної безпеки підприємства*

Автор	Складові системи економічної безпеки підприємства
Фроленко О., 2014 р. [118]	Безпека управління (діяльність підприємства), безпека ресурсів (людських, матеріальних і ін.), ринкова безпека (рейдерство, конкуренти), інформаційна безпека (конфіденційність)
Воронкова Т., Мельник Д., 2015 р. [28]	Внутрішньовиробничі складові: організаційно-управлінська, фінансова, кадрово-інтелектуальна, виробничо-технологічна, інвестиційно-інноваційна, екологічна, силова. Комунікаційні складові: інформаційно-правова, ринкова, інтерфейсна
Ярова Ю., Артеменко Л., 2016 р. [127]	Внутрішньовиробничі складові: фінансова, інтелектуальна, кадрова, соціальна, технічна, технологічна, юридична, інформаційна, екологічна, силова, енергетична, інноваційна. Позавиробничі складові: ринкова та інтерфейсна безпека
Чорна О., 2016 р. [122]	Фінансова складова, інтелектуальні і кадрові складові, техніко-технологічна складова, зовнішньоекономічна складова, енергетична складова, політико-правова складова, силова складова, інвестиційно-інноваційна складова, екологічна складова, інформаційно-комунікаційна складова
Утенкова К., 2018 р. [116]	Фінансова, кадрово-інтелектуальна, виробничо-технологічна, політико-правова безпека, безпека прийняття рішень і захищеність інформації, екологічна, інвестиційно-інноваційна, соціальна, маркетингова, ресурсно-технічна, енергетична, продовольча, транспортна, зовнішньоекономічна
Фурманець В., Нагорна І., 2023 р. [119]	Інтелектуально-кадрова, фінансова, ринкова, техніко-технологічна складова

*систематизовано автором на підставі опрацювання наукових джерел

Розглянемо сутність основних складових системи економічної безпеки підприємства, які наводять більшість авторів [21, 89, 126, 145].

Фінансову складову більшість авторів розглядають як стан ефективного використання корпоративних ресурсів компанії, який дозволяє врегулювати

питання фінансово-економічної спроможності підприємства, оптимізувати параметри платоспроможності та стійкості до банкрутства, показники рентабельності та прибутковості компанії, показники якості управління використанням основних та оборотних коштів, структуру капіталу. Вона дозволяє підтримувати на належному рівні поточний фінансовий стан компанії та створювати перспективи її технологічного та фінансового розвитку. Причинами втрати фінансової стійкості суб'єктами господарювання зазвичай є: зниження обсягів виробництва, збиткова діяльність, висока собівартість продукції, неефективне планування та управління активами, форс-мажорні обставини і помилкові управлінські рішення які цьому передують.

Силова складова передбачає фізичний захист компанії від негативного впливу. Це стосується як персоналу, керівництва, так і майна та інших об'єктів. Служба безпеки завжди має бути готовою до виходу з будь-якої критичної ситуації, викликаній як злочинними мотивами, так і недобросовісною конкуренцією з боку інших суб'єктів господарювання, до протидії криміналу, взаємодії з правоохоронними та іншими державними органами.

Інформаційна складова найчастіше розглядається, як стан захисту даних компанії, що гарантує їхню конфіденційність, цілісність, справжність і доступність. Інформаційна безпека заснована не лише на захисті власної інформації, у тому числі конфіденційної, а й передбачає ділову розвідку, інформаційно-аналітичну роботу із зовнішніми та внутрішніми суб'єктами тощо. Взагалі, інформаційна складова економічної безпеки в сучасних реаліях є надзвичайно ваговою, особливо зважаючи на масову діджиталізацію практично всіх сфер розвитку суспільства. А для функціонування системи економічної безпеки така складова є основою і потребує постійної уваги як користувачів, так і розробників.

Техніко-технологічна складова передбачає створення та використання належної технічної бази, основних засобів виробництва, обладнання, технологій та бізнес-процесів, що підвищують конкурентоспроможність підприємства. Також техніко-технологічна складова враховує відповідність

технологій, які використовуються на підприємстві, кращим світовим аналогам, порівняння з технологіями на інших підприємствах, які виробляють аналогічну продукцію, а також пошук резервів для вдосконалення даних технологій у середньостроковій перспективі.

Інтелектуально-кадрова складова враховує кваліфікацію та професіоналізм персоналу, що передбачає формування гнучкої структури управління та організації відповідної системи відбору, навчання та мотивації працівників. Найбільшими загрозами для даної функціональної одиниці є: плінність кадрів; старіння персоналу, а також втрата їх знань; низький рівень кваліфікації персоналу; низький рівень освіти працівників та керівництва підприємства та ін., що є досить актуальним в період повномасштабного російського вторгнення.

Правова складова передбачає всебічне юридичне забезпечення діяльності підприємства, належну правову роботу з контрагентами та владою, ефективний та комплексний правовий супровід діяльності підприємства, дотримання всіх аспектів діючого законодавства та вирішення інших правових питань.

Вищенаведені складові системи економічної безпеки підприємств в цілому охоплюють майже всі аспекти діяльності сучасного підприємства, однак вони стосуються також і сфери управління конкретним підприємством, причому на які керівництво має безпосередній вплив.

Аналіз табл. 1.2 та 1.3 дозволяє зробити висновки, що у багатьох наукових працях постає питання пошуку нових ринків для реалізації продукції в умовах пандемії та війни. Як зазначає Тульчинська С. та Солосіч О. «до основних особливостей забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання в умовах воєнного стану можна віднести: аналіз асортиментної політики підприємницького утворення, її оптимізація на користь найбільш затребуваних з боку споживачів категорій товарів та послуг» [107]. Дійсно, про погіршення стану економічної безпеки свідчить зменшення частки ринку, яка належить підприємству; зниження

можливостей адаптації підприємства до змін на ринку; послаблення конкурентних позицій та можливості протидіяти конкурентному тиску; невідповідність вимогам ринку. Саме це породжує необхідність постійного моніторингу маркетингової складової діяльності підприємства, оскільки аналіз ситуації на ринку, дії конкурентів, уподобання споживачів та інші аспекти безпосередньо досліджують маркетологи, а також формують відповідні реакції на рівні підприємства. Завдяки успішно розробленій тактиці та стратегії маркетингу вдається забезпечити ефективне функціонування підприємства та досягнути необхідного рівня показників економічної ефективності на цільових ринках.

Зростання ступеня ризику і невизначеності бізнес-середовища, перепрофілювання ринків, зміни потреб цільових сегментів ринку, вимагають своєчасних оперативних коригувальних заходів щодо нейтралізації загроз, які систематично виникають, і зменшення негативних наслідків потенційних ризикових рішень. Тому, важливим напрямом забезпечення економічної безпеки підприємства є досягнення високого рівня маркетингової безпеки, що зумовлено підвищенням якості процесів маркетингової діяльності підприємства.

Під маркетинговою безпекою слід розуміти стан захищеності підприємства від внутрішніх і зовнішніх загроз, в кожній із ключових політик маркетингу, зокрема продуктової, збутової, комунікаційної та цінової, що забезпечує адаптацію до змін на ринку, конкурентоспроможність і досягнення стратегічних цілей підприємства.

Вплив маркетингу на стан економічної безпеки підприємства цілком зрозумілий, тому що обґрунтовані заходи та стратегії просування товару чи послуги, а також прогноз та правильно спланована політика визначають успіх діяльності підприємства. Подальше зростання виручки та доходів є питанням часу, за ефективної реалізації відповідних політик маркетингу. Це означає, що маркетинг не просто важливий, він є ключовим елементом розвитку сучасного підприємства. На сьогодні саме масштабування бізнесу приносить найбільш

відчутний ефект, а без маркетингового забезпечення такого процесу неможливо сподіватись на позитивний фінансовий результат. Дійсно, для того, щоб бути прибутковим, підприємство повинно знаходити нових клієнтів, а також продовжувати обслуговувати та утримувати існуючих клієнтів з метою продажу більших обсягів товарів та послуг і одним, і іншим. А це робота безпосередньо маркетологів та маркетингової служби. Такі суб'єкти є безпосередніми стимуляторами впровадження нових підходів не лише у реалізації та просуванні продукції на ринках, а і у зміні підходів до управління багатьма процесами на підприємстві. Вони знаходяться у постійному пошуку креативних інструментів, які дозволяють з мінімальними витратами отримати максимальний результат. При цьому активно використовується діджиталізація та нові засоби впливу на цільові аудиторії. Останнім часом, постійно зростає розуміння надзвичайної важливості використання маркетингових інструментів, особливо в сучасних умовах нестабільності та необхідності визначення цілеспрямованої довготривалої перспективи розвитку підприємства. Все більше керівників підприємств розуміють вагомість стратегічного планування і управління в системі економічної безпеки підприємств, невід'ємною частиною якої виступає маркетинг. Саме маркетингові інструменти забезпечення економічної безпеки в умовах глобальних ризиків здатні збільшити обсяги реалізації, прибуток і забезпечити функціонування системи економічної безпеки підприємств на новому рівні. А маркетологи за безпосередньої взаємодії з службою економічної безпеки (або з відповідальними особами) здатні створити нові тенденції не лише у просуванні бренду на ринках, а і сформуванню безпекової складової функціонування підприємства з використанням нестандартних підходів до її забезпечення. Таким чином, маркетингові інструменти стали не лише знаряддям активізації продажів, а і елементом системи економічної безпеки підприємства. Будь-який інструментарій, що використовується в управлінні функціональними складовими діяльності підприємства, стає однією з передумов формування конкурентних переваг. Відповідно, увага до розширення переліку такого інструментарію та його

функціонального призначення, з акцентом на універсалізацію, прослідковується на різних рівнях управління та у розрізі власників, менеджерів і фахівців середньої ланки.

1.2 Маркетингові інструменти забезпечення економічної безпеки підприємства: сутність та класифікація

За сучасних умов господарювання питання забезпечення економічної безпеки набуває особливої актуальності й потребує запровадження низки різновекторних заходів з метою виявлення та мінімізації негативного впливу зовнішніх та внутрішніх загроз обумовлених трансформацією бізнес-середовища.

Як зазначають у своїй праці Іванюта Т. та Заїчковський А., економічна безпека може бути досягнута за умови ефективного використання наявних у підприємства ресурсів, зокрема, таких як земля, трудові ресурси, капітал, інформація, інтелектуальна власність, технології, тощо, а також тоді, коли вектор розвитку суб'єкта господарювання співпадатиме із основними тенденціями, що характеризують стан зовнішнього середовища [51]. Із точки зору підприємства ці аспекти значною мірою репрезентуються маркетинговою діяльністю підприємства, яка й дає змогу оцінити ефективність, повноту використання наявних ресурсів та позицію й перспективи функціонування суб'єкта господарювання на ринку.

Саме маркетинг через свою систему інструментів створює передумови для забезпечення належного рівня економічної безпеки підприємства в контексті дослідження наступних питань:

- вивчення загроз та можливостей маркетингового середовища, що передбачає оцінювання факторів прямого та непрямого впливу на діяльність підприємства;
- визначення відповідності асортименту та самої продукції, що виготовляється, відповідно до потреб споживачів та їх очікувань;

- оцінювання частки ринку та можливостей її розширення;
- визначення ефективності здійснюваної цінової політики, застосовуваної підприємством;
- оцінювання раціональності дистрибуційної діяльності суб'єкта господарювання (ефективність логістичних каналів) та ін.

Враховуючи вище наведене доцільно зазначити, що маркетингова складова в системі забезпечення економічної безпеки відіграє значну роль й передбачає застосування системи відповідних інструментів, які спрямовані на підвищення ефективності функціонування підприємства в межах маркетингової концепції, що передбачає формування оптимальної моделі поведінки підприємства на ринку через оптимізацію товарної, цінової, збутової та комунікативної політики. До того ж застосування маркетингових підходів, на думку Костюка О., сприяє високій координації роботи всіх підрозділів підприємства, забезпечує здатність до зростання ринкової вартості активів та ринкової капіталізації, створює умови для адекватного реагування на перепони у роботі [70]. На сьогодні все частіше маркетинговий інструментарій застосовується суб'єктами господарювання з метою активізації конкурентних переваг на ринку, забезпечення економічного приросту як на вітчизняному, так і міжнародному ринках. Окрім того, на думку Костюк О. [70] маркетинг як сукупність нематеріальних активів впливає на показники економічної безпеки суб'єктів господарювання, враховуючи як рівень держави (макрорівень), так і галузі (мезорівень) чи підприємства (мікрорівень). Таким чином, справедливим буде припустити, що маркетингова політика підприємства належить до функціональних складових його економічної безпеки та дозволяє підвищити ефективність функціонування підприємства, мінімізувати частину ризиків та створити певний запас фінансової міцності за рахунок зростання обсягів реалізації продукції.

В узагальненому вигляді місце маркетингової складової в структурі економічної безпеки суб'єкта господарювання доцільно представити наступним чином рис. 1.3.



Рис. 1.3. Структура економічної безпеки підприємства за її функціональними складовими*

*доповнено автором, із використанням [42]

Структуру системи економічної безпеки підприємства досліджували практично всі науковці, що займалися питаннями економічної безпеки мікрорівня. Однак акцент на маркетинговій складовій практично не робився, оскільки більшість авторів концентрували свою увагу на фінансовій складовій, як результативній частині функціонування системи економічної безпеки. При цьому реалії сьогодення свідчать про надзвичайно важливу роль маркетингу в просуванні товарів та отриманні доходів. На сьогодні, компанії які не володіють сучасними цифровими маркетинговими інструментами суттєво відстають від своїх конкурентів, а світові бренди вже давно перенесли свої рекламні компанії у мережу та впливають на цільовий сегмент ринку за допомогою соціальних мереж, спеціальних додатків та маркетплейсів. Відповідно, для економічної безпеки маркетинг – особливо цінний.

Маркетингова складова економічної безпеки є тим елементом, що передбачає реалізацію маркетингових концепцій із врахуванням специфіки діяльності підприємства. В узагальненому вигляді її змістове наповнення матиме наступний вигляд (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Зміст маркетингової складової економічної безпеки підприємства*

*розроблено автором

При цьому, одним із основних елементів механізму забезпечення маркетингової складової економічної безпеки підприємства є специфічні інструменти. На сьогодні в економічній літературі не визначено чіткого трактування поняття «інструменти маркетингу», а з позиції забезпечення економічної безпеки підприємства їх практично не досліджували.

На думку Гаркавенко С. під інструментами маркетингу розуміють способи, прийоми і методи комунікації з потенційним споживачем на предмет пропозиції йому нового товару чи послуги. Всі маркетингові інструменти об'єднані у систему, яка отримала назву маркетинг-мікс (або комплекс маркетингу) [16].

Також у науковій літературі зустрічається і трактування інструментів маркетингової діяльності підприємства, під якими найчастіше розуміють елементи комплексу маркетингу, а саме: товар, ціна, розподіл і просування. Ця сукупність маркетингових засобів та їхня певна структура забезпечують досягнення поставленої мети та розв'язання маркетингових завдань [30, с. 21].

Цікавим є дослідження Красовської О., де представлено еволюцію інструментів маркетингу у межах певних концепцій (рис. 1.5).

Враховуючи це, вважаємо за доцільне запропонувати наступне визначення даної категорії.

Під інструментами маркетингу варто розуміти сукупність методів та засобів, які використовуються підприємствами для ефективної реалізації маркетингових політик з метою ефективного функціонування та сталого розвитку підприємства в умовах інтенсивного впливу зовнішнього і внутрішнього середовища. Варто зазначити, що такий інструментарій визначатиметься специфікою застосовуваних на підприємстві елементів маркетинг-міксу.

Засновником теорії маркетинг-міксу є Дж. МакКарті [140], яким визначено наступні елементи «4Р»: product (товар (послуга)), price (ціна), place (місце на ринку) та promotion (просування (розповсюдження на ринку)).

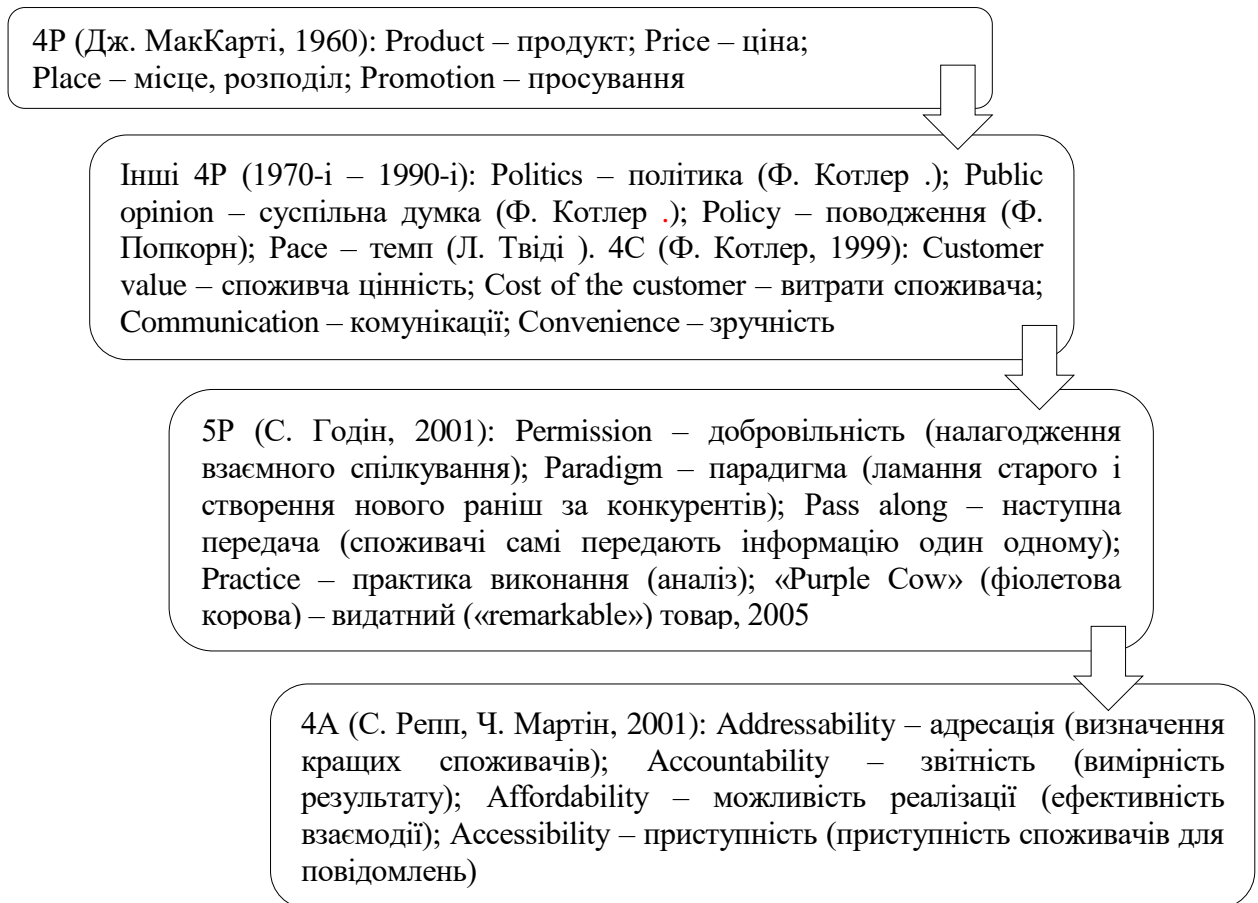


Рис. 1.5. Еволюція інструментів маркетингу [71]

Пізніше, концепцію «4P» було розширено Ф. Котлером [139] і на сьогодні вона включає наступні додаткові складові: package (пакування), people (споживачі), personnel (персонал), process (процес здійснення купівлі), purchase (покупка), planning (планування), profiting (оцінювання ефективності маркетингових заходів), purposes (визначення цілей), PR (зв'язки з громадськістю).

Таким чином, сутність маркетингової складової економічної безпеки передбачає захист підприємства від нераціональної поведінки на ринку в контексті реалізації обраної суб'єктом господарювання товарної, цінової, комунікативної та дистрибуційної політики. Окрім того, саме ця складова економічної безпеки репрезентує відповідність потенціалу (можливостей) підприємства ринковим умовам й спрямована на забезпечення взаємозв'язку між товаровиробником та споживачем, і є важливою на кожному з етапів

життєвого циклу підприємства.

Серед основних результативних показників ефективності маркетингової складової економічної безпеки доцільно виділити наступні:

- зростання прибутковості діяльності підприємства;
- забезпечення конкурентоспроможності;
- збільшення частки ринку;
- формування позитивного репутаційного капіталу підприємства.

Ще одним питанням, що потребує ґрунтовних напрацювань є класифікація інструментів маркетингу, що застосовуються задля забезпечення економічної безпеки підприємства. Враховуючи це, доцільно запропонувати наступну їх класифікацію (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Класифікація інструментів маркетингу*

Класифікаційна ознака	Види інструментів
1	2
За орієнтацією маркетингової діяльності	Спрямовані на товар Спрямовані на споживачів Спрямовані на розвиток конкурентних переваг
За метою та результатами маркетингової діяльності	Комерційного характеру Некомерційного характеру
За часовою спрямованістю	Стратегічні Тактичні Оперативні
За характером впливу на ринок	Широкого впливу Вузько спеціалізовані
За функціональним навантаженням	Ті, що застосовуються для планування Прогнозування Координації Контролю
За орієнтацією на розвиток окремих елементів маркетингу-мікс	Спрямовані на розвиток товару Оптимізації ціноутворення Розповсюдження товарів Налагодження комунікативної взаємодії із споживачами Удосконалення пакування Оптимізацію процесу купівлі та ін.
За напрямом дослідження маркетингового середовища	Екзогенні Ендогенні
За спрямованістю впливу	Прямої дії Непрямої дії

Продовження табл. 1.4

1	2
За рівнем фінансування маркетингових витрат	Бюджетні Фінансово місткі
За ступенем прогресивності	Інноваційні Класичні
За ступенем залучення Інтернет-технологій	Online Offline

*сформовано автором

Саме такий підхід до класифікації маркетингового інструментарію дає змогу визначити комплексний вплив маркетингу на діяльність підприємства, а, отже, і його економічну безпеку.

Враховуючи наведені класифікаційні ознаки, доцільно визначити основні завдання маркетингового інструментарію в контексті забезпечення економічної безпеки підприємства, зокрема:

- забезпечення оптимізації обсягів реалізації продукції (надання послуг);
- формування інформаційного простору для прийняття управлінських рішень;
- підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- забезпечення позиціонування товару (послуг) на ринку;
- оптимізація комунікативної взаємодії між підприємством та його контрагентами;
- формування стійких логістичних зв'язків;
- моніторинг маркетингового середовища;
- забезпечення ефективної реалізації цінової політики підприємства;
- дослідження ефективності маркетингових заходів в контексті забезпечення економічної безпеки підприємства.

Як уже зазначалось, зміни в тенденціях розвитку зовнішнього середовища обумовлюють необхідність забезпечення гнучкості та адаптивності маркетингового інструментарію. Саме в зв'язку із цим, початок пандемії, спричиненої поширенням Covid-19, обумовив необхідність переорієнтації

значної кількості підприємств на формування віртуального маркетингового середовища через застосування інструментів Інтернет-маркетингу, що дозволило зменшити втрати суб'єктів господарювання від впровадження карантинних обмежень та зберегти напрацьовані логістичні зв'язки.

До основних переваг застосування інструментів Інтернет-маркетингу варто віднести наступні:

- висока швидкість розповсюдження інформації;
- простота створення контенту;
- можливість ширшого охоплення аудиторії (потенційних споживачів);
- нижчі операційні та трансакційні витрати в порівнянні з іншими каналами розповсюдження інформації;
- висока мобільність – відсутність географічних та фізичних обмежень щодо взаємодії з споживачами;
- можливість оперативного оцінювання ефективності застосовуваних маркетингових інструментів через використання веб-аналізу;
- здатність забезпечення персоналізованого звернення до споживачів;
- можливість формування успішних довгострокових партнерських відносин;
- забезпечення належного рівня соціальної відповідальності суб'єкта господарювання;
- гіпермедійність, що дає змогу презентувати інформацію про товар, послугу або підприємство із застосуванням різних форматів (текстових, графічних та ін.);
- скорочення часу на опрацювання замовлень, комерційних пропозицій.

З такою позицією погоджується більшість науковців, які працюють у сфері маркетингу. У багатьох наукових публікаціях деталізуються такі інструменти та наводяться їх основні переваги і недоліки, а у контексті нашого дослідження необхідно навести їх основний перелік та сутність з метою розуміння корисності їх використання з позиції економічної безпеки. Так, до основних інструментів Інтернет-маркетингу, які отримали особливу

популярність та дієвість у 2019–2024 рр. належать наступні:

– SEO «Search Engine Optimization» [150] – сутність даного маркетингового інструменту полягає у популяризації сайту компанії з метою покращення його видимості у мережі за рахунок створення якісного контенту, визначення найбільш змістовно містких ключових слів, технічна оптимізація з метою впливу на індексацію сайту пошуковими ботами, лінкбїлдінг, моніторинг показників відвідуваності. Це дає змогу активно залучати до просування продукції і товарів пошукові системи, хоча і потребує достатньо великих інвестицій;

– контекстна реклама [132] – форма Інтернет-реклами, яка передбачає демонстрацію конкретного повідомлення про товар або послугу для цільової аудиторії, яка визначається на основі аналізу ключових слів запиту користувача або на основі аналізу найбільш відвідуваних Інтернет-сторінок. Вона передбачає налаштування показів за геолокацією, типом пристрою, індивідуальними даними споживача та іншими параметрами. Дозволяє охопити широку цільову аудиторію, гнучко змінювати сам зміст повідомлення відповідно до запитів аудиторії, а також використовувати аналітику стосовно трафіку, кліків на товар та інше;

– SMM (Social Media Marketing) [34, 146] – забезпечує просування товару чи певного бренду за допомогою активного використання соціальних мереж (Facebook, Instagram, TikTok, Twitter та інших). Основною метою є створення профільних груп зацікавлених споживачів за рахунок розміщення відео, опитувань, історій та іншого контенту. Це забезпечується активною платною рекламою та налагодженням регулярної взаємодії з відповідною цільовою групою споживачів. У результаті відбувається формування позитивного іміджу компанії, зростає ефективність брендингу та забезпечується широке охоплення різноманітних аудиторій;

– таргетована реклама [131] – сучасний маркетинговий інструмент, застосування якого передбачає вплив на конкретну аудиторію на основі демографічних, поведінкових та інших характеристик за рахунок

демонстрації цифрового контенту у вигляді рекламних оголошень, які стимулюють до прийняття рішень про купівлю саме тих людей, які найбільш імовірно потребують або зацікавлені у визначеному товарі або послугі.

Найчастіше виділяють наступні види таргетингу [33, 44]:

- геотаргетинг – передбачає орієнтацію рекламних звернень з орієнтацією на місцезнаходження потенційного споживача;
- соціально-демографічний таргетинг – орієнтація рекламних повідомлень на певну соціальну групу виокремлену за статтю, віком, рівнем доходів та іншими характеристиками;
- часовий таргетинг – налаштування показу реклами у певні дні, період доби або конкретні години;
- контекстний таргетинг – розміщення рекламних звернень відповідно до контексту запитів і вебсторінок, на які заходив потенційний клієнт;
- ретаргетинг – повторний вплив на споживачів, які вже взаємодіяли з певним сайтом, однак не придбали товар;
- психографічний таргетинг – передбачає врахування стилю життя, переконань та звичок потенційного споживача;
- Email-marketing [32] – інструмент, що забезпечує персоналізовану взаємодію із споживачами шляхом надсилання на їх електронні пошти листів, які містять пропозиції для конкретного споживача з відповідної цільової аудиторії. Спрямований він на встановлення стійких контактів та утримання існуючих клієнтів за рахунок уваги компанії до кожного клієнта, надання унікальних пропозицій та формування значного масиву аналітичних даних про взаємодію з клієнтом;
- мобільні додатки та вебсайти [129] – сучасний маркетинговий інструмент, що передбачає розміщення реклами та іншої інформації про компанію та продукти, який дозволяє максимально охопити цільову аудиторію та забезпечити чітку ідентифікацію зацікавлених осіб, проаналізувати кількість клієнтів, забезпечити інформаційне наповнення Інтернет-середовища власною рекламою;

– банерна та тизерна реклама [124] – інструмент, що передбачає розміщення рекламних оголошень на веб-сайтах, які відображаються як статичні зображення або анімації і включають рекламні слогани та оголошення з можливістю переходу на відповідний сайт при натисканні на них. Тизерна реклама передбачає розміщення коротких оголошень, які спонукають потенційних споживачів відвідати певний сайт з метою задоволення своєї зацікавленості, оскільки повної інформації в оголошенні немає;

– вірусна реклама [125] – специфічний інструмент маркетингових комунікацій заснований на самостійному поширенні повідомлень потенційними споживачами без прямого втручання рекламодавця. Часто має прихований характер і впливає на підсвідомість потенційних споживачів за рахунок вдалого поєднання ідеї, аудіовізуального контенту та інших засобів впливу;

– контент-маркетинг [1] – інструмент, який передбачає побудову довгострокових відносин з клієнтом за рахунок надання цікавої інформації із залученням експертів, веденням блогів та формування довіри до певного бренду або організації;

– відео маркетинг [38]– інструмент маркетингу за допомогою якого якісний відео контент використовується для впливу на цільову аудиторію через різні канали та соціальні мережі;

– сайти-агрегатори [24] – це специфічні торгівельні майданчики де компанії розміщують свої товари або послуги та активно залучають клієнтів завдяки розширеним технічним можливостям (порівняння товарів, рейтингування, відгуки та інше). Вони займають високі позиції у пошукових системах та використовують всі можливі засоби просування товарів;

– Online гра (гейміфікація) [50] – інструмент, залучення та утримування значної цільової аудиторії за рахунок колаборації виробників з відомими ігровими платформами, що дозволяє використовувати ігрові елементи у маркетингових стратегіях та формувати позитивні асоціації у потенційних споживачів;

– партнерські програми [98] – інструмент, який базується на

організації співпраці між компанією та її партнерами з метою просування товару, або послуги за рахунок стимулювання партнерів у вигляді винагороди за купівлю товару, або переходу на сайт компанії потенційного споживача. Це взаємовигідний процес, оскільки обидві сторони отримують додатковий прибуток за рахунок зростання клієнтської бази;

– крауд-маркетинг [60] – розміщення відгуків про товари на відповідних форумах зі збереженням індивідуальності та тональності дискусій, що відбуваються. Таким чином, такі повідомлення втрачають рекламне забарвлення й сприймаються як об'єктивна інформація;

– нативна інформація [47] – інструмент, який дозволяє у ненав'язливій формі рекламувати продукцію за рахунок розміщення повідомлень, які виглядають логічним елементом загального блоку інформації та не сприймається споживачем як пряма реклама продукту;

– месенджери [25] – маркетинговий інструмент, що є одним з найбільш потужних засобів взаємодії з клієнтами, оскільки дозволяє оперативно встановити і підтримувати зворотній зв'язок і забезпечити персоналізацію впливу. Найбільш часто використовують Telegram, Facebook Messenger, Viber, WhatsApp;

– арбітраж трафіку [115] – здійснюється за рахунок купівлі веб-майстром трафіку за визначеною ціною для подальшого перепродажу на вигідніших умовах. У ролі рекламодавців – споживачів трафіку виступають різні організації та особи, які продають товари та послуги через Інтернет мережі;

– CPA (Cost Per Action) маркетинг [90] – сутність інструмента полягає у тому, що потенційного споживача спонукають виконати певну дію (zareєstrуватись на сайті, зробити замовлення, заповнити анкету, завантажити додаток) і тільки за виконання цієї умови провайдери такого процесу отримують оплату від власника товару або послуги. На відміну від багатьох інших інструментів – дозволяє оптимізувати витрати на маркетинг.

Окрім того, досить популярними на сьогодні є нетрадиційні інструменти маркетингу, які спрямовані на формування відчуття здивування,

шокування потенційних споживачів. До них можна віднести наступні:

- crazy маркетинг – нестандартний підхід до просування продукції або послуг з використанням провокативних ідей, контенту або створення нетрадиційного образу продукту чи компанії. Провокація емоцій, шоку, створення вірусного контенту;

- сторітеллінг [81] – ефективний інструмент маркетингу, який дозволяє емоційно прив'язати споживача до бренду або певного товару за рахунок створення відповідної розповіді і просування її різними каналами зв'язку. Це формує довіру, підкреслює унікальність бренду та підвищує мотивацію до дії у конкретного покупця;

- трайвертайзинг [96] – інструмент, що передбачає формування у споживача особистого досвіду взаємодії з брендом за рахунок надання можливості безпосередньо спробувати товар або протестувати послугу перед придбанням. Такий підхід дозволяє мінімізувати ризик від придбання нового товару та підвищує довіру покупця;

- сенситивний маркетинг [94] – метод, що зорієнтований на створення глибокого емоційного зв'язку за рахунок впливу на уподобання споживача з урахуванням його цінностей, соціальних та культурних особливостей та активного впливу на сенсорні канали сприйняття інформації (зір, слух та інше).

Окрім того, особливої популярності на сьогодні набуває тематичний блогінг [14], який є достатньо новим маркетинговим інструментом. Так, блогери, інфлюенсери, мікроінфлюенсери, маючи уже сформовану аудиторію з високим до них рівнем довіри у вигляді оглядів, відгуків, консультацій, поширення власного позитивного враження популяризують товари або послуги певного підприємства. Прикладом ефективності застосування такого інструменту є досвід англійського журналіста Джорджа Сервента, який запустив флешмоб HomeCouture і запропонував учасникам обрати образи, створені відомими дизайнерами й повторити їх за допомогою власних домашніх речей. При цьому, найцікавіші добірки образів публікувались у його інстаграм-акаунті.

Louis Vuitton також провів свій перший онлайн фешн показ до участі в якому було запрошено акторів, відомих особистостей, які ділились своїми улюбленими речами бренду, що в подальшому стали лідерами продажу. Також, у березні 2020 р. Шанхайський тиждень моди вперше пройшов у онлайн форматі, що дало можливість 150 брендам продемонструвати колекції через стримінгові платформи своїх студій та офісних приміщень. У якості моделей були запрошені знайомі, друзі, працівники, відомі блогери та інфлюенсери, що спричинило додаткову цікавість до цієї події й сприяло популяризації презентованих колекцій одягу [14].

Таким чином, за сучасних умов маркетингові інструменти спрямовані на формування ефективного віртуального маркетингового середовища, яке стало невід'ємною частиною сьогодення, а тому їх оптимальне поєднання й імплементація в практичну діяльність суб'єктів господарювання може забезпечити підвищення його фінансових результатів, та, як наслідок, забезпечення економічної безпеки.

Враховуючи вище наведене, необхідно систематизувати інструменти Інтернет-маркетингу відповідно до ключових показників діяльності підприємства, які безпосередньо репрезентують ефективність маркетингової складової економічної безпеки (табл. 1.5).

Наведені у табл. 1.5 інструменти можуть позитивно впливати практично на всі ключові показники забезпечення економічної безпеки, однак інтенсивність такого впливу є різною. Необхідно зазначити, що інструментальне забезпечення функціонування будь-якої складної системи (до якої відноситься і система економічної безпеки підприємства) потребує комплексного підходу і врахування значної кількості параметрів функціонування такої системи та інтенсивності впливу середовища функціонування конкретного підприємства. Значна кількість представлених інструментів може використовуватись паралельно, що буде забезпечувати синергетичний ефект і дозволить не лише позитивно впливати на стан економічної безпеки певного суб'єкта господарювання, а й оперативно досягати

поставлених цілей у різних сферах діяльності підприємства. Така позиція обумовлюється загальним впливом маркетингової складової на функціонування суб'єкта господарювання в умовах жорсткої конкуренції за ринки збуту.

Таблиця 1.5

Спрямованість інструментів Інтернет-маркетингу на забезпечення економічної безпеки*

Інструмент маркетингу	Ключові показники забезпечення економічної безпеки			
	Зростання прибутковості	Забезпечення конкурентоспроможності	Збільшення частки ринку	Формування позитивного репутаційного капіталу підприємства
SEO	+	+	+	+
Контекстна реклама		+	+	
SMM	+	+	+	+
Таргетована реклама	+		+	
Email-marketing	+		+	
Мобільні додатки	+		+	
Банерна та тизерна реклама		+	+	+
Вірусна реклама			+	+
Контент-маркетинг			+	+
Відео маркетинг	+	+	+	+
Ретаргетинг	+		+	
Сайти-агрегатори			+	
Онлайн гра	+		+	
Партнерські програми та CPA мережі	+	+		
Крауд маркетинг			+	+
Нативна інформація			+	+
Месенджери	+		+	
Арбітраж трафіку		+		
сгазу маркетинг	+	+	+	+
Сторітеллінг	+		+	+
Трайвертайзинг	+	+		
Сенситивний маркетинг	+	+		

*сформовано автором

З інформації, наведеної у табл. 1.5 доцільно зробити висновки про те, що вибір маркетингових інструментів повинен здійснюватися із врахуванням індивідуальних особливостей суб'єкта господарювання на кожному з етапів його розвитку відповідно до визначених цілей та мети його функціонування. Така система інструментів повинна бути гнучкою, економічно обґрунтованою та спрямованою на врахування сучасних тенденцій бізнес-середовища.

Так, основними трендами сучасного маркетингового середовища підприємств є наступні:

- розширення меж та активна інтеграція віртуального маркетингового середовища в сучасні умови ведення бізнесу;
- контент високої якості – на сьогодні значна кількість споживачів приймаючи рішення про купівлю товару чи послуги здійснює моніторинг Інтернет-середовища, так чи інакше потрапляючи під вплив маркетингових інструментів. Таким чином, електронна комерція дозволяє споживачам зекономити витрати часу та коштів, а суб'єктам господарювання отримувати дохід. А тому, підприємства, зорієнтовані на застосування інструментів Інтернет маркетингу здатні забезпечити собі достатній обсяг реалізації, що безумовно позитивно впливає на рівень їх економічної безпеки;
- популяризація мобільного маркетингу, що дає змогу зменшити витрати на забезпечення комунікацій із споживачами, оперативно опрацьовувати замовлення та вносити відповідні корективи;
- активізація застосування веб-аналізу з метою визначення ефективності онлайн комунікацій із споживачами товарів або послуг;
- поширення відеореклами – за інформацією Youtube щомісяця здійснюється перегляд мільярдів годин відео й щомісяця платформа отримує доступ до 2 мільярдів зареєстрованих користувачів. При цьому, 85% підприємств застосовують відеорекламу з метою реалізації власної маркетингової стратегії.

За інформацією Міжнародного бюро реклами відеоролики тривалістю у 10 секунд найкраще сприймаються молодшою віковою групою; безшумні

ролики, які мають субтитри або відтерміноване озвучування найкраще сприймаються більшою часткою споживачів. Окрім того, найбільшу кількість переглядів набирають відеоролики із захоплюючим, правдивим сюжетом [14].

– застосування маркетингу впливу, що передбачає залучення до просування товарів чи послуг відомих особистостей, які мають високий рейтинг довіри та репутацію серед споживачів;

– перехід від індивідуальних інтересів до групових, що ґрунтується на принципах економіки спільної участі, сутність якої полягає у спільному користуванні наявними людськими та матеріальними ресурсами. При цьому, важливим є збереження й індивідуального підходу до потреб споживачів, що полягає у створенні відчуття неповторності та важливості кожного із них для підприємства.

– імплементація та поєднання різних маркетингових інструментів у віртуальному маркетинговому середовищі спрямовані на популяризацію підприємства, формування додаткових конкурентних переваг, підвищення його фінансової результативності діяльності.

Таким чином, за сучасних умов господарювання, функціональне наповнення маркетингу через застосування відповідних інструментів, розширюється за рахунок його здатності впливати на економічну безпеку підприємства шляхом забезпечення популяризації та реалізації його продукції, взаємодії з основними контактними аудиторіями, що створює передумови для його довгострокового функціонування та прогресивного розвитку.

1.3 Маркетинговий підхід до ідентифікації загроз функціонування підприємства

Руйнація економіки України, обумовлена широкомасштабною військовою агресією росії зобов'язує суб'єктів господарювання до напрацювання додаткових напрямів забезпечення економічної безпеки на всіх рівнях функціонування. Своєчасне виявлення загроз, спричинених

деструктивними змінами у бізнес-середовищі, яке сьогодні зазнає колосальних змін та адекватне реагування на них, дозволить забезпечити виживання вітчизняній економіці. Саме за таких умов особливої актуальності набувають питання напрацювання дієвих підходів, щодо збереження та економічної безпеки як підприємств, так і держави в цілому. У цьому контексті специфічних рис та особливої вагомості набувають маркетингові підходи, які є найбільш чутливими з точки зору оцінювання загроз економічній безпеці підприємства.

Саме активне застосування маркетингових інструментів в процесі функціонування підприємств дає змогу досліджувати ринок, його кон'юнктуру, основні тенденції розвитку, потреби споживачів, особливості конкурентної поведінки та зовнішні й внутрішні фактори, що обумовлюють особливості функціонування підприємств й дозволяють коригувати їх діяльність залежно від потреб ринку. Застосування такого підходу створює передумови для вчасного виявлення загроз існуванню підприємств та мінімізації їх негативного впливу на економічну безпеку.

Як зазначають у своїй праці Романчик Т., Романчик А. [102] значна частина загроз функціонуванню підприємства може бути обумовлена недосконалістю роботи різних підсистем і сфер управління. Відсутність комплексу перевірки ринкової спроможності партнерів; недостовірність оцінки рівня конкурентоспроможності продукції; несвоєчасне виведення продукту на ринок; неприйняття нового продукту споживачами; низька якість продукції; неправильно обрана позиція товару на ринку; переоцінка місткості ринку; помилкове позиціонування товару на ринку; невдало обраний цільовий сегмент; неточність орієнтації підприємства на споживчі очікування і запити; спотворення системи показників та індикаторів ринкової діяльності підприємства; нерегулярність моніторингу роботи конкурентів і аналізу ситуації на ринку; недбале ставлення персоналу до своїх обов'язків при взаємодії з клієнтами; низький рівень сервісу, що надається при недостатньому рівні уваги до них стають серйозними чинниками ризику [39].

Усі зазначені аспекти характеризують деструктивні зміни у маркетинговій сфері діяльності підприємств, а тому, варто зазначити, що саме маркетингова складова економічної безпеки є тим елементом, що може виступати гарантом його існування в довгостроковій перспективі й створювати можливості для його прогресивного розвитку [39].

При цьому, специфікою маркетингової складової економічної безпеки є те, що саме вона в ході здійснення профільних досліджень здатна виявити загрози для економічної безпеки підприємства, обумовлені факторами різної етимології, оскільки, функціонує на межі збалансування факторів макро- та мікросередовищ. Проте, варто зауважити, що ефективність застосування інструментів маркетингу з метою мінімізації негативного впливу загроз на економічну безпеку підприємства, в першу чергу, залежатиме від конкретизації (виявлення) саме тих загроз, які будуть чутливими до їх впливу.

Таким чином, з метою напрацювання ефективних алгоритмів протидії загрозам економічній безпеці підприємства доцільно проаналізувати трактування категорії «загроза», яке на сьогодні досить широко застосовується в безпекології, і представлено у табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Визначення категорії «загроза»*

Автор (джерело)	Трактування поняття
1	2
Козаченко Г., Погорелов Ю. [68]	Загроза діяльності підприємства – процеси та явища, що відбуваються у зовнішньому та внутрішньому середовищі його діяльності (у тому числі поведінка суб'єктів зовнішнього середовища), які за наявності певної комбінації умов та обставин у діяльності підприємства спроможні спричинити в ній зміни негативного характеру, різної локалізації та масштабу, наслідки яких переважною мірою є негативними
Овчаренко Є. [86]	Загроза – чинник, вплив якого може призвести до негативних наслідків (шкоди, небажаних змін у стані об'єкта, неможливості реалізувати інтереси та ін.)
Ляшенко О. [75]	Загроза – небезпека на стадії переходу з можливості у дійсність з встановленням причинно-наслідкового ланцюжку, за яким небезпека є джерелом загрози
Рудніченко Є. [103]	Загроза – наслідок небезпеки у вигляді об'єктивізованого чинника потенційно негативної дії.

Продовження табл. 1.6

1	2
Мігус І., Лаптев С. [80]	Загроза – певна подія, що впливає на діяльність суб'єктів господарювання
Варналій З. (ред.) [41]	Загроза – це сукупність умов і факторів, які створюють небезпеку для реалізації економічних інтересів, яка в свою чергу може створювати різноманітні ризики.
Круш П., Подвігіна В., Сердюк Б. (ред.) [40]	Загроза як елемент системи економічної безпеки є сукупністю діянь (дій або бездіяльності), а також умов і чинників, що породжують економічну небезпеку.
Васильців Т. [21]	Загроза – це сукупність умов і факторів, які створюють небезпеку для реалізації економічних інтересів, яка, в свою чергу, може створювати різноманітні ризики
Кузенко Т. [72]	Загроза – це реально чи потенційно можливі дії або умови навмисного або випадкового (ненавмисного) порушення режиму функціонування підприємства шляхом нанесення матеріальної (прямої або непрямої) шкоди, що приводить до фінансових втрат, включаючи і упущену вигоду
Фіксел Дж. [134]	Загроза – це явище чи ситуація, що може завдати шкоду здоров'ю людини або її безпеці. Небезпеку можна визначати якісно, а ризик – кількісно
Варнес Д. [147]	Загроза – це ймовірність виникнення в певний момент часу та в межах даних територій явища, що потенційно здатне уражати людей і завдати матеріальних збитків.
Сарай Н. [105]	Маркетингові загрози – це несприятливі тенденції розвитку маркетингового зовнішнього середовища, які можуть негативно вплинути на ринкові позиції фірми

*систематизовано автором на підставі опрацювання наукових джерел

Аналізуючи наведені визначення категорії «загроза» варто зазначити, що, здебільшого, вони виражають тематику й специфіку наукових досліджень в контексті яких ці трактування формулювались, що й обумовлює багатовекторність їх семантичного наповнення. Окрім того, автори зазначають, що загрози характеризують негативні якісні та кількісні зміни об'єкта дослідження, а тому вимагають напрацювання відповідних напрямів для протидії.

Окрім загроз, в економічній літературі виділяють й інші категорії, що характеризуються деструктивним впливом на економічну безпеку підприємства, які з урахуванням маркетингового підходу доцільно трактувати наступним чином:

– виклик – це проблема, ситуація, яка вимагає застосування тих чи інших маркетингових інструментів з метою недопущення негативного впливу на діяльність суб'єкта господарювання. Іншими словами виклик є форс-мажорною, нехарактерною для звичної діяльності підприємства ситуацією, а тому він не завжди супроводжується небезпекою;

– ризик – це потенційна можливість зниження рівня економічної безпеки підприємства, обумовлена неефективністю маркетингової діяльності підприємства. Зважаючи на те, що можливість виникнення небезпеки усвідомлюється, ризик небезпечніший за виклик [23];

– небезпека – це ситуація на ринку, або ж недоліки в елементах маркетингової політики, що, за певних обставин, здатні негативно вплинути на економічну безпеку підприємства.

Проаналізувавши семантику окресленої термінології, очевидним є висновок про те, що найбільш деструктивний вплив на економічну безпеку підприємства чинять саме загрози. А тому, їх виявлення та мінімізація набувають особливої пріоритетності в сучасних умовах. Так, з точки зору маркетингу, під загрозами економічній безпеці підприємства (маркетингові загрози) доцільно розуміти сукупність наявних та потенційних факторів (чинників) зовнішнього і внутрішнього середовища, які спричиняють негативні якісні та / або кількісні зміни у маркетинговій складовій економічної безпеки підприємства. З метою деталізованого дослідження маркетингових загроз доцільно окреслити їх вплив та місце при прийнятті маркетингових рішень (рис.1.7).

Аналізуючи рис. 1.7 варто відмітити, що маркетингові загрози агрегуються внаслідок динаміки факторів зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства, а також синергетичного ефекту їх взаємодії. Саме дослідження цих факторів й формує інформаційний простір для прийняття відповідних маркетингових рішень, які й повинні адекватно відображати готовність суб'єкта господарювання протидіяти виявленим негативним тенденціям.



Рис. 1.7. Місце маркетингових загроз в процесі прийняття маркетингових рішень*

*розроблено автором

Серед основних рис маркетингових загроз економічній безпеці підприємства варто виділити наступні:

- здатність до швидкої ідентифікації, це обумовлюється тим, що маркетингові загрози здатні в найкоротші терміни впливати на економічні показники діяльності підприємства, зокрема, обсяг реалізації продукції, результативні фінансові показники та ін.;

- циклічність – пояснюється тим, що особливості системи маркетингу підприємства визначаються етапом життєвого циклу товарів та суб'єкта господарювання в цілому;

- комплексний характер впливу, що, в першу чергу, обумовлено взаємозв'язком між елементами комплексу маркетингу, зокрема «4 Р»;

- безпосередній вплив на економічну безпеку підприємства за рахунок здатності забезпечувати його довгострокову перспективу розвитку шляхом ефективного застосування маркетингових інструментів.

Враховуючи вище наведене, доцільно визначити наступні різновиди загроз економічній безпеці підприємства, що узагальнено у табл. 1.7.

Як уже зазначалось, застосування маркетингу з метою виявлення та моніторингу загроз економічній безпеці підприємства є відносно новим

функціональним навантаженням для цієї сфери, а тому потребує додаткового дослідження та імплементації спеціальних систем і механізмів у практику вітчизняних суб'єктів господарювання.

Таблиця 1.7

Види загроз економічній безпеці підприємства з позицій маркетингу*

Ознака	Види загроз
За об'єктом впливу	<ul style="list-style-type: none"> – для підприємства в цілому – товарної політики – цінової політики – збутової політики – комунікативної політики та інші
За механізмом впливу	<ul style="list-style-type: none"> – загальна – локальна
За способом впливу на діяльність підприємства	<ul style="list-style-type: none"> – безпосереднього впливу – опосередкованого впливу
За наслідками впливу	<ul style="list-style-type: none"> – загально деструктивного впливу на діяльність підприємства – зниження рівня попиту на продукцію – зниження ефективності діяльності каналів розподілу – зменшення частки ринку та інші
За джерелом виникнення	<ul style="list-style-type: none"> – макро- – мезо- – мікро-
За здатністю управління ними	<ul style="list-style-type: none"> – керована – некерована
За ймовірністю виявлення	<ul style="list-style-type: none"> – явна – латентна

*запропоновано автором

З цієї позиції задля ідентифікації маркетингових загроз доцільним є напрацювання пропозицій щодо розробки та практичного впровадження системи маркетингового моніторингу загроз економічній безпеці підприємства, під якою розумітимемо сукупність заходів, спрямованих на виявлення та дослідження якісно-кількісних змін у маркетингових факторах, що матимуть суттєвий вплив на економічну безпеку підприємства.

Враховуючи особливості маркетингової складової економічної безпеки, метою такої системи є збереження самозабезпечення підприємства в контексті його довгострокового розвитку за рахунок мінімізації негативного впливу маркетингових загроз через застосування відповідних інструментів.

Об'єктом системи маркетингового моніторингу загроз економічній безпеці виступають загрози, обумовлені змінами в умовах функціонування підприємства, наслідки яких можуть бути мінімізовані за рахунок використання маркетингових інструментів.

Також варто зазначити, що маркетингова складова економічної безпеки підприємства визначається впливом екзогенних та ендогенних факторів, що формують бізнес-середовище функціонування підприємств. А тому, запропонована система маркетингового моніторингу загроз економічній безпеці повинна ґрунтуватись на принципах атрибутивності та синергічності.

Атрибутивність є філософською категорією, без якої не може існувати будь-яка система, об'єкт чи процес. Атрибутивна теорія інформації в своїй основі охоплює визначення інформації як обмеженої різноманітності, притаманної всім видам і формам структур об'єктивного світу, включаючи структури, відображені суб'єктом у пізнавальному процесі. Особливістю атрибутивного підходу є оптимальна широта охоплення систем, що дозволяють вирішувати їх залежно від умов і рівня складності [97].

Принцип атрибутивності повинен бути покладений в основу побудови системи маркетингового моніторингу загроз економічній безпеці, оскільки, він дасть змогу забезпечити гармонійне поєднання об'єкта системи моніторингу з її архітектонікою та підсистемою зв'язків, а також дозволить визначити взаємовплив між факторами зовнішнього та внутрішнього середовища, що сприятиме досягненню високої результативності функціонування та реалізації синергетичного ефекту.

Варто зазначити, що концепція атрибутивного управління ґрунтується на теорії атрибуції, яка пояснює причинно-наслідкові зв'язки між тими подіями, процесами, які відбулись у минулому, і першопричиною того, що відбувається на сьогодні. Таким чином, структурне наповнення системи маркетингового моніторингу загроз економічній безпеці буде наступним:

- атрибути об'єкта системи маркетингового моніторингу;
- архітектоніка процесу маркетингового моніторингу загроз

економічній безпеці підприємства;

- атрибути внутрішнього середовища – фактори прямого впливу на економічну безпеку підприємства, що репрезентовані комплексом «4Р»;

- атрибути зовнішнього середовища – фактори непрямого впливу маркетингового спрямування на економічну безпеку підприємства.

Таким чином, запропонована система набуває форми атрибутивної моделі синергетичного типу, основними завданнями якої є:

- систематичний збір та аналіз маркетингової інформації;
- ідентифікація маркетингових загроз та оцінювання їх впливу на економічну безпеку підприємства;

- напрацювання пропозицій щодо застосування інструментів маркетингу з метою усунення або ж недопущення негативного впливу маркетингових загроз на економічну безпеку підприємства;

- визначення ефективності впроваджених заходів.

Серед основних функцій системи моніторингу варто виділити наступні:

- інформаційну – полягає у формуванні належного інформаційного середовища з метою ідентифікації загроз економічній безпеці;

- профілактичну – спрямована на виявлення ознак маркетингових загроз задля їх нейтралізації;

- мобілізуючу – передбачає підбір максимально ефективних маркетингових інструментів та заходів для запобігання негативного впливу маркетингових загроз на економічну безпеку суб'єкта господарювання.

Принципами системи моніторингу загроз економічній безпеці є такі:

- законність – полягає у застосуванні підходів, норм та інструментів, що не суперечать нормам чинного законодавства у сфері збору та опрацювання інформації;

- об'єктивність – отримані результати опрацювання маркетингової інформації та оцінювання ефективності заходів, вжитих з метою протидії маркетинговим загрозам повинні відображати реальний стан справ на підприємстві;

– незалежність – процес моніторингу маркетингових загроз повинен відбуватись без стороннього втручання зацікавлених осіб й ґрунтуватись виключно на професіоналізмі суб'єктів системи моніторингу;

– своєчасність – система маркетингового моніторингу спрямована на забезпечення суб'єкта господарювання інформацією, з метою раннього виявлення маркетингових загроз для мінімізації їх негативного впливу на економічну безпеку підприємства;

– ефективність – результат від застосування системи маркетингового моніторингу загроз економічній безпеці повинен перевищувати витрати, пов'язані з його здійсненням.

Так, система маркетингового моніторингу загроз економічній безпеці, за авторським баченням, повинна включати наступні етапи:

1. Формування критеріїв забезпечення економічної безпеки підприємства з позиції маркетингу – передбачає визначення ключових аспектів та показників з їх граничними межами оцінювання, що ретранслюють маркетингову складову діяльності суб'єкта господарювання.

2. Дослідження бізнес-середовища функціонування підприємства. Метою даного етапу є збір та аналіз інформації щодо ринку функціонування (частка ринку, конкурентні переваги, кількість та якість конкурентів, постачальники, ефективність роботи каналів розподілу, комунікативна взаємодія із споживачами, рівень попиту та потреби).

3. Діагностику загроз економічній безпеці підприємства з позиції маркетингу – ґрунтується на розпізнаванні та типізації загроз, а також джерел їх походження.

4. Напрацювання заходів щодо протидії виявленим загрозам, або ж мінімізації їх негативного впливу на економічну безпеку підприємства.

5. Оцінювання ефективності протидії загрозам економічній безпеці суб'єкта господарювання – визначення доцільності та успішності реалізованих заходів з протидії виявленим загрозам.

Окрім того, варто зазначити, що система маркетингового моніторингу

загроз економічній безпеці повинна бути адаптивною та гнучкою аби вона була здатна враховувати вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства, а також особливості галузевої приналежності.

Наповнення системи маркетингового моніторингу загроз економічній безпеці вказує на те, що основою ефективної ідентифікації загроз економічній безпеці є формування належного інформаційного середовища, що визначається наявністю та якістю джерел інформації.

У даному випадку під джерелом інформації розумітимемо сукупність даних, що характеризують маркетингове середовище підприємства й можуть бути застосовані з метою моніторингу загроз економічній безпеці суб'єктів господарювання.

Серед джерел інформації, що можуть застосовуватись з метою ідентифікації маркетингових загроз варто виділити наступні:

- статистична та оперативна звітність підприємств;
- виробнича програма підприємства та звіти щодо маркетингової діяльності;
- інформаційні відомості щодо розвитку ринку, аналітичні довідки;
- інформаційно-статистичні дані щодо розвитку галузі, профільного та субпрофільного ринків;
- інформація щодо маркетингової діяльності конкурентів, посередників та ін.;
- результати маркетингових досліджень та ін.

Збір та опрацювання інформаційних джерел з метою ідентифікації загроз економічній безпеці підприємства є нічим іншим як маркетинговим дослідженням. У даному випадку маркетингове дослідження доцільно розуміти як систематичний збір та аналіз даних, інформації, щодо виявлення якісних та кількісних змін факторів зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємств, які характеризують його маркетингову діяльність.

Основним завданням маркетингового дослідження, у даному випадку, виступатиме збір та аналіз інформації щодо можливих загроз економічній безпеці підприємства в контексті маркетингової складової, що включатиме:

- дослідження основних тенденцій розвитку ринку, його характеристик та позиціонування на ньому підприємства стосовно основних конкурентів;

- опрацювання інформації щодо політичної, економічної, соціокультурної та технологічної ситуації в країні, що безпосередньо впливає на рівень економічної безпеки та особливості ведення бізнесу;

- збір та аналіз інформації щодо маркетингових можливостей підприємства в контексті реалізації комплексу «4 P».

Враховуючи інтенсивність розвитку інформаційних технологій, динаміку сучасного бізнес-середовища, особливо нагальним є питання наукових пошуків та удосконалення й спрощення процесу маркетингових досліджень, як наслідок відбувається й трансформація системи маркетингової інформації.

Так, на сьогодні найбільш активно у практиці вітчизняних підприємств застосовуються наступні методи маркетингових досліджень, які можуть бути використанні й в процесі імплементації системи маркетингового моніторингу загроз економічній безпеці:

- кулхантинг – спостереження та прогнозування змін та тенденцій подальшого розвитку сучасних маркетингових ідей;

- трендвотчинг – спостереження за сучасними тенденціями у маркетингу;

- бенчмаркінг – один з інструментів конкурентного аналізу, що дозволяє здійснити порівняльний аналіз конкурентів й оцінити можливості імплементації передового досвіду в практичну діяльність;

- Big data – технологія маркетингового дослідження, що дає змогу здійснити аналіз великого обсягу інформації;

- онлайн комунікації (опитування, e-mail розсилки, формування ,

аналіз активності соціальних мереж (Social Media Research) – методи, що пов'язані із розвитком digital-технологій, які дозволяють досить оперативно, і порівняно з невеликими витратами коштів та праці здійснити збір необхідної інформації;

– новітні підходи до здійснення маркетингових досліджень в рамках реалізації моделей B2B, B2C, зокрема: дослідження поведінки споживачів, моделювання в лабораторних умовах процесу вибору товарів, тестування пробних варіантів товарів та упаковки, тощо.

Слід зазначити, що, за сучасних умов, маркетингові дослідження змінюють свою цільову спрямованість від аналізу факторів макро- і мікросередовища, до прогнозування тенденцій їх розвитку в майбутньому. Особливої пріоритетності набуває опрацювання великих масивів різноаспектної інформації. При цьому спостерігається переорієнтація на використання комплексних методів збору та опрацювання маркетингової інформації. Саме такий підхід дасть змогу повною мірою оцінити якісні та кількісні зрушення в бізнес-середовищі та сформувати належну інформаційну базу для прийняття маркетингових рішень.

Ще одним досить важливим питанням в процесі напрацювання пропозицій до архітектури системи маркетингового моніторингу загроз економічній безпеці є формування відповідних індикаторів, які застосовуватимуться з метою ідентифікації маркетингових загроз.

Формування індикаторів передбачає наявність концептуальної проблеми (наприклад, які аспекти діяльності повинні включатися, а які не повинні) та проблеми оцінювання.

Першочерговими завданнями формування індикаторів є:

– з'ясувати сучасний стан економічної безпеки підприємства в контексті маркетингових загроз;

– визначити фактори, які мають прямий або опосередкований вплив на економічну безпеку підприємства й можуть, за певних обставин, трактуватись як маркетингові загрози;

– окреслити характер впливу маркетингових загроз на економічну безпеку підприємства.

Під індикаторами маркетингового моніторингу загроз економічній безпеці пропонується розуміти якісно-кількісні характеристики, за допомогою яких здійснюється ідентифікація та визначається характер впливу маркетингових загроз на економічну безпеку суб'єкта господарювання.

У даному випадку індикатор не варто ототожнювати із конкретним математичним показником, оскільки, досить часто, фактори маркетингових загроз не мають кількісного вираження, що не дозволяє здійснити їх просте оцінювання або кодифікацію.

Основними властивостями індикаторів у даному випадку є:

1. Слугують орієнтирами розвитку подій за певних обставин.
2. Характеризують властивості та рівень економічної безпеки підприємства.
3. Можуть бути покладені в основу моніторингу, аналізу і прогнозування рівня економічної безпеки підприємства на підставі обмеженої кількості ключових характеристик.

Враховуючи те, що маркетингова складова економічної безпеки формується внаслідок синергії, що виникає в результаті взаємодії факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, то й індикатори необхідно формувати із врахуванням цих позицій. Очевидним є те, що превалюючий вплив матимуть фактори внутрішнього середовища суб'єкта господарювання. У даному випадку, варто відійти від класичного сприйняття структури внутрішнього середовища підприємства й зосередити увагу на напрацюванні індикаторів в контексті дослідження особливостей маркетингової діяльності, тобто комплексу «4 Р».

Безумовно, фактори зовнішнього середовища також суттєво впливають на економічну безпеку суб'єктів господарювання, їх необхідно досліджувати, проте, вони є умовною константою на які суб'єкт господарювання не може вплинути, проте, має враховувати їх з метою мобілізації та перегрупування

ресурсів (резервів) підприємства задля збереження економічної безпеки.

Враховуючи вище наведене, доцільно запропонувати в процесі здійснення маркетингового моніторингу загроз економічній безпеці застосовувати індикатори зовнішнього та внутрішнього впливу. При цьому, формування індикаторів зовнішнього впливу здійснюватиметься з урахуванням елементів PEST – аналізу (дослідження політичних, економічних, соціокультурних та технологічних факторів), а внутрішнього впливу – на основі основних компонентів комплексу маркетингу «4 P».

В узагальненому вигляді групування індикаторів матиме наступний вигляд (табл. 1.8).

Таблиця 1.8

Індикатори оцінювання загроз економічній безпеці підприємства з позицій маркетингу*

Група індикаторів		Назва індикатора
1		2
Зовнішнього впливу	Політичні	Індекс верховенства права Індекс сприяння корупції Рейтинг бюджетної прозорості Індекс економічної свободи Індекс легкості ведення бізнесу Індекс логістичної ефективності Індекс сприяння міжнародній торгівлі Рейтинг політичної стабільності і безпеки країни
	Економічні	Експорт Імпорт Обсяг міжнародного виробництва товарів Рівень інвестування (в галузевому розрізі) Рівень інфляції Реальна місткість ринку (в галузевому розрізі) Інтегральний індекс інвестиційної привабливості бізнес-середовища Динаміка виробництва продукції (в галузевому розрізі) Кредитна ставка комерційних банків
	Соціокультурні	Динаміка чисельності населення та його статеві-вікові характеристики Рівень доходу на душу населення; Рівень безробіття; Обсяг споживання продукції (в галузевому розрізі).
	Технологічні	Глобальний інноваційний індекс Кількість користувачів Інтернету

Продовження табл. 1.8

1		2
Внутрішнього впливу	Товар	Динаміка обсягу реалізованої продукції Динаміка фінансового результату від реалізації продукції Індекс споживчої задоволеності товаром Динаміка залишків готової продукції на складі
	Забезпеченість сировинними ресурсами для виробництва товарів	Частота зміни постачальників сировини та матеріалів Відсоток виконання угод про постачання сировини та матеріалів Середній строк співпраці з постачальниками сировини та матеріалів
	Ціна	Індекс цін на товар Ефективність дисконтної політики Середня торгівельна націнка на кожному рівні розподілу товару
	Ціна на сировину та матеріали	Індекс цін на сировину та матеріали, що застосовуються для виготовлення основної продукції Заборгованість перед постачальниками з оплати вартості сировини та матеріалів
	Канали розподілу	Індекс ефективності витрат на позиціонування та просування товару Ефективність каналів розподілу товарів Кількість рівнів каналів розподілу товарів
	Місце на ринку	Частка вітчизняного ринку Частка міжнародного ринку (в регіональному розрізі)

*розроблено автором

Застосування окреслених індикаторів дасть можливість комплексного оцінювання динаміки факторів зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства.

Діагностика загроз економічній безпеці підприємств з позицій маркетингу повинна передбачати їх ідентифікацію з урахуванням джерел їх походження. Саме з таких міркувань доцільно проаналізувати ознаки загроз, що формуються під впливом факторів макро- і мікросередовища (табл. 1.9).

Напрацювання заходів щодо протидії виявленим загрозам в контексті мінімізації їх негативного впливу на економічну безпеку підприємств має передбачати застосування елементів управління за слабкими сигналами, й впровадження превентивних заходів або ж імплементацію активних кроків, що спрямовані на недопущення розвитку маркетингових загроз, які могли б знизити рівень економічної безпеки суб'єкта господарювання.

Таблиця 1.9

**Ідентифікація загроз економічній безпеці підприємства з позицій
маркетингу***

Фактор впливу	Ознаки загрози
Зовнішнє середовище прямого впливу	
Споживачі	Зниження рівня зацікавленості товаром (послугою), зниження відвідуваності онлайн-платформ підприємства, відсутність зворотного зв'язку, зміна смаків та споживчої поведінки
Постачальники	Порушення умов постачання сировини та матеріалів, зниження якості сировини та матеріалів, стрімке підвищення цін на сировину і матеріали, що виходить за межі договору про співпрацю тощо
Конкуренти	Застосування агресивної маркетингової стратегії на ринку, переманювання споживачів та персоналу підприємства, свідоме заниження рівня цін на товари (послуги), застосування політики недобросовісної конкуренції, корупційні відносини з органами влади тощо
Посередники	Невиконання умов договору про співпрацю, необґрунтоване підвищення цін на продукцію підприємства, співпраця із конкурентами підприємства у формах, які можуть зашкодити ефективній маркетинговій діяльності підприємства, тощо
Органи державної влади	Часті зміни та наявність колізійних питань у законодавстві, високий рівень корупції, лобювання інтересів конкурентів, податковий тиск, велика кількість перевірок контролюючих органів, тощо
Внутрішнє середовище	
Товар	Зниження обсягів реалізації продукції, зниження якісних характеристик товару, «моральне зношення» товару, що виготовляється підприємством, зростання собівартості виготовлення товару, відсутність асортименту та номенклатури товарів, що відповідає вимогам ринку, завершення життєвого циклу товару, відсутність напрацювань щодо модернізації товару
Ціна	Негативні зміни в процесі ціноутворення, відсутність ефективної системи знижок, методів стимулювання збуту продукції, відсутність обґрунтованої системи управління витратами на підприємстві, неефективна цінова стратегія, недосконалість договірної політики, тощо
Канали розподілу	Низький рівень професійної підготовки та вмотивованості торговельного персоналу, відсутність ефективних каналів розподілу товарів, недосконалість системи комунікацій між підприємством, посередниками та безпосередніми споживачами продукції, тощо
Місце на ринку	Відсутність ефективної системи моніторингу профільного та суміжного ринків, зменшення частки ринку, тощо

*розроблено автором

До превентивних заходів доцільно віднести наступні: моніторинг

співпраці з постачальниками, посередниками і, як наслідок, розірвання угод з ненадійними партнерами; ефективне маркетингове планування, моніторинг кон'юнктури ринку та діяльності основних конкурентів, напрацювання пакету функціональних стратегій з позицій маркетингу, підвищення кваліфікації працівників, що спеціалізуються на реалізації маркетингової політики підприємства, дослідження життєвого циклу товарів, які виготовляються підприємством та оптимізація асортименту продукції, забезпечення інноваційного розвитку підприємства, формування та нагромадження репутаційного капіталу, тощо.

До активних заходів протидії маркетинговим загрозам необхідно включити:

- локалізаційні заходи – спрямовані на виявлення проблемних ділянок у маркетинговій діяльності (реінжиніринг бізнес-процесів у сфері маркетингу) й вилучення їх або оптимізація з метою підвищення ефективності;

- методи мінімізації негативних наслідків загроз, шляхом їх делегування – передбачають напрацювання заходів, в основу яких покладено принцип страхування тобто удосконалення договірної політики через закладення в угоди (контракти) додаткових гарантів, що передбачають відшкодування збитків або недоотриманих вигід від порушення умов договору; укладання широкої мережі страхових угод;

- оптимізаційні методи – передбачають дослідження ефективності маркетингових заходів та напрацювання альтернативних варіантів реалізації бізнес-ідей.

Таким чином, запропонований підхід дозволить забезпечити комплексне вивчення маркетингових загроз економічній безпеці підприємства шляхом їх ідентифікації та сформуванню набору дієвих методів, що дозволять вчасно й адекватно реагувати на їх розвиток.

Висновки до розділу 1

За результатами проведеного дослідження теоретичних основ використання маркетингових інструментів у забезпеченні економічної безпеки підприємства та аналізу наукових джерел, сформовано наступні висновки:

1. Зростання негативного впливу зовнішнього середовища на функціонування підприємств обумовлює активізацію пошуку шляхів та інструментів забезпечення його економічної безпеки. Оскільки відбувається жорстка боротьба між компаніями за цільові ринки та платоспроможних покупців, питання формування ефективної маркетингової політики та використання дієвих маркетингових інструментів з метою забезпечення стабільного функціонування підприємств на ринку є надзвичайно актуальним, особливо у контексті економічної безпеки конкретного суб'єкта господарювання.

2. На основі проведеного монографічного аналізу та детального вивчення різних підходів до трактування поняття «економічна безпека підприємства», у роботі запропоновано таке трактування. Економічна безпека підприємства – це комплексна характеристика, що відображає такий стан захищеності від внутрішніх і зовнішніх ризиків та загроз, який забезпечується шляхом системного управління ключовими аспектами діяльності та реалізацією превентивних і компенсаційних заходів, що спрямовані на забезпечення стабільного функціонування, стратегічного розвитку та досягнення цілей бізнесу. На відміну від існуючих трактувань, представлене визначення об'єднує чотири основні характеристики, а саме системне управління підприємством, стратегічне управління підприємством, превентивне управління загрозами та ризиками і компенсаційне управління загрозами та ризиками.

3. Враховуючи важливість маркетингової складової економічної безпеки, у роботі запропоновано під маркетинговою безпекою розуміти стан захищеності підприємства від внутрішніх і зовнішніх загроз, в кожній із ключових політик маркетингу, зокрема продуктивній, збутовій, комунікаційній

та ціновій, що забезпечує адаптацію до змін на ринку, конкурентоспроможність та досягнення стратегічних цілей підприємства. Також акцентовано увагу на циклічному взаємозв'язку між маркетингом та економічною безпекою, оскільки економічна безпека у багатьох аспектах визначає вектор розвитку стратегічного маркетингу, а стратегічний маркетинг стає одним з ефективних інструментів забезпечення економічної безпеки підприємства.

4. На основі аналізу наявних підходів до визначення структури системи економічної безпеки підприємства, у роботі виділено маркетингову її складову, яка передбачає генерування оптимальної маркетингової політики, що базується на використанні актуального маркетингового інструментарію, і забезпечує акцентоване формування впливу на цільову аудиторію споживачів, напрацювання стійких логістичних ланцюгів і спрямована на досягнення цілей маркетингової діяльності та забезпечення економічної безпеки підприємства.

З урахуванням такої позиції під інструментами маркетингу запропоновано розуміти сукупність методів та засобів, які використовуються підприємствами для ефективної реалізації маркетингових політик з метою ефективного функціонування та сталого розвитку підприємства в умовах інтенсивного впливу зовнішнього і внутрішнього середовища.

5. Розроблено класифікацію інструментів маркетингу та визначено, що за умов критичного впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємств, особливої актуальності набувають інструменти Інтернет-маркетингу. У роботі детально описано сутність таких інструментів і визначено їх спрямованість на забезпечення економічної безпеки у контексті впливу на зростання прибутковості, забезпечення конкурентоспроможності, збільшення частки ринку, формування позитивного репутаційного капіталу підприємства.

6. Визначено види загроз для економічної безпеки підприємства з позиції маркетингового підходу, під такими загрозами доцільно розуміти сукупність наявних та потенційних факторів (чинників) зовнішнього і внутрішнього середовища, які спричиняють негативні якісні та / або кількісні зміни у маркетинговій складовій економічної безпеки підприємства.

7. Розроблено архітектуру системи маркетингового моніторингу загроз економічній безпеці з формуванням відповідних індикаторів (зовнішнього та внутрішнього впливу), які застосовуватимуться з метою ідентифікації маркетингових загроз. Така ідентифікація відбувається з урахуванням джерел походження загроз та з метою розробки превентивних заходів, які б мінімізували їх негативний вплив на систему економічної безпеки підприємства та безпосередньо на її маркетингову складову.

Основні результати дослідження першого розділу роботи опубліковано у таких виданнях [2, 5, 11, 77, 78, 141].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ СКЛАДОВОЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

2.1. Аналіз середовища функціонування підприємств легкої промисловості з позиції маркетингового підходу

За результатами попередніх досліджень було обґрунтовано, що маркетингові інструменти є найбільш чутливими до появи загроз економічної безпеки підприємства та найбільш дієвими для напрацювання ефективних алгоритмів протидії виявленим загрозам та/або мінімізації їх негативного впливу на економічну безпеку. Відповідно до цієї теорії, здійснення маркетингового моніторингу створює передумови для вчасного виявлення загроз існуванню підприємств з урахуванням джерел їх походження.

У першу чергу виконаємо комплексне оцінювання середовища функціонування підприємств легкої промисловості з позиції маркетингового підходу.

Легка промисловість є однією з важливих галузей економіки, що формує бюджет країни, наповнює внутрішній ринок та забезпечує потреби населення у товарах широкого вжитку, сприяє розвитку продуктивних сил, посилює експортний потенціал країни. Продукція легкої промисловості спрямована на задоволення потреб населення у тканинах, одязі, взутті, окрім цього товари цієї галузі використовуються в інших галузях промисловості як сировина і допоміжні матеріали.

За останні десятиліття внаслідок розвитку глобалізаційних процесів центр виробництва одягу, взуття та інших товарів широкого вжитку перемістився до країн Південно-східної та Середньої Азії, Південної Америки. Світовими лідерами виробництва текстилю та виробів із текстилю є Китай, Індія, Туреччина; одягу – Китай, Бангладеш, В'єтнам; виробів зі шкіри – Китай, Бразилія; взуття – Китай, Індія, Бразилія тощо. Більшість лідерів за обсягами

виробництва товарів легкої промисловості – це країни з дешевою робочою силою та наявністю природних ресурсів [100, с. 59–60].

Легка промисловість України була сформована на основі внутрішньо монополізованого, зовнішньо ізольованого господарського комплексу адміністративно-командної економіки. За роки незалежності, попри усі складнощі, галузь трансформувалась у конкурентоспроможний потужний комплекс з виробництва товарів народного споживання спрямований на якісне задоволення індивідуальних потреб споживачів, потенційно спроможний як забезпечити внутрішній попит так і зайняти суттєві позиції на світовому ринку. Зазначимо, що під легкою промисловістю у цій роботі розуміється виробництво текстилю, одягу, шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів (це зумовлено форматом групування статистичної інформації офіційних джерел). Відповідно до КВЕД–2010 легка промисловість представлена трьома розділами: текстильне виробництво (розд. 13 – підготування та прядіння текстильних волокон; ткацьке виробництво; оздоблення текстильних виробів; виробництво ін. текстильних виробів), виробництво одягу (розд. 14 – виробництво одягу, крім хутряного; виготовлення виробів із хутра; виробництво трикотажного та в'язаного одягу), виробництво шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів (розд. 15 – дублення шкур і оздоблення шкіри; виробництво дорожніх виробів, сумок, лимарно-сідельних виробів; вичинка та фарбування хутра; виробництво взуття) [65].

Дослідження середовища функціонування підприємств легкої промисловості України розпочнемо з загальної оцінки бізнес-середовища країни та зміни основних макроекономічних показників розвитку економіки.

За міжнародними оцінками економіці України притаманні низька економічна свобода, складність ведення бізнесу, високий рівень корупції. Зокрема за Індексом глобальної конкурентоспроможності (Global Competitiveness Index, GCI) Всесвітнього економічного форуму Україна посідала 85-те місце із 141-ої країни у 2019 р. При цьому за останнє десятиліття позиції України погіршилися. Відповідно до звіту, основний регрес зафіксовано у підсистемі фінансів, охорони здоров'я, макроекономічної стабільності;

покращення зафіксовано у підсистемах: ринок товарів, ринок праці, інституціональний розвиток, рівень розвитку бізнесу та освіти [135]. За індексом конкурентоспроможності (The IMD World Competitiveness Yearbook), маючи рейтинг 54 у 2021 р. із 63 Україна визнана найменш конкурентоздатною в регіоні Західної та Східної Європи [136]. При формуванні рейтингу 2023 р. рівень розвитку економіки України не був врахований зважаючи на військові дії на її території. За індексом економічної свободи рейтингу американського аналітичного центру The Heritage Foundation економіка України визначена як «переважно не вільна» (показник економічних свобод України становив 54,1 зі 100 можливих у 2022 р., у 2023 р. економіка України не підлягала оцінюванню) [133].

Далі розглянемо обсяги та динаміку розвитку досліджуваної галузі. Продукція легкої промисловості на разі становить близько 2% від загального обсягу виробленої продукції переробної промисловості України, 1,4% від обсягу промислового виробництва (див. додаток Б, табл. Б.1) [83]. Розвиток легкої промисловості характеризувався позитивною динамікою – за останнє десятиліття (до 2022 р.) зростання виробництва у більш ніж три рази у грошовому еквіваленті. Індеси промислового виробництва, що наведені у табл. 2.1, свідчать про помірковане зростання.

Таблиця 2.1

Індеси ВВП та промислової продукції за видами діяльності*

Індеси	Роки											
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Індекс ВВП, %	105,9	108,8	105,3	109,5	111,8	103,1	107,6	108,2	102,2	84,9	104,1	105,5
Індекс промислового виробництва, %												
Промисловість	113,2	114,2	107,0	115,8	112,5	103,1	106,2	107,1	95,0	79,4	112	108
Переробна промисловість	116,6	117,2	108,9	118,2	114,6	103	106,3	110,5	94,6	73,3	116,2	109,6
Текстильне виробництво, виробництво одягу, шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів	136,4	113,8	100,4	104	113,6	100,3	98,1	96,3	90,7	71,8	113	107,6

Продовження табл. 2.1

Індекси	Роки											
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Індекс ВВП, %	100,2	100	93,4	90,2	102,4	102,4	103,5	103,2	96,2	103,4	29,1	105,3
Індекс промислового виробництва, %												
Промисловість	99,5	95,7	89,9	87,7	104,0	101,1	103,0	99,5	95,5	101,9	63,3	106,8
Переробна промисловість	98,0	92,7	90,7	86,9	105,6	105,2	102,9	100,9	94,1	102,4	63,3	113,3
Текстильне виробництво, виробництво одягу, шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів	93,4	94,1	98,6	96,5	107,9	109,7	96,6	92,5	93,9	102,3	74,0	100,7

*сформовано автором на основі даних [18–20, 52–54]

А саме слід звернути увагу та те, що в економіці України відбулось декілька масштабних криз: 1991–2000 рр. – розпад СРСР, становлення економіки незалежної держави; 2008–2009 рр. – наслідок дії світової фінансово-економічної кризи; 2013–2015 рр. – політико-економічна криза через відмову керівництва України від Європейського вектору розвитку, анексія АР Крим та військові дії на Сході України; 2019–2022 рр. – пандемія COVID-19; 2022 р. і на сьогодні – повномасштабна військова агресія росії проти України. Тобто увесь час розвитку економіки України, і легкої промисловості зокрема, можна розглядати як діяльність в умовах передкризового періоду, кризи та після кризового періоду. Це усе стало серйозним викликом для досліджуваної галузі поряд із низкою не менш впливових стримуючих факторів внутрішнього середовища: превалюючих часток імпорту, контрафактної, контрабандної продукції, «секонд-хенду» на внутрішньому ринку та низької частки продукції українських виробників, яка складає лише 15–20% [109, с. 3]. Значну частину ринку легкої промисловості України займають товари Китаю, Туреччини, В'єтнаму. За відсутності суттєвих бар'єрів входу до галузі та виходу з неї, загроза появи нових конкурентів завжди висока. Потенційні конкуренти зазвичай мають значні ресурси, сучасні виробничі потужності та бажання закріпитися на ринку.

Попри складні умови підприємства легкої промисловості починаючи з 2010 року поступово збільшують обсяги реалізації продукції (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Обсяг та структура реалізованої продукції (товарів, послуг) легкої промисловості*

Обсяг реалізації	Роки														Темп зміни (базовий), %
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	
Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг), млрд. грн.															
Текстильне виробництво, виробництво одягу, шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів, у т.ч.	10,51	11,58	12,35	12,55	14,93	21,87	26,10	32,51	40,70	41,70	42,79	53,93	45,99	68,18	648,89
текстильне виробництво	3,55	4,05	3,92	3,94	5,15	7,03	8,07	9,25	12,15	11,98	12,95	17,19	15,68	20,49	577,50
виробництво одягу	4,19	4,53	5,81	5,97	6,69	9,98	12,18	16,30	20,14	20,98	21,59	26,58	20,59	33,54	801,11
виробництво шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів	2,77	3,00	2,61	2,64	3,09	4,86	5,85	6,96	8,41	8,74	8,24	10,16	9,73	14,15	510,37
Структура реалізованої продукції легкої промисловості, %															
текстильне виробництво	33,77	34,96	31,78	31,42	34,51	32,16	30,93	28,46	29,85	28,74	30,27	31,87	34,08	30,05	89,00
виробництво одягу	39,85	39,14	47,07	47,53	44,79	45,62	46,66	50,15	49,48	50,31	50,47	49,30	44,77	49,20	123,46
виробництво шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів	26,38	25,90	21,15	21,05	20,69	22,22	22,41	21,40	20,67	20,95	19,26	18,83	21,15	20,75	78,65

*сформовано та розраховано автором на основі даних [84]

Періоду 2010–2023 рр. характерні: розвиток дистрибуційних каналів збуту, Інтернет-торгівлі; активне використання інструментів маркетингу для просування товарів власного виробництва; брендинг. Пандемія COVID-19 і умови карантину сприяли опануванню інструментів цифрового маркетингу. За опитуваннями підприємств-виробників готового одягу та взуття, проведеними ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України» у 2020 р., кожний п'ятий виробник у цей період або створив власний сайт, або сторінку у Facebook, Instagram [109, с. 20]. Як результат – зростання обсягів

реалізації у шість разів в цілому по галузі, у тому числі: 5,8 разів збільшення реалізації текстилю; 8 разів збільшення реалізації одягу; 5,1 разів збільшення реалізації шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів.

Слід відмітити, що легка промисловість найбільш чутливо реагує на зміну ринкового середовища, демонструючи суттєве падіння у період кризи поряд із швидким відновленням діяльності, адаптуючись до нових умов. Маючи досвід протидії загрозам, підприємства легкої промисловості є тими, що найменше скоротили обсяги виробництва у 2022 р. завдяки перепрофілюванню діяльності під потреби оборони, релокації та відновленню виробництва на деокупованих територіях, посиленню використання маркетингу для розвитку (стабілізації) бізнесу.

У 2022–2023 рр. відбулось падіння обсягів виробництва та реалізації промислової продукції в цілому і виробів легкої промисловості зокрема. Причинами були руйнування виробничих потужностей, інфраструктури в наслідок військової агресії росії проти України і, як результат, перебої у електропостачанні, порушення виробничих процесів, ланцюгів збуту, зниження внутрішнього споживчого попиту. Слід зазначити, що підприємства легкої промисловості є тими, що найбільш швидко адаптувалися до діяльності в умовах війни. Це, головним чином, було зумовлено переважанням у цій галузі підприємств малого та середнього бізнесу, експортоорієнтованістю виробництва, широким використанням толінгових операцій. Частина підприємств швидко перепрофілювала діяльність під потреби оборони (у цей період відбувається збільшення попиту на військову форму та витратні товари для солдат з текстилю (рушники, ковдри, маскувальні сітки тощо), частина була релокована у більш безпечні регіони. Цьому періоду характерне посилення маркетингових комунікацій, спрямованих на формування довіри до бренду, співучасті у боротьбі за незалежність, розширення зовнішньоекономічної діяльності під гаслом «купуй українське». Окрім цього війна суттєво послабила адміністративний й фіскальний контроль бізнесів, які продовжили функціонування. Завдяки такому послабленню частина підприємств змогла

швидко відновити роботу [17, 143].

Таким чином, середовище функціонування підприємств легкої промисловості характеризується наявністю жорсткої конкуренції, необхідністю гнучко реагувати на зміни ситуації на ринку, з метою забезпечення конкурентних переваг.

За структурою у обсягах реалізації продукції легкої промисловості України домінує виробництво одягу, частка якого становить близько 50% за останні п'ять років, передусім унаслідок збільшення обсягів виготовлення спецодягу. Найменша частка у цій структурі (19–21% у середньому за останні п'ять років) припадає на виробництво шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів. Третина – текстильне виробництво (рис. 2.1).

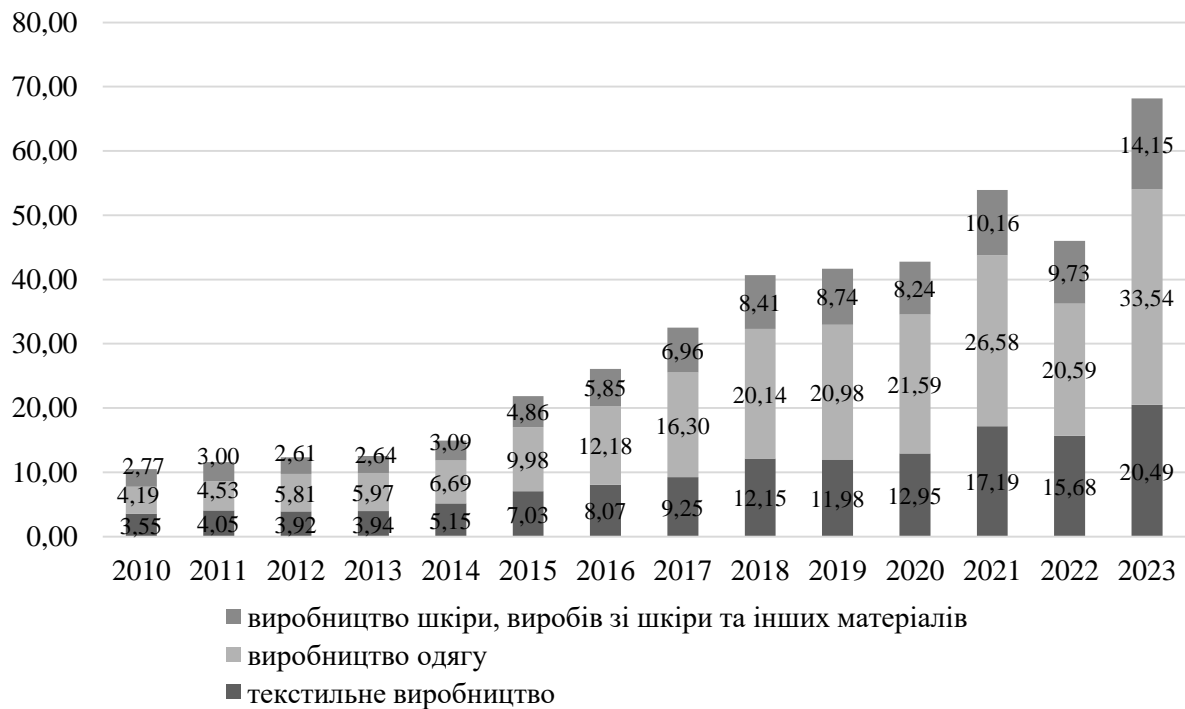


Рис. 2.1. Динаміка та структура реалізованої продукції легкої промисловості України (за видами діяльності), млрд., грн.*

*сформовано та розраховано автором на основі даних [84]

Внутрішній попит на вітчизняну продукцію легкої промисловості залишається обмеженим. Як зазначалось, частка продукції українських виробників на разі складає лише 15–20%. Це зумовлено насамперед високою

собівартістю вітчизняних товарів легкої промисловості (унаслідок зростання цін на сировину та енергоносії, високої вартості залучення фінансових ресурсів), що створює суттєву різницю між цінами на товари та купівельної спроможності населення, а також значною часткою імпортованих товарів [59, с. 151].

Підприємства легкої промисловості знаходяться під значним впливом зовнішнього середовища, що спричинено залежністю від кон'юнктури світових цін, закордонних партнерів завдяки необхідності імпорту продукції проміжного споживання (сировини, матеріалів, комплектуючих).

У табл. 2.3 представлено динаміку зовнішньої торгівлі товарами легкої промисловості. За період 2004–2023 рр. відбулось скорочення експорту товарів легкої промисловості як в грошовому еквіваленті, так і у структурі експорту. У 2023 р. частка товарів легкої промисловості складала 1,38%.

Таблиця 2.3

Динаміка зовнішньої торгівлі товарами легкої промисловості*

Роки	Експорт товарів					Імпорт товарів				
	Всього, млрд. дол.	Текстильні матеріали та текстильні вироби, млрд. дол.	Шкури необроблені, шкіра вичинена, млрд. дол.	Взуття, головні убори, парасольки, млрд. дол.	Питома вага товарів легкої промисловості у експорті, %	Всього, млрд. дол.	Текстильні матеріали та текстильні вироби, млрд. дол.	Шкури необроблені, шкіра вичинена, млрд. дол.	Взуття, головні убори, парасольки, млрд. дол.	Питома вага товарів легкої промисловості у імпорті, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
2004	32,67	0,88	0,21	0,12	3,70	29	0,99	0,07	0,04	3,79
2005	34,23	0,91	0,21	0,11	3,59	36,14	1,41	0,11	0,28	4,98
2006	38,37	0,92	0,31	0,13	3,54	45,04	1,37	0,14	0,27	3,95
2007	49,29	0,99	0,39	0,15	3,10	60,62	1,49	0,16	0,22	3,08
2008	66,96	0,98	0,36	0,18	2,27	85,54	2,1	0,23	0,53	3,34
2009	39,7	0,71	0,18	0,14	2,59	45,43	1,42	0,12	0,29	4,03
2010	51,4	0,74	0,17	0,17	2,10	60,75	1,97	0,18	0,49	4,35
2011	68,39	0,86	0,17	0,21	1,81	82,61	1,2	0,2	0,36	2,13
2012	68,83	0,78	0,14	0,18	1,60	84,72	2,56	0,25	0,79	4,25
2013	63,32	0,81	0,15	0,2	1,83	76,99	2,43	0,26	0,8	4,53
2014	53,9	0,79	0,16	0,2	2,13	54,43	1,89	0,23	0,43	4,68
2015	38,13	0,63	0,12	0,15	2,36	37,52	1,42	0,17	0,25	4,90
2016	36,36	0,68	0,12	0,16	2,64	39,25	1,55	0,21	0,27	5,17

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
2017	43,26	0,76	0,15	0,18	2,52	49,61	1,74	0,25	0,27	4,56
2018	47,34	0,85	0,16	0,21	2,58	57,19	2,01	0,28	0,36	4,63
2019	50,06	0,85	0,15	0,19	2,38	60,08	2,38	0,28	0,47	5,21
2020	49,19	0,78	0,14	0,17	2,22	54,33	2,29	0,24	0,44	5,47
2021	68,07	0,86	0,17	0,19	1,79	72,84	2,66	0,3	0,58	4,86
2022	44,14	0,67	0,1	0,17	2,13	55,29	2,48	0,24	0,57	5,95
2023	36,18	0,35	0,08	0,07	1,38	63,57	2,39	0,26	0,49	4,94

*сформовано та розраховано автором на основі даних [112].

Основними експортерами українських товарів легкої промисловості є країни Європи, а саме: Румунія, Німеччина, Польща. Імпортує Україна товари легкої промисловості з таких країн, як: Китай, Туреччина, Польща, Бангладеш, В'єтнам, Німеччина. У свою чергу найбільшими країнами-експортерами сировини є Туреччина, Китай, Італія та Польща.

Тобто Україна ввозить продукції легкої промисловості більше порівняно з її експортом, це вимиває валютні надходження з економіки України, зменшує інвестиційні можливості, опосередковано доводить, що продукція українських товаровиробників є мало конкурентоздатною [15].

Україна найбільше експортує текстильний, трикотажний одяг, інші готові текстильні вироби, взуття, вату, шкури. Структуру експорту за розділом XII (текстильні матеріали та текстильні вироби) у 2023 р. наведено на рис. 2.2 (табл. Б.2, додаток Б).

У структурі імпорту переважає текстильний, трикотажний одяг, взуття, трикотажні полотна, інші готові текстильні вироби, головні убори, нитки, штапельні волокна, текстильні матеріали, що зображено на рис. 2.3 (табл. Б.3, додаток Б).

Це підтверджує те, що в Україні відсутня власна розвинута сировинна база вирощування бавовни, виробництва штучних волокон. Вітчизняні підприємства переважно використовують сировину імпортного походження. За період 2019–2023 рр. зміни у структурі незначні.

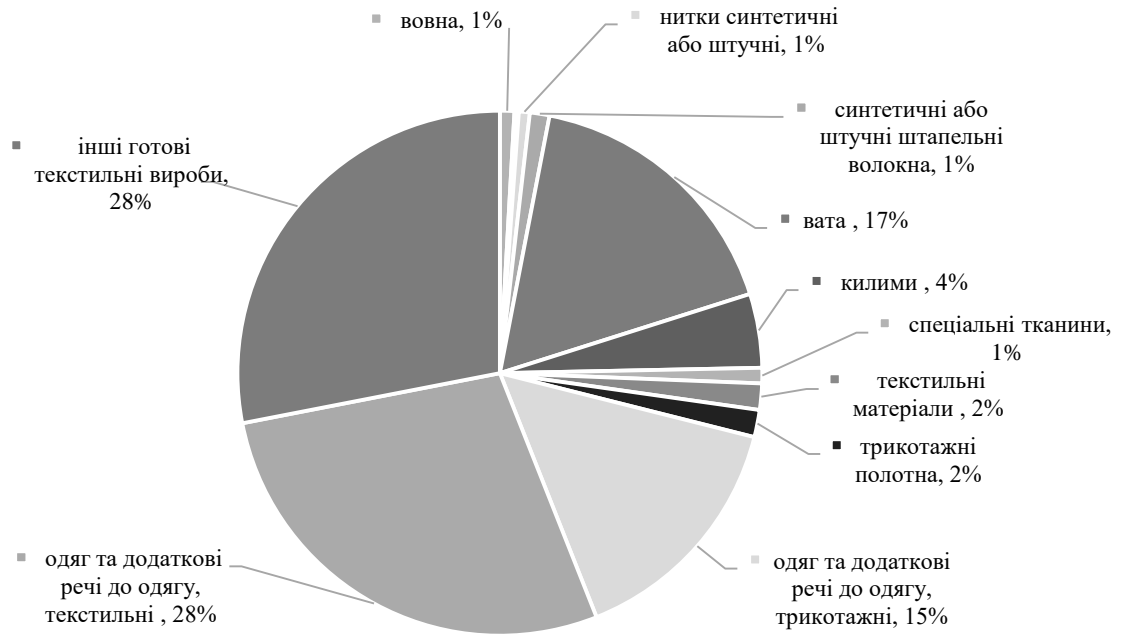


Рис. 2.2. Структура експорту за розділом XII (текстильні матеріали та текстильні вироби), 2023 р., %

*сформовано автором на основі даних [112].

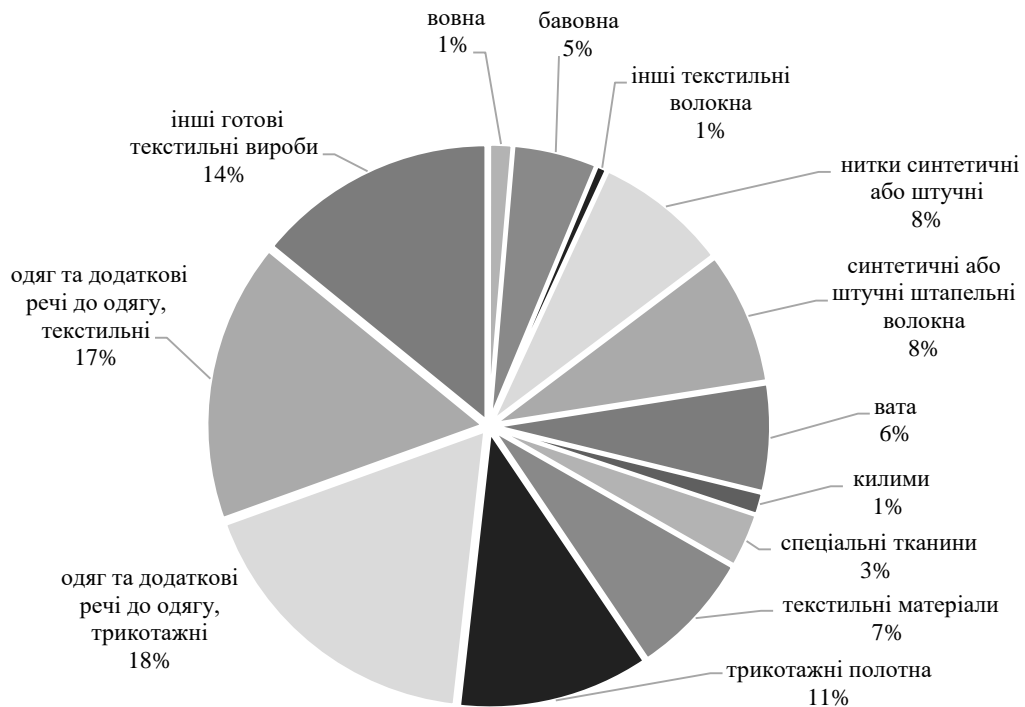


Рис. 2.3. Структура імпорту за розділом XII (текстильні матеріали та текстильні вироби), 2023 р., %

*сформовано автором на основі даних [112].

Однією з характерних рис розвитку підприємств легкої промисловості є поширеність операцій толінгу, причому обсяги переробки давальницької сировини збільшуються [100]. Особливо це стосується прикордонних регіонів України. Якщо частка готової продукції, що виготовлена з давальницької сировини у загальному обсязі експорту товарів України є незначною, і протягом останніх років не перевищувала 10%, то, наприклад, у Закарпатській області питома вага продукції, що вироблена з імпортою давальницької сировини, становить близько 80%; у Львівській області цей показник не перевищував 50%; у Волинській області – 40% [109]. Співпраця з європейськими партнерами базується на виконанні окремих трудомістких операцій, тоді як закупівля, продаж, проектування та логістика виконуються замовником [55, с. 43].

Погоджуємось з Бондаренко О., що така ситуація, з одного боку, зумовлює орієнтацію системи управління на забезпечення здатності виробництва швидко, з найменшими витратами виконувати чітко визначені замовлення зарубіжних партнерів, з іншого, в умовах відсутності вільних грошових коштів, дає змогу не заморожувати активи у виробничих запасах, мінімізувати транспортні витрати у разі постачання давальницької сировини, забезпечувати гарантований збут, підвищувати кваліфікацію працівників завдяки роботі з іноземними замовниками, вчасно виплачувати заробітну плату працівникам та зберігати висококваліфіковані кадри [15, с. 290]. Окрім цього вважаємо, що співпраця на умовах переробки давальницької сировини сприяла налагодженню якісного виробничого процесу, модернізації устаткування, набуття досвіду роботи з сучасними матеріалами.

Поряд із зростанням обсягів виробництва і збуту продукції підприємств легкої промисловості спостерігається скорочення кількості підприємств і зайнятості в галузі (табл. 2.4).

Протягом 2010–2023 рр. кількість діючих суб'єктів господарювання легкої промисловості скоротилась із 20,78 тис. од. до 14,63 тис. од, або на 29,6%, зокрема у текстильному виробництві скорочення на 27,25%, у виробництві одягу – 30,35%, у виробництві шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів – 29,07%.

Таблиця 2.4

Динаміка кількості діючих суб'єктів господарювання та зайнятих працівників*

Показник	Роки														Темп зміни (базовий), %
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	
Кількість діючих суб'єктів господарювання, тис. од															
Текстильне виробництво, виробництво одягу, шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів, у т.ч.	20,78	15,20	13,82	14,33	16,74	16,96	16,26	16,18	16,60	16,86	15,76	14,62	13,09	14,63	70,40
текстильне виробництво	4,00	2,92	2,55	2,65	2,84	2,94	2,78	2,73	2,77	2,94	2,84	2,81	2,54	2,91	70,22
виробництво одягу	14,34	10,46	9,58	9,96	11,74	11,78	11,37	11,39	11,70	11,79	10,89	9,98	8,92	9,99	69,60
виробництво шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів	2,45	1,82	1,69	1,72	2,16	2,24	2,11	2,06	2,13	2,13	2,04	1,84	1,63	1,74	75,14
Кількість зайнятих працівників, тис. осіб															
Текстильне виробництво, виробництво одягу, шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів, у т.ч.	144	136	133	125	111	109	116	122	134	124	111	106	93	92	63,97
текстильне виробництво	28	26	24	22	21	20	21	20	23	22	21	21	19	18	62,83
виробництво одягу	91	86	84	78	67	65	69	74	80	74	67	63	54	55	60,90
виробництво шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів	25	25	26	25	23	23	26	28	30	28	23	22	21	19	76,47

*сформовано та розраховано автором на основі даних [61, 63]

Зменшення кількості зайнятих працівників відбулось у подібних межах (загальне зменшення на 36,03%; за складовими: у текстильному виробництві – 37,17%, у виробництві одягу – 39,10%, у виробництві шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів – 23,53%). Така ситуація, швидше за все, свідчить про укрупнення, спеціалізацію підприємств (розвиток українських брендів одягу, взуття, фурнітури, текстильних тканин, дитячого одягу), автоматизацію окремих виробничих процесів.

Значна частина підприємств легкої промисловості працює збитково (табл. Б.4 додаток Б). Проте позитивною тенденцією є скорочення питомої ваги підприємств, що отримали збиток як у переробній промисловості в цілому (скорочення з 41% у 2010 р. до 25,3% у 2023 р.), так і легкій промисловості зокрема (скорочення з 38,3% у 2010 р. до 25,5% у 2023 р.).

Рентабельність операційної діяльності підприємств легкої промисловості поступово зростає, однак рівень значно нижчий від середнього значення промислового виробництва та переробної промисловості (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Рівень рентабельності (збитковості) операційної діяльності, %

Показники	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Темп зміни (базовий), %
Усього	4,0	5,9	5,0	3,9	-4,1	1,0	7,4	8,8	8,1	10,2	6,2	12,6	3,3	8	200,00
Промисловість	3,5	4,7	3,4	3,0	1,6	0,9	4,2	6,8	6,3	5,5	3,9	11,2	0,8	4,7	132,64
Переробна промисловість	2,3	2,9	1,8	2,1	-0,6	0,7	3,0	4,6	3,6	3,4	4,4	9,0	2,3	4,7	204,35
Текстильне виробництво, виробництво одягу, шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів	2,4	3,8	3,0	3,8	2,2	7,7	8,3	5,8	4,4	3,7	3,5	6,7	9,2	10,9	455,37
Текстильне виробництво	2,2	3,0	2,6	4,4	-0,4	7,6	9,1	6,9	5,8	6,9	6,1	6,9	5,5	9,7	440,91
Виробництво одягу	1,9	3,6	1,9	2,7	4,9	7,3	7,7	5,9	4,0	3,0	3,7	5,4	12,5	12,3	647,37
Виробництво шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів	3,4	5,0	5,7	5,2	2,2	8,3	8,2	4,0	3,4	0,9	-0,7	9,4	9,0	9,3	273,53

*сформовано та розраховано автором на основі даних [101]

У 2023 р. відповідно до статистичних даних рентабельність операційної діяльності промисловості знизилась до рівня 4,7%, переробної промисловості до 4,7%. Легка промисловість показала стійкість до змін середовища функціонування – зростання рівня рентабельності операційної діяльності до 10,9%.

Позитивно на такі результати впливало уміння працювати гнучко, зважаючи на зміни споживчого попиту, фокусування на багатомноменклатурному дрібносерійному та одиничному виробництві. Тобто підприємства легкої промисловості мають більшу мобільність і здатність до адаптації, схильність до ризику, швидше сприймають нове. Враховуючи відносно невеликі витрати на створення й переорієнтацію бізнесу, підприємства легкої промисловості постійно шукають ніші для зростання прибутковості, легше переходять із одного сегмента випуску продукції в інший [110, с. 13].

З метою оцінки стану виробничого потенціалу проведено аналіз змін капітальних інвестицій у легкій промисловості за 2010–2023 рр. (табл. Б.5, додаток Б). За період дослідження темпи зростання капітальних інвестицій у легку промисловість складають 441,87 % і переважають динаміку капіталовкладень у промисловість в цілому (темп зростання 398,4 %) та переробну промисловість (темп зростання 299,8 %). У структурі інвестицій 2022–2023 рр. найбільше капіталовкладень отримало текстильне виробництво (48%); на виробництво одягу було спрямовано 36% капітальних інвестицій легкої промисловості; 15% – виробництво шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів [56, 57].

На рис. 2.4 відображено динаміку змін індексу капітальних інвестицій за період 2011–2023 рр. Основним джерелом інвестицій у легку промисловість є власні кошти підприємств. Нажаль інвестування для іноземних інвесторів залишається високо ризикованою справою. Україна є низько конкурентоспроможною з точки зору залучення інвестицій порівняно з іншими країнами.

Основна частина капітальних інвестицій у легкій промисловості не має інноваційного спрямування. Основними складовими інноваційної діяльності є: виконання внутрішніх і зовнішніх науково-дослідних робіт; придбання машин, обладнання та програмного забезпечення; набуття інших зовнішніх знань [110, с. 16–17]. Структуру капітальних інвестицій легкої промисловості у 2021 та 2023 роках наведено на рис. 2.5.

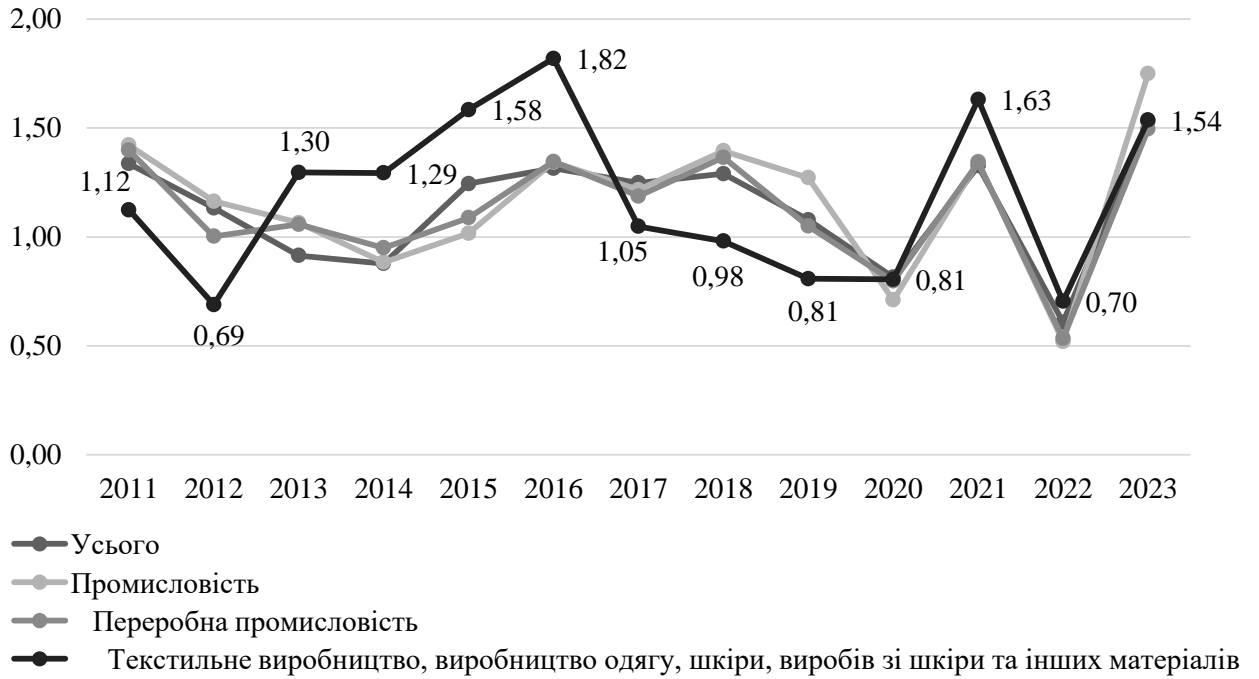
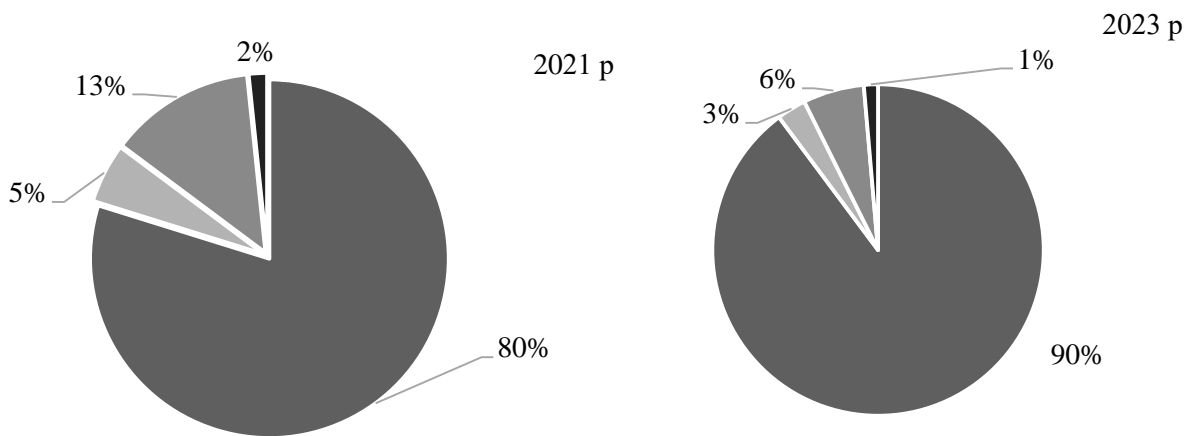


Рис. 2.4. Індекси капітальних інвестицій за видами економічної діяльності (ланцюгові), коефіцієнт

*сформовано автором на основі даних [56, 57]



- придбання та створення нових активів
- придбання активів, які були у використанні
- поліпшення, вдосконалення, реконструкцію, модернізацію
- капітальний ремонт

Рис. 2.5 Структура капітальних інвестицій легкої промисловості у 2021 р., 2023 р.

*сформовано автором на основі даних [56, 57]

У територіальному розрізі підприємства легкої промисловості мають найвищу інвестиційну привабливість у таких регіонах: за часткою капітальних вкладень у загальному їх обсязі в області – Хмельницька, Чернівецька, Львівська, Житомирська; за питомою вагою капітальних вкладень у загальному обсязі інвестицій у легку промисловість – Львівська і Хмельницька області, а також місто Київ [110, с. 15–16].

Розміщення підприємств легкої промисловості в Україні досить нерівномірне, найбільші обсяги реалізації продукції легкої промисловості у м. Києві; областях – Львівській, Харківській, Чернівецькій, Дніпропетровській, Сумській, Хмельницькій (див. рис. 2.6; табл. Б.6, додаток Б). Південно-західний район з осередками в Києві і Львові дає більше половини всього виробництва, східний з осередками у Дніпрі та Харкові – 2/6, південний з базою в Одесі – 1/6.

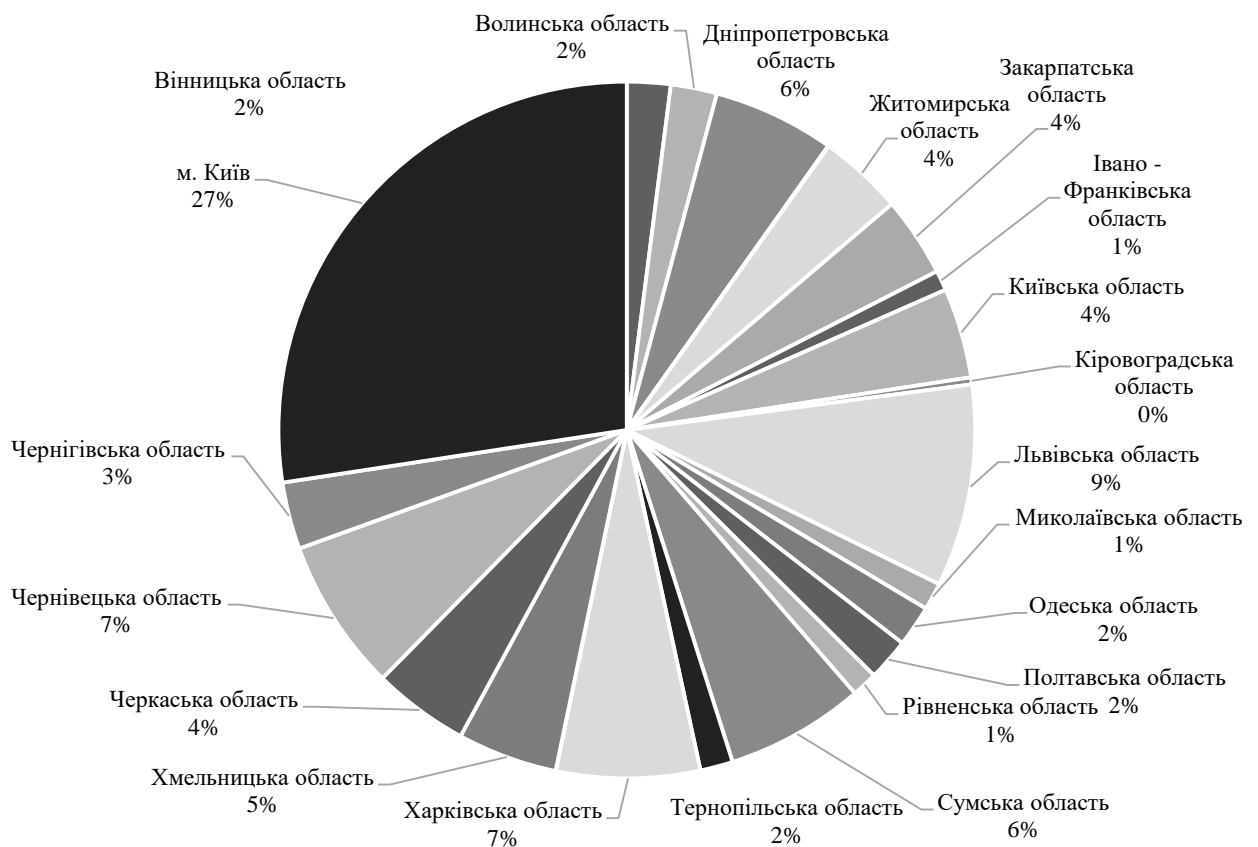


Рис. 2.6. Регіональна структура реалізованої продукції легкої промисловості, 2023 р., %

*сформовано автором на основі даних [85]

Вклад легкої промисловості у розвиток регіональної економіки є різним (див. рис. 2.7). Найбільшу питому вагу легкої промисловості в загальному обсязі реалізованої продукції переробної промисловості у 2023 р. мають Чернівецька (25,76), Сумська (8,51%) Закарпатська (6,61%), Чернігівська (5,96%), Хмельницька (5,80%) області.

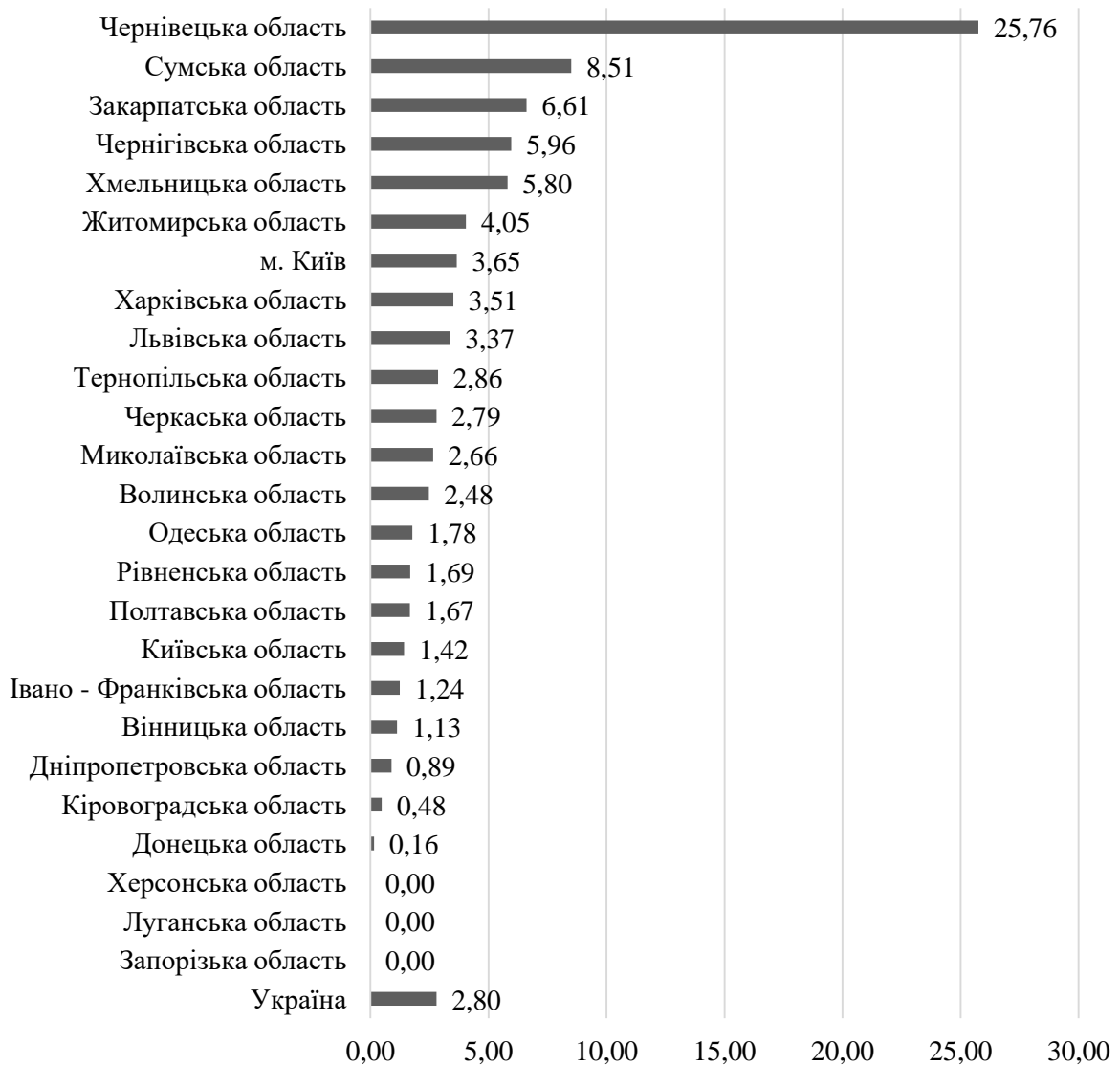


Рис. 2.7. Частка продукції легкої промисловості у загальному обсязі реалізованої продукції переробної промисловості регіону, 2023 р., %

*сформовано автором на основі даних [85]

Частка зайнятих у легкій промисловості у загальному обсязі працівників переробної промисловості України становила майже 7% у 2023 р. (загальна динаміка за останні десять років 6–8%) (табл. Б.7, додаток Б; рис. 2.8).

Найбільшу питому вагу зайнятих у легкій промисловості у 2023 р мали Чернівецька (19,68%), Хмельницька (19,16%), Закарпатська (18,69%), Чернігівська (15,2%) області (рис. 2.8).

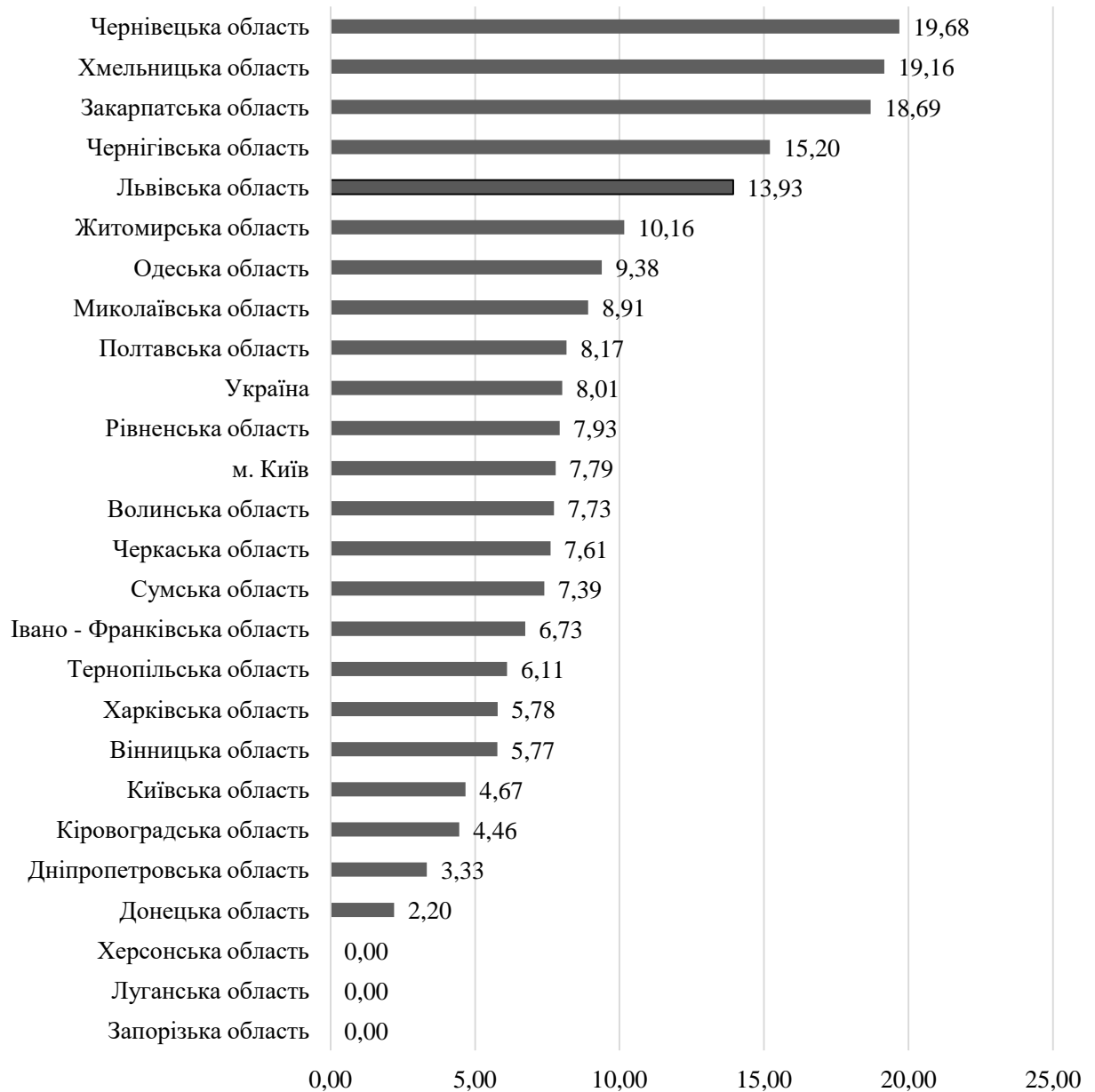


Рис. 2.8. Частка зайнятих працівників легкої промисловості у загальному обсязі працівників переробної промисловості регіону, 2023 р, %
*сформовано автором на основі даних [64]

Хмельниччина є одним із потужних осередків легкої промисловості. У 2023 р. за обсягами реалізації область займає шосте місце (6% від загального обсягу), має високі значення частки продукції легкої промисловості у

загальному обсязі реалізованої продукції переробної промисловості (5,8%, п'яте місце серед регіонів) та частки зайнятих у загальному обсязі працівників переробної промисловості регіону (19,16%, друге місце серед регіонів). В області функціонують більше 1000 підприємств, що виготовляють різноманітні види одягу, взуття, домашнього текстилю, інших виробів (табл. 2.6). Найбільш відомі торгові марки підприємств легкої промисловості Хмельницької області: Бембі, Люксік, Хелен-А, Stimma, Лютик, Pollardi, Anna Sposa, Lanesta, Voger, ViAnna, ARjen, Лоранж, Літма, Style-Nika та ін.

Таблиця 2.6

Показники розвитку легкої промисловості Хмельницької області*

Показники	Роки										Зміна	
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	абс.	відн. %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання, млрд. грн.												
Переробна промисловість	14,36	17,08	21,14	26,91	31,42	33,09	35,64	44,53	40,41	52,12	37,76	362,97
Текстильне виробництво, виробництво одягу, шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів, у т.ч.	0,99	1,19	1,53	2,27	2,71	2,86	2,67	3,17	2,73	3,03	2,03	305,30
виробництво одягу	0,44	0,53	0,61	1,45	1,61	1,64	1,35	1,48	1,29	–	–	–
Частка продукції легкої промисловості у загальному обсязі виробленої продукції переробної промисловості регіону, %												
Текстильне виробництво, виробництво одягу, шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів, у т.ч.	6,90	6,99	7,25	8,42	8,64	8,64	7,49	7,12	6,75	5,80	-1,10	84,11
виробництво одягу	3,09	3,08	2,89	5,38	5,13	4,96	3,79	3,31	3,2	–	–	–
Кількість зайнятих працівників у суб'єктів господарювання, осіб												
Переробна промисловість	40004	38536	38181	38566	41560	40285	37776	36300	33463	32791	-7213,00	81,97
Текстильне виробництво, виробництво одягу, шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів, у т.ч.	5907	5840	6337	7292	8742	8376	7306	7202	6271	6282	375,00	106,35
Частка зайнятих працівників легкої промисловості у загальному обсязі працівників переробної промисловості регіону, %												
Текстильне виробництво, виробництво одягу, шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів	14,77	15,15	16,60	18,91	21,03	20,79	19,34	19,84	18,74	19,16	4,39	129,74
Кількість діючих суб'єктів господарювання, одиниць												
Переробна промисловість	4077	4198	3839	3680	3846	4025	3802	3649	3479	3826	-251,0	93,84
Текстильне виробництво, виробництво одягу, шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів, у т.ч.	1022	1038	993	1000	1086	1143	1041	967	938	1037	15,00	101,47
текстильне виробництво	155	149	135	140	157	169	152	155	152	172	17,00	110,97

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
виробництво одягу	784	811	772	772	842	888	801	723	702	779	-5,00	99,36
виробництво шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів	83	78	86	88	87	86	88	89	84	86	3,00	103,61
Частка діючих суб'єктів господарювання легкої промисловості у переробній промисловості регіону, %												
Текстильне виробництво, виробництво одягу, шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів, у т.ч.	25,07	24,73	25,87	27,17	28,24	28,40	27,38	26,50	26,96	27,10	2,04	108,12
текстильне виробництво	3,80	3,55	3,52	3,80	4,08	4,20	4,00	4,25	4,37	4,50	0,69	118,25
виробництво одягу	19,23	19,32	20,11	20,98	21,89	22,06	21,07	19,81	20,18	20,36	1,13	105,88
виробництво шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів	2,04	1,86	2,24	2,39	2,26	2,14	2,31	2,44	2,41	2,25	0,21	110,41

*сформовано та розраховано автором на основі даних [62, 64, 85]

За період 2014–2023 рр. більш ніж у тричі зросли обсяги реалізованої продукції легкої промисловості Хмельницької області, на 15% зменшилась частка продукції легкої промисловості у загальному обсязі реалізованої продукції переробної промисловості, збільшується кількість зайнятих працівників у цій галузі (зростання на 6,35%); збільшується кількість діючих суб'єктів господарювання (зменшення на 1,5%). В цілому тенденції співзвучні загальним трендам розвитку галузі.

Таким чином, середовищу функціонування підприємств легкої промисловості України характерні такі риси:

– одна з важливих галузей економіки, що наповнює внутрішній ринок та забезпечує потреби населення у товарах широкого вжитку. Продукція легкої промисловості на разі становить близько 2% від загального обсягу виробленої продукції переробної промисловості України. Обсяги виробництва та реалізації продукції характеризувались позитивною динамікою до 2022 р. Конкурентними перевагами є: високий рівень кваліфікації працівників, дешеві трудові ресурси, потенційно потужний внутрішній ринок, широка диверсифікація виробництва, вигідне географічне розташування;

– внутрішній ринок товарів легкої промисловості імпортозалежний, оскільки забезпечений продукцією українських виробників тільки на 20%.

Основними експортерами українських товарів легкої промисловості є країни Європи. Імпортує Україна товари легкої промисловості з таких країн, як: Китай, Туреччина, Польща, Бангладеш, В'єтнам. Значний вплив зовнішнього середовища посилює необхідність імпорту продукції проміжного споживання, широке використання операцій толінгу;

- за структурою у обсягах реалізації продукції легкої промисловості України домінує виробництво одягу (близько 50%), передусім унаслідок збільшення обсягів виготовлення спецодягу;

- підприємства працюють в умовах низької економічної свободи та їх діяльність постійно підпадала під дію криз. Це зумовило переважання у цій галузі підприємств малого та середнього бізнесу, здатного швидко реагувати на зміни ринкового середовища. Легка промисловість демонструє найбільші падіння у період кризи поряд із швидким відновленням діяльності адаптуючись до нових умов. Як результат, підприємства легкої промисловості є тими, що найбільш швидко адаптувалися до діяльності в умовах війни завдяки перепрофілюванню діяльності під потреби оборони, релокації та відновлення на деокупованих територіях, навчання/перекваліфікації на виробництвах та забезпечення роботою населення, ВПО;

- підприємства легкої промисловості мають більшу мобільність і здатність до адаптації, схильність до ризику, швидше сприймають нове, постійно шукають ніші для зростання прибутковості, легше переходять із одного сегмента випуску продукції в інший та використовують сучасні маркетингові інструменти;

- жорстка конкуренція, відсутність суттєвих бар'єрів входу до галузі, пандемія COVID-19 і умови карантину сприяли посиленню використання маркетингу для розвитку (стабілізації) бізнесу: розширення дистрибуційних каналів збуту, Інтернет-торгівлі; опанування цифрових інструментів для взаємодії зі споживачами; брендинг;

- скорочення кількості підприємств і зайнятості в галузі, спричинене укрупненням, спеціалізацією, автоматизацією окремих виробничих процесів;

- скорочення питомої ваги збиткових підприємств, зростання рентабельності операційної діяльності підприємств легкої промисловості;
- низька інвестиційна привабливість галузі, попри загальне зростання капітальних інвестицій за період дослідження. Основним джерелом інвестицій у легку промисловість є власні кошти підприємств. Інвестиції у легкій промисловості не мають інноваційного спрямування;
- у територіальному розрізі підприємства легкої промисловості мають найвищу інвестиційну привабливість у Хмельницькій, Чернівецькій, Львівській; за питомою вагою капітальних вкладень у загальному обсязі інвестицій у легку промисловість – Львівська і Хмельницька області, місто Київ. Найбільші обсяги реалізації продукції легкої промисловості у м. Києві; областях – Львівській, Харківській, Чернівецькій, Дніпропетровській, Сумській, Хмельницькій. Найбільшу питому вагу легкої промисловості в загальному обсязі реалізованої продукції переробної промисловості мають Закарпатська, Хмельницька області, що обумовлює необхідність досліджень їх функціонування на рівні окремих підприємств.

2.2. Аналіз передумов впровадження маркетингових інструментів на досліджуваних підприємствах з позиції економічної безпеки

Аналіз передумов впровадження маркетингових інструментів на досліджуваних підприємствах є важливим етапом забезпечення їх економічної безпеки, оскільки дозволяє зрозуміти потенціал зменшення рівня ризику та максимально ефективного використання наявних ресурсів. Правильна інтерпретація результатів та врахування особливостей діяльності підприємства сприяє підбору дієвих маркетингових інструментів, що враховують не лише специфіку конкретного об'єкту дослідження, а й допомагають йому ефективно адаптуватися до викликів ринкового середовища, уникати ризиків і забезпечувати стабільний розвиток. З метою

успішного впровадження маркетингових інструментів необхідно провести комплексний аналіз показників діяльності підприємства, зокрема нами був обраний ряд показників, що дозволяють оцінити фінансовий стан підприємства, його операційну ефективність, кадровий потенціал, а також можливості адаптації до ринкових умов. Необхідно підкреслити, що максимально можливе використання наявних у світовій практиці маркетингових інструментів не завжди призведе до очікуваних фінансових результатів і забезпечення економічної безпеки, оскільки необхідно використовувати принцип економічної доцільності. Тобто, витрати на впровадження таких інструментів повинні бути меншими за очікуваний результат. При цьому необхідно враховувати внутрішній ресурсний потенціал підприємства, оскільки надмірне використання ресурсів може, навпаки, погіршити ситуацію з економічною безпекою. Саме тому основними показниками для аналізу передумов впровадження маркетингових інструментів є такі:

- чистий дохід від реалізації – демонструє здатність підприємства генерувати доходи та визначає його фінансовий потенціал для інвестування в маркетингові інструменти;

- чистий прибуток (збиток) – визначає ефективність діяльності підприємства та свідчить про здатність до самофінансування;

- наявність оборотних коштів – дозволяє визначити можливість оперативного фінансування та покриття короткострокових витрат, включно з маркетингом;

- запаси – відображають обсяг нереалізованої продукції підприємства, зокрема, високі запаси можуть свідчити про низький попит, а низькі – про ефективне управління запасами;

- гроші та еквіваленти – є ліквідним ресурсом, що сприяють негайному фінансуванню діяльності, забезпечують гнучкість підприємства у впровадженні маркетингових інструментів;

- власний капітал – визначає фінансову незалежність підприємства,

зокрема, його високий рівень сприяє зменшенню залежності від боргових зобов'язань у разі прийняття рішення щодо фінансування маркетингових та інших заходів;

– зобов'язання – відображають обсяг зобов'язань підприємства, що необхідно покрити у довгостроковій та / або короткостроковій перспективі, а їх високий рівень обмежує фінансову гнучкість та здатність підприємства інвестувати в маркетингові інструменти;

– середньорічна кількість працівників – відображає кадровий потенціал підприємства, зокрема, достатня кількість кваліфікованих працівників характеризує здатність підприємства впроваджувати та реалізовувати маркетингові ініціативи;

– коефіцієнти ліквідності (поточної, абсолютної та швидкої) – дозволяють оцінити здатність підприємства покривати свої зобов'язання. Зокрема, високий рівень поточної ліквідності вказує на фінансову стійкість, можливість інвестувати у маркетингові інструменти; високий рівень абсолютної ліквідності – про наявність доступних коштів (найбільш ліквідних активів); високий рівень швидкої ліквідності – про гнучкість у впровадженні маркетингових інструментів;

– коефіцієнт автономії – дозволяє оцінити частку власного капіталу підприємства в структурі фінансування, а його високе значення свідчить про фінансову незалежність, яка сприяє впровадженню маркетингових інструментів, що потребують довгострокових інвестицій;

– рентабельність (активів (ROA) та капіталу (ROE) – визначає ефективність використання активів / власного капіталу для генерації прибутку. Високі значення показників свідчать про здатність підприємства ефективно використовувати ресурси (ROA) та інвестувати у стратегії довгострокового розвитку (ROE);

– маржинальність (чиста маржа) – відображає, яка частина доходу підприємства залишається у вигляді прибутку після відшкодування всіх витрат, а низьке її значення свідчить про потребу в оптимізації витрат підприємства;

– витрати на маркетинг – відображають частку доходів, що спрямовуються на маркетинг, а недостатня їх сума обмежує здатність підприємства конкурувати на ринку.

Обрані показники для аналізу передумов впровадження маркетингових інструментів охоплюють ключові аспекти їх діяльності, і дозволяють зрозуміти, чи достатньо ресурсів та потенціалу для реалізації запланованих заходів. Отже, проведемо комплексний аналіз передумов впровадження маркетингових інструментів на досліджуваних підприємствах. Аналіз таких передумов у ПрАТ «Хмільницька швейна фабрика «Лілея» представлено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

**Аналіз передумов впровадження маркетингових інструментів у
ПрАТ «Хмільницька швейна фабрика «Лілея», м. Хмільник, Вінницька обл.***

Показник	Роки					Темп зміни, %			
	2019	2020	2021	2022	2023	2020/ 2019	2021/ 2020	2022/ 2021	2023/ 2022
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	41061,0	41786,0	36724,5	51353,1	59762,2	101,77	87,89	139,83	116,38
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	-1484,0	902,0	-4141,4	2672,3	-821,9	-60,78	-459,14	-64,53	-30,76
Наявність оборотних коштів, тис.грн.	15402,0	19518,0	14604,9	21750,7	22681,7	126,72	74,83	148,93	104,28
Запаси, тис. грн.	1190,0	1526,0	763,3	1950,5	1540,5	128,24	50,02	255,54	78,98
Гроші та еквіваленти, тис. грн.	3539,0	7113,0	3110,3	9755,7	8944,8	200,99	43,73	313,66	91,69
Власний капітал, тис.грн..	17848,0	18751,0	14609,7	17282,0	16460,1	105,06	77,91	118,29	95,24
Довгострокові зобов'язання, тис. грн.	0	0	0	0	0	–	–	–	–
Поточні зобов'язання, тис. грн.	3361,0	5743,0	4390,4	8292,6	9715,6	170,87	76,45	188,88	117,16
Коефіцієнт поточної ліквідності	4,58	3,40	3,33	2,62	2,33	74,24	97,94	78,68	88,93
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,05	1,24	0,71	1,18	0,92	118,10	57,26	166,20	77,97

Продовження табл. 2.7

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Коефіцієнт швидкої ліквідності	4,23	3,13	3,15	2,39	2,18	74,00	100,64	75,87	91,21
Коефіцієнт автономії	0,84	0,77	0,77	0,68	0,63	91,67	100,00	88,31	92,65
Рентабельність активів (ROA), %	-7,0	3,68	-21,8	10,45	-3,14	-	-	-	-
Рентабельність власного капіталу (ROE)	-8,31	4,93	-24,83	16,76	-4,87	-	-	-	-
Маржинальність (чиста маржа), %	-3,61	2,16	-11,28	5,2	-1,38	-	-	-	-
Витрати на маркетинг, %	< 5% від доходу	< 5% від доходу	< 5% від доходу	< 5% від доходу	< 5% від доходу	-	-	-	-

*сформовано та розраховано автором за даними підприємства

Зведену оцінку готовності ПрАТ «Хмільницька швейна фабрика «Лілея», що сформована на підставі табл. 2.7 до впровадження маркетингових інструментів представлено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Результати аналізу передумов впровадження маркетингових інструментів у ПрАТ «Хмільницька швейна фабрика «Лілея», м. Хмільник, Вінницька обл.*

Критерій	Рівень	Висновки
1	2	3
Динаміка доходів	Середній рівень: зростання чистого доходу на +16,38% у 2023 р.	Впровадження маркетингових інструментів може посилити позитивну динаміку доходів
Витрати на маркетинг	Низький рівень: витрати на збут < 5% від доходу	Потребується збільшення частки витрат на маркетинг
Прибутковість	Низький рівень: маржинальність (чиста маржа) = (-1.38)% у 2023 р.	Прибутковість нестабільна, зокрема лише у 2020р та 2022 р. ПрАТ отримало чистий прибуток, у інші роки спостерігається збитковість діяльності ПрАТ. Можливе впровадження інструментів із малим або середнім бюджетом
Фінансова стабільність	Високий рівень: частка власного капіталу = 62,88% у 2023 р.	ПрАТ готове фінансово до інвестицій у маркетингові інструменти, однак спостерігається тенденція до зниження коефіцієнту автономії

Продовження табл. 2.8

1	2	3
Ліквідність	Високий рівень: коефіцієнт поточної ліквідності = 2,33 у 2023 р.	Достатньо ресурсів для покриття поточних витрат і фінансування маркетингових інновацій
Зобов'язання	Середній рівень: зростання поточних зобов'язань на +17,16% у 2023 р.	Підвищене боргове навантаження обмежує фінансову гнучкість ПрАТ
Кадровий потенціал	Середній рівень: скорочення чисельності персоналу з 299 осіб у 2019 р. до 240 осіб у 2023 р.	Може виникнути дефіцит компетентних фахівців для впровадження маркетингових інструментів

*сформовано автором

На основі даних табл. 2.7 та табл. 2.8 розглянемо ключові аспекти аналізу передумов впровадження маркетингових інструментів у ПрАТ «Хмільницька швейна фабрика «Лілея» з урахуванням фінансових, ресурсних, організаційних та ризикових критеріїв. Динаміка доходів ПрАТ «Хмільницька швейна фабрика «Лілея» демонструє позитивний тренд протягом останніх двох років, що свідчить про наявний потенціал для масштабування. Товариству варто розглянути маркетингові інструменти з метою посилення зростання продажів і виходу на нові ринки.

Витрати на маркетинг є низькими у ПрАТ «Хмільницька швейна фабрика «Лілея», і становлять менше 5%. З метою підвищення економічної безпеки, товариству варто збільшити маркетинговий бюджет до 5–7% від чистого доходу. Варто акцентувати увагу на використанні маркетингових інструментів, які сприятимуть залученню нових клієнтів та підвищенню лояльності існуючих.

Прибутковість ПрАТ «Хмільницька швейна фабрика «Лілея» має низький рівень (маржинальність у 2023 р. становить (-1.38)%), також це підтверджується збитковістю діяльності у 2019 р., 2021 р. та 2023 р., а чистий прибуток товариство отримувало лише у 2020 р. (+902 тис. грн.) і 2022 р. (+2672,3 тис. грн.). Враховуючи наведені показники діяльності товариства, варто впроваджувати маркетингові інструменти з невеликим бюджетом, спрямовані на підвищення рентабельності (наприклад, таргетована реклама або SMM).

Фінансова стабільність ПрАТ «Хмільницька швейна фабрика «Лілея» має високий рівень, оскільки частка власного капіталу у підсумку пасиву у 2023 р. складає 62,88%. Однак, спостерігається тенденція до зниження коефіцієнту автономії – з 0,84 у 2019 р. до 0,63 у 2023 р., що вказує на поступове зростання боргового навантаження. Товариство готове до інвестицій у маркетинг, однак варто уникати надмірного боргового фінансування та доцільно акумулювати власні ресурси для забезпечення реалізації таких заходів. Ліквідність ПрАТ «Хмільницька швейна фабрика «Лілея» є достатньою для покриття поточних зобов'язань, що дозволяє спрямувати частину оборотних коштів на реалізацію маркетингових заходів. Варто зазначити, що показники ліквідності мають тенденцію до зниження (коефіцієнт поточної ліквідності знизився з 4,58 у 2019 р. до 2,33 у 2023 р., коефіцієнт абсолютної ліквідності знизився з 1,05 у 2019 р. до 0,92 у 2023 р., коефіцієнт швидкої ліквідності знизився з 4,23 до 2,18 у 2023 р.), і це вказує на необхідність оптимізації короткострокових фінансових операцій.

Зобов'язання ПрАТ «Хмільницька швейна фабрика «Лілея» має середній рівень, зокрема, відбулося зростання поточних зобов'язань на 17,16% у 2023 р. Боргове навантаження товариства зростає, і може обмежувати його фінансову гнучкість, тому варто приділити увагу оптимізації боргових зобов'язань.

Кадровий потенціал ПрАТ «Хмільницька швейна фабрика «Лілея» має середній рівень, оскільки відбувається скорочення чисельності працівників з 299 осіб у 2019 р. до 240 осіб у 2023 р., і може обмежити можливості для реалізації складних маркетингових стратегій. Тому, варто інвестувати в навчання персоналу та залучення фахівців із маркетингу.

ПрАТ «Хмільницька швейна фабрика «Лілея» готове до впровадження маркетингових інструментів, але з врахуванням певних рекомендацій, зокрема: збільшення витрат на маркетинг до 5–7% від доходу; оптимізації фінансових операцій та утримання ліквідності на стабільному рівні; інвестування у навчання персоналу та за потреби залучення спеціалістів з маркетингу;

доцільно зосередитися на маркетингових ініціативах із малим або середнім бюджетом; актуальною є розробка антикризової стратегії, що сприятиме зменшенню боргового навантаження та стабілізації прибутковості.

Аналіз передумов впровадження маркетингових інструментів у ТОВ «Літма», м. Хмельницький представлено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

**Аналіз передумов впровадження маркетингових інструментів у
ТОВ «Літма», м. Хмельницький***

Показник	Роки					Темп зміни, %			
	2019	2020	2021	2022	2023	2020/ 2019	2021/ 2020	2022/ 2021	2023/ 2022
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	32150,0	35054,0	39070,7	73860,9	99756,1	109,03	111,46	189,04	135,06
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	1503,0	1629,0	230,0	2070,1	4094,0	108,38	14,12	900,04	197,77
Наявність оборотних коштів, тис.грн.	22199,0	22614,0	23044,0	24046,0	24360,0	101,87	101,90	104,35	101,31
Запаси, тис. грн.	21645,0	22210,0	21624,3	21743,6	14377,6	102,61	97,36	100,55	66,12
Гроші та еквіваленти, тис. грн.	360,0	332,0	187,5	1044,2	9188,6	92,22	56,48	556,91	879,97
Власний капітал, тис.грн.	29282,0	28912,0	29348,5	33222,0	35493,6	98,74	101,51	113,2	106,84
Довгострокові зобов'язання, тис. грн.	107,0	131,0	0	0	0	122,43	–	–	–
Поточні зобов'язання, тис. грн.	1849,0	2019,0	8003,1	4672,7	2047,0	109,19	396,39	58,39	43,81
Коефіцієнт поточної ліквідності	12,01	11,20	2,88	5,15	11,9	93,26	25,71	178,82	231,07
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,19	0,16	0,02	0,22	4,49	84,21	12,50	1100,0	2040,91
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,3	0,2	0,18	0,49	4,88	66,67	90,00	272,22	995,92
Коефіцієнт автономії	0,94	0,93	0,79	0,88	0,95	98,94	84,95	111,39	107,95

Продовження табл. 2.9

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Рентабельність активів (ROA),%	4,81	5,24	0,62	5,46	10,91	–	–	–	–
Рентабельність власного капіталу (ROE)	5,13	5,60	0,79	6,62	11,92	–	–	–	–
Маржинальність (чиста маржа), %	4,67	4,65	0,59	2,8	4,1	–	–	–	–
Витрати на маркетинг, %	< 5% від доходу	< 5% від доходу	< 5% від доходу	< 5% від доходу	< 5% від доходу	–	–	–	–

*сформовано та розраховано автором за даними підприємства

Результати аналізу передумов впровадження маркетингових інструментів у ТОВ «Літма», м. Хмельницький, що сформовані на основі табл. 2.9 наведено у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Результати аналізу передумов впровадження маркетингових інструментів у ТОВ «Літма», м. Хмельницький*

Критерій	Рівень	Висновки
Динаміка доходів	Високий рівень: зростання чистого доходу на +35,06% у 2023 р.	Суттєве збільшення доходів вказує на потенціал для впровадження маркетингових інструментів
Витрати на маркетинг	Низький рівень: витрати на збут < 5% від доходу	Необхідно збільшити частку витрат на маркетинг для зміцнення конкурентних позицій
Прибутковість	Середній рівень: маржинальність (чиста маржа) = 4,1% у 2023 р.	Прибутковість зросла, але потребує стабілізації. Рекомендується використання інструментів з помірним бюджетом
Фінансова стабільність	Високий рівень: частка власного капіталу = 94,55% у 2023 р.	ТОВ «Літма» фінансово готове до інвестицій у маркетингові інструменти. Спостерігається покращення коефіцієнту автономії
Ліквідність	Високий рівень: коефіцієнт поточної ліквідності = 11,90 у 2023 р.	Ресурсів достатньо для покриття поточних витрат і впровадження маркетингових ініціатив
Зобов'язання	Середній рівень: зниження поточних зобов'язань на -56,21% у 2023 р.	Зниження боргового навантаження покращує фінансову гнучкість, але потребує ефективного управління кредиторськими зобов'язаннями
Кадровий потенціал	Середній рівень: кількість персоналу зросла до 62 осіб у 2023 р. (у 2022 р. – 54 особи)	Необхідно залучити додаткових фахівців для забезпечення ефективності маркетингових ініціатив

*сформовано автором

ТОВ «Літма» демонструє стабільне і значне зростання доходів

протягом 2019–2023 рр., зокрема, у 2022 р. спостерігається зростання на 89,04%, а у 2023 р. – на 35,06%, що свідчить про наявний потенціал для інвестування у маркетингові інструменти.

Витрати на маркетинг у ТОВ «Літма» є низькими (менше 5%), що свідчить про недостатньо ефективне просування продукції та стримування росту доходів у довгостроковій перспективі. З метою збереження конкурентних позицій та подальшого ефективного розвитку товариству варто розглянути можливість збільшення маркетингового бюджету до рівня 5–7% від доходу.

Діяльність ТОВ «Літма» характеризується середнім рівнем прибутковості, разом з тим суттєве зростання прибутку у 2023 р. на 97,77% свідчить про поліпшення ефективності управління. Товариству варто зосередити зусилля на стабілізації власної прибутковості за рахунок впровадження маркетингових інструментів, що потребують помірною бюджету та спрямовані на збільшення маржі (наприклад, оптимізація цінової політики чи таргетинг).

Фінансова стабільність ТОВ «Літма» має високий рівень, зокрема частка власного капіталу у 2023 р. становить 94,55%, і свідчить про фінансову незалежність та низький ризик залежності від зовнішніх джерел фінансування, а отже товариство фінансово готове до інвестиційних вкладень у маркетингові інструменти.

Ліквідність ТОВ «Літма» протягом аналізованого періоду зростає особливо у 2023 р., а саме коефіцієнт поточної ліквідності – 11,9, коефіцієнт абсолютної ліквідності – 4,49 та коефіцієнт швидкої ліквідності – 4,88. Такі значення показників свідчать про достатність ресурсів у товариства для фінансування маркетингових ініціатив.

Рівень зобов'язань у ТОВ «Літма» є середнім, зокрема спостерігається зниження поточних зобов'язань у 2023 р. на 56,21%. Значне зменшення боргового навантаження товариства позитивно впливає на його фінансову гнучкість. Зважаючи на значні коливання необхідно вдосконалити управління кредиторською заборгованістю.

Кадровий потенціал ТОВ «Літма» характеризується середнім рівнем, а зростання чисельності персоналу у 2023 р. свідчить про позитивну динаміку, хоча його рівень є нижчим порівняно з 2019–2021 рр. (75–78 осіб). Впровадження маркетингових інструментів у діяльність товариства буде потребувати залучення фахівців із маркетингу.

Отже, проведений аналіз свідчить про достатньо високий потенціал ТОВ «Літма» до впровадження маркетингових інструментів зокрема за рахунок зростання доходів та покращення фінансової стабільності (високий коефіцієнт автономії та ліквідності), а також зростання прибутковості та зниження боргового навантаження. Однак, не зважаючи на значні досягнення товариства існують напрями, що потребують вдосконалення, а саме: збільшення витрат на маркетинг, залучення маркетингових фахівців за рахунок розширення штату працівників та вдосконалення управління кредиторською заборгованістю. Варто зазначити, що успішне впровадження маркетингових інструментів у діяльність ТОВ «Літма» сприятиме подальшому зростанню його прибутковості та зміцненню економічної безпеки.

Аналіз передумов впровадження маркетингових інструментів у ТОВ «Бембі», м. Хмельницький представлено у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

**Аналіз передумов впровадження маркетингових інструментів у
ТОВ «Бембі», м. Хмельницький***

Показник	Роки					Темп зміни, %			
	2019	2020	2021	2022	2023	2020/ 2019	2021/ 2020	2022/ 2021	2023/ 2022
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	41312,0	30841,0	46115,0	46889,0	44385,7	74,65	149,52	101,68	94,66
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	-469,0	-352,0	1300,5	5512,4	8446,0	75,05	-369,46	423,87	153,22
Наявність оборотних коштів, тис.грн.	31769,0	38096,0	50270,4	63137,8	79021,0	119,92	131,96	125,6	125,16

Продовження табл. 2.11

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Запаси, тис. грн.	9583,0	13568,0	23458,3	22279,2	22509,1	141,58	172,89	94,97	101,03
Гроші та еквіваленти, тис. грн.	419,0	1157,0	313,8	918,2	92,3	276,13	27,12	292,61	10,05
Власний капітал, тис.грн.	14703,0	14351,0	15651,5	21163,9	29609,9	97,61	109,06	135,22	139,91
Довгострокові зобов'язання, тис. грн.	0	0	0	0	3930,2	–	–	–	–
Поточні зобов'язання, тис. грн.	24711,0	30426,0	40888,9	46501,5	51883,8	123,13	134,39	113,73	111,57
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,29	1,25	1,23	1,36	1,52	96,9	98,40	110,57	111,76
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,02	0,04	0,01	0,02	0	200,0	25,0	200,0	0
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,9	0,81	0,66	0,88	1,09	90,0	81,48	133,33	123,86
Коефіцієнт автономії	0,37	0,32	0,28	0,31	0,35	86,49	87,5	110,71	112,9
Рентабельність активів (ROA),%	–	–	2,3	8,15	9,89	–	–	–	–
Рентабельність власного капіталу (ROE)	–	–	8,67	29,95	33,27	–	–	–	–
Маржинальність (чиста маржа), %	–	–	2,86	14,03	19,03	–	–	–	–
Витрати на маркетинг, %	< 5% від доходу	< 5% від доходу	< 5% від доходу	< 5% від доходу	< 5% від доходу	–	–	–	–

*сформовано та розраховано автором за даними підприємства

Результати аналізу передумов впровадження маркетингових інструментів у ТОВ «Бембі», м. Хмельницький представлено у табл. 2.12.

На підставі проведеного аналізу діяльності ТОВ «Бембі», що представлено у табл. 2.11 та табл. 2.12, розглянемо основні передумови до впровадження маркетингових інструментів. Динаміку доходів ТОВ «Бембі» визначено на середньому рівні, зокрема спостерігається зниження чистого доходу від реалізації на 5,35% у 2023 р. Динаміка доходів товариства

протягом аналізованого періоду є нестабільною, саме тому впровадження нових маркетингових інструментів сприятиме розвитку товариства.

Таблиця 2.12

Результати аналізу передумов впровадження маркетингових інструментів у ТОВ «Бембі», м. Хмельницький*

Критерій	Рівень	Висновки
Динаміка доходів	Середній рівень: зниження чистого доходу на -5,35% у 2023 р.	Незначне зниження доходів може бути подолане за рахунок впровадження нових маркетингових інструментів
Витрати на маркетинг	Низький рівень: витрати на збут < 5% від доходу	Необхідно збільшити частку витрат на маркетинг для забезпечення стійкого розвитку
Прибутковість	Високий рівень: маржинальність (чиста маржа) = 19,03% у 2023 р.	Значне зростання прибутковості вказує на позитивні тенденції, однак варто звертати на динаміку та її стабілізацію
Фінансова стабільність	Середній рівень: частка власного капіталу = 34,65% у 2023 р.	Фінансова стабільність поступово покращується, однак частка власного капіталу залишається відносно низькою
Ліквідність	Середній рівень: коефіцієнт поточної ліквідності = 1,52 у 2023 р.	Ресурсів вистачає для покриття поточних зобов'язань, однак є ризики внаслідок низької абсолютно ліквідності
Зобов'язання	Середній рівень: зростання довгострокових зобов'язань на 3930,2 тис.грн. у 2023 р. та зростання поточних зобов'язань на +11,61% у 2023 р.	Зростання зобов'язань потребує виваженого управління з метою збереження фінансової стійкості
Кадровий потенціал	Низький рівень: скорочення чисельності персоналу до 118 осіб у 2023 р.	Необхідно залучити додаткових фахівців для забезпечення ефективності маркетингових ініціатив

*сформовано автором

Витрати на маркетинг у ТОВ «Бембі» є низькими, оскільки становлять менше 5%, а для покращення конкурентоспроможності товариства та стабілізації його доходів варто збільшити частку витрат на маркетинг.

Рівень прибутковості ТОВ «Бембі» є високим, зокрема спостерігається значне зростання маржинальності у 2023 р. до 19,3%, проти 2,86% у 2021 р. та 14,03% у 2022 р., що свідчить про підвищення операційної ефективності товариства. Висока маржинальність товариства створює умови для інвестування в маркетингові інструменти.

Фінансову стабільність ТОВ «Бембі» визначено на середньому рівні,

зокрема частка власного капіталу поступово зростає з 28,0% у 2021 р. до 34,65% у 2023 р., однак її значення є відносно низьким, що свідчить про залежність від зовнішніх джерел фінансування. Рівень ліквідності ТОВ «Бембі» є середнім, про що свідчать розраховані коефіцієнти ліквідності, а саме поточна ліквідність становить 1,52 у 2023 р., абсолютна ліквідність дорівнює 0 у 2023 р., а швидка ліквідність зростає з 0,88 у 2022 р. до 1,09 у 2023 р.

Зобов'язання ТОВ «Бембі» знаходяться на середньому рівні, зокрема спостерігається зростання у 2023 р., як довгострокових (до 3930,2 тис. грн.) так і короткострокових зобов'язань (на 11,61%). Постійне зростання зобов'язань товариства створює ризики для його фінансової стійкості.

Кадровий потенціал ТОВ «Бембі» визначено на низькому рівні внаслідок скорочення чисельності персоналу до 118 осіб або 19,73% у 2023 р., зокрема загальна чисельність суттєво скоротилася з 179 осіб у 2021 р., що може вплинути на здатність товариства впроваджувати маркетингові інструменти.

Отже, проведений аналіз дозволяє зробити висновки, що ТОВ «Бембі» демонструє зростання прибутковості та зміцнення фінансової стабільності, однак має ряд обмежень щодо готовності впровадження маркетингових інструментів, зокрема стрімке скорочення чисельності персоналу товариства, незначні витрати на маркетинг, низький рівень абсолютної ліквідності та зростання боргового навантаження. Враховуюче вищенаведене товариству слід вжити певних заходів, що сприятимуть стабілізації діяльності ТОВ «Бембі» та його подальшому зростанню, а саме: збільшення витрат на маркетинг до 5–7% від доходу за рахунок впровадження сучасних інструментів просування продукції; вдосконалення управління кредиторською заборгованістю за рахунок зменшення боргового навантаження; зростання кадрового потенціалу за рахунок залучення кваліфікованих фахівців з маркетингу; покращення управління грошовими потоками з метою зростання абсолютної ліквідності. Зазначені напрями сприятимуть зміцненню економічної безпеки ТОВ «Бембі» та посиленню його конкурентоспроможності.

Аналіз передумов впровадження маркетингових інструментів у

ПрАТ «Калина», м. Калинівка, Калинівський р-н, Вінницька обл. представлено у табл. 2.13.

Таблиця 2.13

**Аналіз передумов впровадження маркетингових інструментів у
ПрАТ «Калина», м. Калинівка, Калинівський р-н, Вінницька обл.***

Показник	Роки					Темп зміни, %			
	2019	2020	2021	2022	2023	2020/ 2019	2021/ 2020	2022/ 2021	2023/ 2022
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	30762,1	23182,1	28331,6	41322,8	52276,3	75,36	122,21	145,85	126,51
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	-3053,3	-3342,4	-6350,3	2621,5	2380,2	109,47	189,99	-41,28	90,80
Наявність оборотних коштів, тис.грн.	9178,4	7537,4	4629,2	7933,2	10963,9	82,12	61,42	171,37	138,20
Запаси, тис. грн.	3214,9	2486,2	3147,7	5420	5862,5	77,33	126,61	172,19	108,16
Гроші та еквіваленти, тис. грн.	3627,4	3443,8	91,9	1915,6	4575,5	94,94	2,67	2084,44	238,85
Власний капітал, тис.грн.	11383,9	8044,2	1665,7	4281,4	2678,0	70,66	20,71	257,03	62,55
Довгострокові зобов'язання, тис. грн.	1952,2	2494,9	4163,3	4651,5	5186,3	127,8	166,87	117,73	111,5
Поточні зобов'язання, тис. грн.	2184,9	2501,9	3502,1	3382,9	4044,8	114,51	139,98	96,60	119,57
Коефіцієнт поточної ліквідності	4,2	3,1	1,32	2,35	2,71	73,81	42,58	178,03	115,32
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,66	1,38	0,03	0,57	1,13	83,13	2,17	1900,0	198,25
Коефіцієнт швидкої ліквідності	2,73	2,02	0,42	0,74	1,26	73,99	20,79	176,19	170,27
Коефіцієнт автономії	0,73	0,62	0,18	0,35	0,42	84,93	29,03	194,44	120,0
Рентабельність активів (ROA),%	-19,67	-25,63	-68,06	21,29	14,96	–	–	–	–
Рентабельність власного капіталу (ROE)	-26,82	-34,41	-130,8	88,16	43,44	–	–	–	–

Продовження табл. 2.13

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Маржинальність (чиста маржа), %	-9,92	-14,42	-22,41	6,34	4,55	–	–	–	–
Витрати на маркетинг, %	< 5% від доходу	< 5% від доходу	< 5% від доходу	< 5% від доходу	< 5% від доходу	–	–	–	–

*сформовано та розраховано автором за даними підприємства

Результати аналізу передумов впровадження маркетингових інструментів у ПрАТ «Калина», що сформовані на підставі табл. 2.13 представлено у табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Результати аналізу передумов впровадження маркетингових інструментів у ПрАТ «Калина», м. Калинівка, Калинівський р-н, Вінницька обл.*

Критерій	Рівень	Висновки
Динаміка доходів	Високий рівень: зростання чистого доходу на +26,51% у 2023 р.	Суттєве збільшення доходів вказує на можливість впровадження маркетингових інструментів для їх подальшого зростання
Витрати на маркетинг	Низький рівень: витрати на збут < 5% від доходу	Необхідно збільшити частку витрат на маркетинг для посилення конкурентних позицій
Прибутковість	Низький рівень: маржинальність (чиста маржа) = 4,55% у 2023 р.	Прибутковість поступово відновлюється
Фінансова стабільність	Низький рівень: частка власного капіталу = 42,0% у 2023 р.	Частка власного капіталу залишається низькою. ПрАТ має певний потенціал до фінансового оздоровлення
Ліквідність	Середній рівень: коефіцієнт поточної ліквідності = 2,71 у 2023 р.	Достатньо ресурсів для покриття поточних зобов'язань, однак потрібне посилення ліквідності
Зобов'язання	Середній рівень: зростання довгострокових зобов'язань на +11,5% у 2023 р. та зростання поточних зобов'язань на +19,57% у 2023 р.	Підвищення боргового навантаження потребує належного управління фінансами для уникнення ризиків ліквідності
Кадровий потенціал	Середній рівень: зменшення чисельності персоналу до 233 осіб у 2023 р.	Може виникнути дефіцит компетентних фахівців для впровадження маркетингових інструментів

*сформовано автором

На підставі даних табл. 2.13 та табл. 2.14, розглянемо передумови впровадження маркетингових інструментів у товаристві з метою забезпечення його економічної безпеки.

Динаміку доходів ПрАТ «Калина» визначено на високому рівні, оскільки спостерігається зростання чистого доходу від реалізації у 2022 р. на 45,85%, і його подальше збільшення у 2023 р. на 26,51%, що свідчить про наявність достатнього потенціалу для розвитку товариства та його готовність інвестувати у маркетингові інструменти.

Витрати на маркетинг у ПрАТ «Калина» є низькими, тому варто їх збільшити з метою спрямування фінансових ресурсів на розвиток сучасних маркетингових інструментів (цифровий маркетинг, SEO, SMM).

Прибутковість ПрАТ «Калина» знаходиться на низькому рівні, оскільки його маржинальність є невисокою, і складає 4,55% у 2023 р. після значних збитків у 2019–2021 рр. З метою стабілізації прибутковості товариства рекомендується впроваджувати маркетингові інструменти, що сприятимуть підвищенню рентабельності.

Фінансова стабільність ПрАТ «Калина» знаходиться на низькому рівні, оскільки частка власного капіталу у 2023 р. складає 42,0%, і вона значно знизилася у порівнянні з 2019 р., коли вона складала 73,0%, що вказує на зростання залежності товариства від залучених коштів.

Ліквідність ПрАТ «Калина» знаходиться на середньому рівні, зокрема спостерігається її відновлення у 2023 р. (поточна ліквідність становить 2,71, абсолютна – 1,13, а швидка – 1,26) після критичного падіння у 2021 р., (поточна ліквідність становила 1,32, абсолютна – 0,03, а швидка – 0,42) що свідчить про покращення здатності товариства покривати власні зобов'язання.

Зобов'язання ПрАТ «Калина» знаходяться на середньому рівні, зокрема спостерігається зростання довгострокових зобов'язань у 2023 р. на 11,5% та поточних зобов'язань на 19,57%. Зростання зобов'язань (довгострокових та поточних) створює фінансове навантаження на товариство, що може обмежувати його інвестиційні можливості та розвиток системи маркетингу.

Кадровий потенціал ПрАТ «Калина» визначено, як середній, зокрема відмічається зменшення чисельності персоналу з 254 осіб у 2019 р. до 233 осіб у 2023 р. Скорочення чисельності персоналу може негативно вплинути на здатність товариства впроваджувати маркетингові ініціативи.

В загальному варто відмітити, що ПрАТ «Калина» демонструє позитивні тенденції, що свідчать про відновлення фінансової стійкості та прибутковості, однак воно має ряд проблем, що можуть обмежувати впровадження маркетингових інструментів. До цих проблем належать низькі витрати на маркетинг; зростання боргового навантаження; зниження чисельності персоналу. Саме тому товариству слід вжити певні заходи, зокрема збільшити витрати на маркетинг; оптимізувати управління зобов'язаннями з метою зменшення боргового навантаження; посилити кадровий потенціал з метою впровадження маркетингових ініціатив; підвищити ефективність управління грошовими потоками з метою підтримки високої ліквідності.

Аналіз передумов впровадження маркетингових інструментів у ТДВ «Полтавська фірма «Ворскла», м. Полтава представлено у табл. 2.15.

Таблиця 2.15

**Аналіз передумов впровадження маркетингових інструментів у
ТДВ «Полтавська фірма «Ворскла», м. Полтава***

Показник	Роки					Темп зміни, %			
	2019	2020	2021	2022	2023	2020/ 2019	2021/ 2020	2022/ 2021	2023/ 2022
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	4102,0	474,00	4875,5	4205,2	6782,0	11,56	1028,59	86,25	161,28
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	-666,0	-1070,0	-421,6	-503,7	161,7	160,66	39,40	119,47	-32,1
Наявність оборотних коштів, тис.грн.	6667,0	6491,0	6686,5	7352,6	8289,8	97,36	103,01	109,96	112,75
Запаси, тис. грн.	3,0	72,0	26,1	17,8	17,8	2400,0	36,25	68,20	100,0
Гроші та еквіваленти, тис. грн.	4776,0	4723,0	1497,4	1687,7	1520,4	98,89	31,7	112,71	90,09
Власний капітал, тис.грн.	9293,0	8096,0	7489,5	6989,7	6718,3	87,12	92,51	93,33	96,12

Продовження табл. 2.15

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Довгострокові зобов'язання, тис. грн.	0	0	257,8	468,4	354,0	–	–	181,69	75,58
Поточні зобов'язання, тис. грн.	2100,0	2377,0	2393,3	2798,9	3797,2	113,19	100,69	116,95	135,67
Коефіцієнт поточної ліквідності	3,17	2,73	2,78	2,63	2,18	86,12	101,83	94,60	82,89
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	2,27	1,99	1,83	0,78	0,53	87,67	91,96	42,62	67,95
Коефіцієнт швидкої ліквідності	3,17	2,7	2,77	2,62	2,18	85,17	102,59	94,58	83,21
Коефіцієнт автономії	0,82	0,77	0,73	0,68	0,62	93,90	94,81	93,15	91,18
Рентабельність активів (ROA), %	-5,85	-10,22	-3,91	4,91	1,49	–	–	–	–
Рентабельність власного капіталу (ROE)	7,17	-12,31	-5,19	-6,96	2,36	–	–	–	–
Маржинальність (чиста маржа), %	-16,24	-22,57	-8,40	-11,98	2,38	–	–	–	–
Витрати на маркетинг, %	< 5% від доходу	< 5% від доходу	< 5% від доходу	< 5% від доходу	< 5% від доходу	–	–	–	–

*сформовано та розраховано автором за даними підприємства

Результати аналізу передумов впровадження маркетингових інструментів у ТДВ «Полтавська фірма «Ворскла», що сформовані на підставі табл. 2.15, представлено у табл. 2.16.

На підставі даних табл. 2.15 та табл. 2.16 проаналізуємо ключових показники діяльності ТДВ «Полтавська фірма «Ворскла», щодо передумов впровадження маркетингових інструментів. Динаміка доходів ТДВ «Полтавська фірма «Ворскла» є високою, зокрема спостерігається зростання чистого доходу від реалізації у 2023 р. на 61,28% після його зниження у 2022 р. на 13,75%. Таким чином, товариство має потенціал для подальшого розвитку, а для підтримки позитивної динаміки доцільним є впровадження маркетингових інструментів, які сприятимуть підтримці наявної позитивної динаміки.

Таблиця 2.16

**Результати аналізу передумов впровадження маркетингових інструментів
у ТДВ «Полтавська фірма «Ворскла», м. Полтава***

Критерій	Рівень	Висновки
Динаміка доходів	Високий рівень: зростання чистого доходу на +61,28% у 2023 р.	Значне зростання доходів свідчить про можливість подальшого розвитку з використанням маркетингових інструментів
Витрати на маркетинг	Низький рівень: витрати на збут < 5% від доходу	Інвестиції в маркетинг недостатні. Для посилення конкурентоспроможності необхідно збільшити витрати
Прибутковість	Низький рівень: маржинальність (чиста маржа) = 2,38% у 2023 р.	Прибутковість залишається низькою, проте є позитивні зрушення порівняно з попередніми роками
Фінансова стабільність	Низький рівень: частка власного капіталу = 61,8% у 2023 р., відбувається його зниження з 2019 р. по 2023р на -27,7%	Нестабільний фінансовий стан через постійне зменшення власного капіталу
Ліквідність	Середній рівень: коефіцієнт поточної ліквідності = 2,18 у 2023 р.	Ресурси є достатніми для покриття поточних зобов'язань, але ліквідність ТДВ поступово погіршується
Зобов'язання	Середній рівень: скорочення довгострокових зобов'язань на -24,72% у 2023 р. та зростання поточних зобов'язань на +35,67% у 2023 р.	Підвищення боргового навантаження вимагає належного управління для уникнення фінансових ризиків
Кадровий потенціал	Середній рівень: зменшення чисельності персоналу до 33 осіб у 2023 р.	Скорочення персоналу може обмежити здатність до реалізації маркетингових стратегій

*сформовано автором

Витрати на маркетинг ТДВ «Полтавська фірма «Ворскла» є низькими, і обмежують його можливості до зміцнення своїх позицій на ринку. Саме тому варто збільшити маркетинговий бюджет товариства за рахунок реалізації маркетингових стратегій із залученням сучасних інструментів.

Прибутковість ТДВ «Полтавська фірма «Ворскла» є низькою, що підтверджується показником маржинальності, який становить 2,38% у 2023 р. протягом попередніх років діяльність товариства була збитковою,

Фінансова стабільність ТДВ «Полтавська фірма «Ворскла» знаходиться

на низькому рівні, зокрема частка власного капіталу складає 61,8% у 2023 р., зокрема цей показник скоротився на 27,7% за період 2019–2023 рр., що свідчить про погіршення фінансової стабільності. Отже, товариство є більш залежним від залучених коштів. Ліквідність ТДВ «Полтавська фірма «Ворскла» знаходиться на середньому рівні, зокрема поточна ліквідність товариства поступово погіршується з 3,17 у 2019 р. до 2,18 у 2023 р., і свідчить про зниження його здатності покривати поточні зобов'язання. Також, знижується коефіцієнт абсолютної ліквідності з 2,27 у 2019 р. до 0,53 у 2023 р., що вказує на зменшення найбільш ліквідних активів.

Рівень зобов'язань ТДВ «Полтавська фірма «Ворскла» знаходиться на середньому рівні, зокрема, спостерігається зростання поточних зобов'язань на 35,67% у 2023 р., що створює додатковий фінансовий тиск. Тому, варто оптимізувати боргове навантаження товариства, особливо поточні зобов'язання з метою мінімізації ризиків зменшення ліквідності.

Кадровий потенціал ТДВ «Полтавська фірма «Ворскла» визначено як середній рівень, зокрема, спостерігається скорочення чисельності персоналу до 33 осіб у 2023 р. або на 17,5% у порівнянні з 2022 р., що обмежує товариство у можливостях впроваджувати маркетингові стратегії та інші інноваційні підходи.

На підставі проведеного аналізу можна стверджувати, що ТДВ «Полтавська фірма «Ворскла» має потенціал для впровадження маркетингових інструментів, однак поряд з тим має і низку обмежень, зокрема: низький рівень витрат на маркетинг; погіршення фінансової стабільності; поступове скорочення ліквідності та персоналу. З метою зміцнення економічної безпеки товариству варто збільшити витрати на маркетинг; покращити управління оборотними активами; оптимізувати боргове навантаження, особливо поточні зобов'язання; зміцнити кадровий потенціал шляхом залучення кваліфікованих спеціалістів з маркетингу.

Проведений детальний аналіз передумов впровадження маркетингових інструментів на досліджуваних підприємствах свідчить про наявність

«вузьких місць» з позиції розвитку маркетингової складової їх економічної безпеки. Такі розрахунки є чіткими індикаторами для розуміння необхідності та наявної динаміки подальших змін у системі маркетингу і економічної безпеки підприємств. Для системи маркетингу отримана інформація є фундаментом обґрунтованих управлінських рішень, які базуються на об'єктивних фінансових показниках і дозволяють визначити напрямок використання наявних ресурсів з метою використання саме тих маркетингових інструментів, які здатні забезпечити максимальний результат, у тому числі у сфері забезпечення економічної безпеки.

2.3. Оцінювання рівня готовності досліджуваних підприємств до впровадження маркетингових інструментів

Оцінювання рівня готовності підприємств до впровадження маркетингових інструментів є важливим і необхідним процесом, а враховуючи, що визначення рівня буде здійснюватися з точки зору суб'єктивної та об'єктивної складових, це дозволить комплексно виміряти готовність менеджменту, персоналу до змін, пов'язаних із впровадженням нових маркетингових інструментів, а також врахувати фактичний стан ресурсних можливостей. Оцінювання рівня готовності дозволяє визначити не лише поточний стан та можливості, але й сформулювати майбутні напрями розвитку підприємства, такі як впровадження діджитал-технологій, автоматизацію маркетингу чи вихід на нові ринки. Окрім того, таке оцінювання є невід'ємною частиною процесу забезпечення економічної безпеки, оскільки створює передумову для обґрунтованого та ефективного впровадження маркетингових інструментів, дозволяє уникнути зайвих витрат, сприяє зниженню ризиків в умовах динамічного ринкового середовища.

Для оцінки рівня готовності досліджуваних підприємств до впровадження маркетингових інструментів запропоновано проведення комплексного оцінювання, що включає певні етапи, які представлені нижче.

Етап 1 – проведення суб'єктивної оцінки – реалізовується на підставі експертного опитування.

Етап 2 – проведення об'єктивної оцінки – реалізовується на підставі використання статистичного методу, а саме проводиться розрахунок коефіцієнту варіації.

Етап 3 – інтерпретація отриманих результатів – реалізовується за допомогою побудови сітки, що дозволяє визначити рівень готовності підприємств до впровадження маркетингових інструментів, і відображає залежність між об'єктивною та суб'єктивною складовими.

Нижче більш детально розглянемо запропоновану методику оцінювання рівня готовності досліджуваних підприємств до впровадження маркетингових інструментів. Проведення суб'єктивної оцінки готовності підприємств до впровадження маркетингових інструментів пропонується здійснювати на підставі проведення експертного опитування керівництва та фахівців, що працюють на досліджуваних підприємствах за чотирма ключовими параметрами:

1. Рівень економічної ефективності управління маркетингом на підприємстві, для оцінювання якого експертам, залученим до опитування, пропонується відповісти на 10 питань, що представлені у табл. 2.17.

Таблиця 2.17

1. Оцінювання рівня економічної ефективності управління маркетингом на підприємстві*

№	Питання	Оцінювання за 5-бальною шкалою
1	2	3
1.1	Як Ви оцінюєте ефективність поточних маркетингових ініціатив з точки зору отримання підприємством фінансового результату?	
1.2	Чи здійснюється на підприємстві постійний моніторинг витрат на маркетинг, наскільки він є ефективним?	
1.3	Наскільки ефективно здійснюється управління маркетинговим бюджетом на підприємстві?	
1.4	Як ви оцінюєте рівень достатності маркетингового бюджету для просування товарів / послуг?	

Продовження табл. 2.17

1	2	3
1.5	Чи є розуміння серед керівництва залежності між інвестиціями у маркетинг і прибутковістю підприємства?	Оцінювання проводиться за шкалою від 1 до 5, де: 1 – дуже низький рівень; 2 – низький рівень; 3 – середній рівень; 4 – високий рівень; 5 – дуже високий рівень
1.6	Як Ви оцінюєте загальний рівень рентабельності маркетингових інвестицій?	
1.7	Чи використовуються на підприємстві маркетингові інструменти з метою підвищення продажів?	
1.8	Наскільки швидко підприємство може адаптувати наявні маркетингові стратегії до зміни ринкових умов?	
1.9	Чи здійснюються на підприємстві регулярні дослідження ринку для планування маркетингових ініціатив, наскільки вони є ефективним?	
1.10	Чи впливають маркетингові ініціативи на загальну конкурентоспроможність підприємства?	

*розроблено автором

2. Рівень організаційної готовності підприємства до впровадження маркетингових інструментів, для оцінювання якого експертам залученим до опитування пропонується відповісти на 10 питань, що представлені у табл. 2.18.

Таблиця 2.18

2. Оцінювання рівня організаційної готовності підприємства до впровадження маркетингових інструментів*

№	Питання	Оцінювання за 5-бальною шкалою
1	2	3
2.1	Чи є у підприємства затверджена маркетингова стратегія, як Ви оцінюєте її з точки зору доцільності та ефективності впровадження?	Оцінювання проводиться за шкалою від 1 до 5, де: 1 – дуже низький рівень; 2 – низький рівень; 3 – середній рівень; 4 – високий рівень; 5 – дуже високий рівень.
2.2	Чи функціонує на підприємстві спеціалізований відділ або посада, що відповідає за маркетинг?	
2.3	Чи є на підприємстві достатньо працівників для роботи з маркетинговими інструментами?	
2.4	Як Ви оцінюєте готовність персоналу підприємства до роботи з новими маркетинговими інструментами?	
2.5	Чи проводяться на підприємстві тренінги / навчання співробітників, у тому числі щодо використання маркетингових інструментів?	
2.6	Як Ви оцінюєте рівень ефективності комунікацій між підрозділами, що залучені до реалізації маркетингових ініціатив?	
2.7	Як Ви оцінюєте наявний рівень ресурсів у підприємства для впровадження нових маркетингових інструментів?	

Продовження табл. 2.18

1	2	3
2.8	Як Ви оцінюєте рівень підтримки з боку керівництва щодо інновацій у маркетингові заходи?	
2.9	Чи готові Ви особисто працювати з новими маркетинговими інструментами?	
2.10	Чи готове Ваше підприємство швидко адаптувати свою організаційну структуру до впровадження нових маркетингових ініціатив?	

*розроблено автором

3. Рівень технологічної готовності підприємства до впровадження маркетингових інструментів, для оцінювання якого експертам залученим до опитування пропонується відповісти на 10 питань, що представлені у табл. 2.19.

Таблиця 2.19

3. Оцінювання рівня технологічної готовності підприємства до впровадження маркетингових інструментів*

№	Питання	Оцінювання за 5-бальною шкалою
3.1	Чи використовуються на Вашому підприємстві сучасні маркетингові технології, як Ви оцінюєте їх ефективність?	Оцінювання проводиться за шкалою від 1 до 5, де: 1 – дуже низький рівень; 2 – низький рівень; 3 – середній рівень; 4 – високий рівень; 5 – дуже високий рівень.
3.2	Наскільки ефективно працює веб-сайт підприємства?	
3.3	Оцініть рівень інвестицій підприємства у пошукову оптимізацію (SEO) власного сайту	
3.4	Наскільки ефективно використовуються соціальні мережі для просування товарів / послуг підприємства?	
3.5	Наскільки ефективно використовуються інформаційні системи / автоматизовані процеси для обробки даних про клієнтів і продажі на Вашому підприємстві?	
3.6	Наскільки ефективно використовуються інформаційні системи / аналітичні інструменти для оцінювання ефективності маркетингових кампаній на Вашому підприємстві?	
3.7	Оцініть рівень використання підприємством платформ електронної комерції (Інтернет-магазин, маркетплейси) для збуту своєї продукції?	
3.8	Оцініть рівень використання підприємством email-маркетингу для взаємодії з клієнтами	
3.9	Оцініть рівень цифрової інфраструктури підприємства (сервери, Інтернет – з'єднання, технічне забезпечення) для запуску нових маркетингових інструментів	
3.10	Оцініть рівень готовності персоналу підприємства до використання цифрових інструментів (знання, навички, досвід роботи з сучасними технологіями тощо)	

*розроблено автором

4. Схильність до ризиків керівництва підприємства щодо інвестування у нові ініціативи, для оцінювання якого експертам залученим до опитування пропонується відповісти на 10 питань, що представлені у табл. 2.20.

Таблиця 2.20

4. Оцінювання схильності до ризиків керівництва підприємства щодо інвестування у нові ініціативи*

№	Питання	Оцінювання за 5-бальною шкалою
4.1	Оцініть рівень готовності керівництва підприємства інвестувати в маркетингові інструменти навіть за умов нестабільного фінансового стану?	Оцінювання проводиться за шкалою від 1 до 5, де: 1 – дуже низький рівень; 2 – низький рівень; 3 – середній рівень; 4 – високий рівень; 5 – дуже високий рівень.
4.2	Оцініть рівень готовності керівництва підприємства ризикувати, вкладаючи кошти у нові маркетингові інструменти?	
4.3	Оцініть рівень готовності керівництва до довгострокових інвестицій у маркетингові ініціативи?	
4.4	Як Ви оцінюєте рівень готовності керівництва підприємства приймати швидкі рішення щодо перерозподілу ресурсів на маркетинг у разі необхідності?	
4.5	Оцініть рівень ефективності наявних підходів та методів оцінювання фінансових ризиків при впровадженні будь-яких ініціатив	
4.6	Чи є на підприємстві практика страхування ризиків? Оцініть її ефективність	
4.7	Як Ви оцінюєте наявність чіткого плану управління ризиками, у тому числі і у сфері маркетингу?	
4.8	Оцініть рівень готовності керівництва підприємства масштабувати впроваджені маркетингові інструменти у разі успішного результату?	
4.9	Як Ви оцінюєте схильність керівництва до стратегічного планування в умовах значних ризиків?	
4.10	Як Ви оцінюєте рівень готовності керівництва підприємства приймати ризикові рішення для досягнення довгострокових цілей за рахунок використання інструментів маркетингу?	

*розроблено автором

Експерти оцінюють кожен з наведених параметрів відповідаючи на поставлені питання за 5-бальною шкалою. В подальшому розраховується середнє значення оцінок за формулою середньої арифметичної простої:

$$\bar{z} = \frac{\sum_{i=1}^q z_i}{q}, \quad (3.1)$$

де \bar{z} – середнє значення оцінок за певним визначеним параметром;

z_i – оцінка i -го експерта за параметром;

q – кількість експертів.

Проведення суб'єктивної оцінки передбачає не лише отримання відповідей експертів на запропоновані питання та розрахунок середніх значень оцінок за таблицями, що представлені вище, а й визначення вагомості кожного з наведених параметрів.

Кожен з залучених експертів оцінює відносну важливість кожного з наведених параметрів за 5-бальною шкалою. Вагомість кожного з наведених параметрів обчислюється за формулою:

$$w_j = \frac{\sum_{i=1}^q z_{ij}}{\sum_{k=1}^m \sum_{i=1}^q z_{ik}}, \quad (3.2)$$

де w_j – вагомість j -го параметра;

z_{ij} – оцінка j -го параметра, яку надав i -й експерт;

m – кількість параметрів.

Для оцінки вагомості виділених чотирьох параметрів залучається 30 експертів із ПрАТ «Хмільницька швейна фабрика «Лілея».

Експертне оцінювання вагомості параметрів 30 експертами представлено у табл. 2.21.

Проведемо розрахунок вагомості для кожного з наведених параметрів. Для початку розрахуємо загальну суму оцінок усіх параметрів:

$$135 + 129 + 124 + 125 = 513.$$

Таблиця 2.21

Експертне оцінювання вагомості параметрів*

Експерти	Параметри*			
	1. Оцінювання рівня економічної ефективності управління маркетингом на підприємстві	2. Оцінювання рівня організаційної готовності підприємства до впровадження маркетингових інструментів	3. Оцінювання рівня технологічної готовності підприємства до впровадження маркетингових інструментів	4. Оцінювання схильності до ризиків керівництва підприємства щодо інвестування у нові ініціативи
1	2	3	4	5
1	5	4	4	4
2	4	5	3	4
3	5	4	4	4
4	4	5	4	4
5	5	4	5	4
6	4	4	4	5
7	4	5	5	4
8	4	4	4	5
9	5	4	4	4
10	4	5	4	4
11	5	4	5	4
12	4	4	4	5
13	4	5	4	4
14	5	4	4	3
15	4	5	3	4
16	5	4	4	5
17	4	3	5	4
18	5	5	4	4
19	4	4	3	5
20	5	4	5	4
21	4	5	4	4
22	5	4	3	4
23	4	5	5	3
24	5	4	4	5
25	5	3	4	5
26	5	5	5	3
27	4	4	4	5
28	5	4	5	4
29	4	5	4	3
30	5	4	4	5
Сума оцінок	135	129	124	125

*оцінювання параметрів проводиться за 5-бальною шкалою, де 5 – має дуже високу важливість; 4 – має високу важливість; 3 – має середню важливість; 2 – має низьку важливість; 1 – має дуже низьку важливість

Далі визначимо вагомість кожного з наведених параметрів:

$$w_1 = \frac{135}{513} = 0,263, \quad w_2 = \frac{129}{513} = 0,251,$$

$$w_3 = \frac{124}{513} = 0,242, \quad w_4 = \frac{125}{513} = 0,244.$$

Підсумкове значення суб'єктивної складової готовності підприємства до впровадження маркетингових інструментів розраховується за формулою:

$$S_j = \frac{w_j}{q} \cdot \sum_{i=1}^q z_{ij}, \quad (3.3)$$

де S_j – підсумкове значення для j -го параметра.

Загальне підсумкове значення суб'єктивної складової розраховується за формулою:

$$S_{заг} = \sum_{j=1}^m S_j, \quad (3.4)$$

де $S_{заг}$ – загальне значення суб'єктивної складової.

Далі наведемо підхід до об'єктивної оцінки готовності досліджуваних підприємств до впровадження маркетингових інструментів, який реалізовується на підставі використання статистичного методу. Нами пропонується проводити розрахунок коефіцієнту варіації за динамікою нерозподіленого прибутку досліджуваних підприємств. Нерозподілений прибуток є важливим фінансовим показником, а його достатня сума свідчить про фінансову стійкість та реінвестиційні можливості підприємства.

З метою проведення об'єктивної оцінки наведемо формули, що будуть використовуватися. Для початку проводиться розрахунок математичного сподівання (його середнє значення) за формулою:

$$M(x) = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n}, \quad (3.5)$$

де $M(x)$ – математичне сподівання випадкової змінної x ;

x_i – значення показника в i -му році;

n – кількість років.

Далі проведемо розрахунок дисперсії (варіації):

$$Vr(x) = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - M(x))^2}{n}, \quad (3.6)$$

де $Vr(x)$ – дисперсія (варіація) випадкової змінної x з математичним сподіванням (3.5);

$(x_i - M(x))^2$ – квадрати відхилень;

n – кількість значень випадкової змінної x .

Наступним етапом є розрахунок середньоквадратичного відхилення за формулою:

$$\sigma(x) = \sqrt{Vr(x)}, \quad (3.7)$$

де $\sigma(x)$ – середньоквадратичне відхилення випадкової змінної x .

Останнім показником при проведенні розрахунку є коефіцієнт варіації, який розраховується за формулою:

$$CVr(x) = \frac{\sigma(x)}{M(x)}, \quad (3.8)$$

де $CVr(x)$ – коефіцієнт варіації випадкової змінної x .

На підставі отриманих значень за розрахунками суб'єктивної та об'єктивної складових будується сітка, що дозволяє визначити рівень готовності підприємства до впровадження маркетингових інструментів (рис. 2.9).

Суб'єктивна складова		Рівень готовності				
		4,5 – 5,0 Високий	4,0 – 4,49 Достатній	3,0 – 3,99 Середній	2,0 – 2,99 Низький	1,0 – 1,99 Критично низький
Рівень готовності	$CV \leq 0,15$ Високий	Високий	Високий	Достатній	Середній	Низький
	$0,15 < CV \leq 0,3$ Середній	Високий	Достатній	Середній	Низький	Критично низький
	$0,3 < CV \leq 0,5$ Низький	Достатній	Середній	Низький	Критично низький	Критично низький
	$0,5 < CV \leq 0,75$ Критично низький	Середній	Низький	Критично низький	Критично низький	Критично низький
	$CV > 0,75$ Недопустимий	Низький	Критично низький	Критично низький	Критично низький	Критично низький

Рис. 2.9. Визначення рівня готовності підприємства до впровадження маркетингових інструментів*

*розроблено автором

У рис. 2.9 використовується градація готовності підприємств до впровадження маркетингових інструментів за п'ятьма рівнями, зокрема:

1. Високий рівень готовності – характеризується високою стабільністю аналізованого показника, у нашому випадку це нерозподілений прибуток підприємства ($0 < CV \leq 0,3$), та високою оцінкою за суб'єктивною складовою (від 5,0 до 4,0). Підприємство демонструє фінансову стабільність, ефективне управління та організаційну готовність, що дозволяє впроваджувати як традиційні, так і цифрові маркетингові інструменти без значних ризиків.

2. Достатній рівень готовності характеризується високою або помірною стабільністю ($0 < CV \leq 0,5$), і достатніми або середніми оцінками за результатами оцінювання суб'єктивного рівня (від 4,49 до 3,0). Підприємство має достатній потенціал для впровадження маркетингових інструментів.

3. Середній рівень готовності характеризується помірною стабільністю або підвищеним фінансовим ризиком аналізованого показника ($0 < CV \leq 0,75$) з високими, достатніми, середніми або низькими оцінками суб'єктивної складової (від 5,0 до 2,0). Впровадження маркетингових

інструментів є можливим, але потребує поетапного підходу та додаткових ресурсів, а також ретельного планування та контролю.

4. Низький рівень готовності свідчить про значні фінансові та організаційні проблеми у діяльності підприємства. Впровадження маркетингових інструментів є ризикованим, оскільки підприємство потребує фінансового оздоровлення перед впровадженням нових маркетингових стратегій. Таким чином, рекомендується впровадження маркетингових інструментів лише після стабілізації ситуації.

5. Критично низький рівень готовності свідчить про неготовність впровадження маркетингових інструментів, оскільки діяльність підприємства характеризується нестабільним фінансовим станом, низькою організаційною готовністю та технологічною відсталістю. Впровадження маркетингових інструментів недоцільне без комплексного відновлення фінансового стану.

З метою проведення оцінювання готовності ПрАТ «Хмільницька швейна фабрика «Лілея» до впровадження маркетингових інструментів залучимо 30 експертів з числа управлінського персоналу та фахівців підрозділів. Анкетне опитування експертів за чотирма ключовими параметрами детально представлено у Додатку В, табл. В.1, зведені середні значення оцінок за кожним експертом представлено у табл. 2.22.

Таблиця 2.22

Оцінки експертів за ключовими параметрами ПрАТ «Хмільницька швейна фабрика «Лілея»*

Експерт	Параметри			
	1. Рівень економічної ефективності управління маркетингом	2. Рівень організаційної готовності до впровадження маркетингових інструментів	3. Рівень технологічної готовності до впровадження маркетингових інструментів	3. Схильність до ризиків керівництва щодо інвестування у нові ініціативи
1	2	3	4	5
1	3,7	4,4	3,9	4,2
2	4,0	4,3	4,0	4,0
3	3,6	4,1	3,9	4,0
4	4,1	4,7	4,0	4,2

Продовження табл. 2.22

1	2	3	4	5
5	3,7	4,4	3,7	4,0
6	3,8	4,7	3,9	4,0
7	4,0	4,1	4,0	3,9
8	3,8	4,2	4,1	3,9
9	3,7	4,4	3,8	3,9
10	4,3	4,7	3,7	4,0
11	4,0	4,1	4,2	3,9
12	4,0	4,0	4,3	4,0
13	3,7	4,0	3,9	4,0
14	4,0	4,6	4,0	3,9
15	4,0	4,0	3,6	4,4
16	3,6	4,6	4,2	4,2
17	3,9	4,0	3,3	3,9
18	3,7	4,0	4,0	4,0
19	4,4	4,7	4,3	3,9
20	3,9	4,1	3,7	4,1
21	4,0	4,5	3,7	4,1
22	3,6	4,0	3,7	4,1
23	3,8	4,7	4,1	4,1
24	3,7	4,5	3,9	4,0
25	4,0	4,2	3,4	3,9
26	4,0	4,1	4,1	4,1
27	3,9	4,4	3,6	4,0
28	3,8	4,1	3,7	4,0
29	4,0	4,0	4,0	4,0
30	4,2	4,5	4,0	4,1

*сформовано автором на підставі опитування представленого у Додатку В

Оцінювання суб'єктивної складової готовності ПрАТ «Хмільницька швейна фабрика «Лілея» до впровадження маркетингових інструментів представлено у табл. 2.23.

Оцінювання об'єктивної складової ПрАТ «Хмільницька швейна фабрика «Лілея» щодо впровадження маркетингових інструментів проводиться із використанням статистичного методу за динамікою нерозподіленого прибутку

товариства, який становив:

2019 р. – 11426,0 тис.грн.

2020 р. – 12329,0 тис.грн.

2021 р. – 8188,3 тис.грн.

2022 р. – 10860,6 тис.грн.

2023 р. – 10038,7 тис.грн.

Таблиця 2.23

Оцінювання суб'єктивної складової готовності ПрАТ «Хмільницька швейна фабрика «Лілея» до впровадження маркетингових інструментів*

Складові	Середнє значення оцінок експертів	Вага	Вплив
1. Оцінювання рівня економічної ефективності управління маркетингом на підприємстві	3,9	0,26	1,02
2. Оцінювання рівня організаційної готовності підприємства до впровадження маркетингових інструментів	4,3	0,24	1,04
3. Оцінювання рівня технологічної готовності підприємства до впровадження маркетингових інструментів	3,9	0,25	0,98
4. Оцінювання схильності до ризиків керівництва підприємства щодо інвестування у нові ініціативи	4,0	0,24	0,98
Разом	–	1	4,03

*розраховано автором

Проведемо розрахунок дисперсії (варіації) за показником «нерозподілений прибуток» для ПрАТ «Хмільницька швейна фабрика «Лілея»:

– розрахунок математичного сподівання (його середнє значення):

$$M(x) = \frac{11426,0+12329,0+8188,3+10860,6+10038,7}{5} = 10568,52 \text{ тис.грн.}$$

– розрахунок відхилення від середнього:

$$x_{2019} - M(x) = 11426,0 - 10568,52 = 857,48 \text{ тис.грн.}$$

$$x_{2020} - M(x) = 12329,0 - 10568,52 = 1760,48 \text{ тис.грн.}$$

$$x_{2021} - M(x) = 8188,3 - 10568,52 = -2380,22 \text{ тис.грн.}$$

$$x_{2022} - M(x) = 10860,6 - 10568,52 = 292,08 \text{ тис.грн.}$$

$$x_{2023} - M(x) = 10038,7 - 10568,52 = -529,82 \text{ тис.грн.}$$

– розрахунок квадратів відхилень:

$$(x_{2019} - M(x))^2 = 857,48^2 = 735272,0 \text{ (тис.грн.)}^2$$

$$(x_{2020} - M(x))^2 = 1760,48^2 = 3099289,8 \text{ (тис.грн.)}^2$$

$$(x_{2021} - M(x))^2 = (-2380,22)^2 = 5665447,2 \text{ (тис.грн.)}^2$$

$$(x_{2022} - M(x))^2 = 292,08^2 = 85310,7 \text{ (тис.грн.)}^2$$

$$(x_{2023} - M(x))^2 = (-529,82)^2 = 280709,2 \text{ (тис.грн.)}^2$$

– розрахунок дисперсії (варіації)

$$Vr(x) = \frac{735272,0 + 3099289,8 + 5665447,2 + 85310,7 + 280709,2}{5} = 1973205,8 \text{ (тис.грн.)}^2$$

– розрахунок середньоквадратичного відхилення:

$$\sigma(x) = \sqrt{1973205,8} \approx 1404,71 \text{ тис.грн.}$$

– розрахунок коефіцієнту варіації:

$$CV(x) = \frac{\sigma(x)}{M(x)} = \frac{1404,71}{10568,52} \approx 0,1329 \text{ (13,29\%).}$$

Остаточне визначення рівня готовності ПрАТ «Хмільницька швейна фабрика «Лілея» до впровадження маркетингових інструментів представлено

на рис. 2.10

Суб'єктивна складова		Рівень готовності				
		4,5 – 5,0 Високий	4,0 – 4,49 Достатній	3,0 – 3,99 Середній	2,0 – 2,99 Низький	1,0 – 1,99 Критично низький
Рівень готовності	CV ≤ 0,15 Високий	<i>Високий</i>	<i>Високий</i> ПрАТ «Хмільницька швейна фабрика «Лілея»	<i>Достатній</i>	<i>Середній</i>	<i>Низький</i>
	0,15 < CV ≤ 0,3 Середній	<i>Високий</i>	<i>Достатній</i>	<i>Середній</i>	<i>Низький</i>	<i>Критично низький</i>
	0,3 < CV ≤ 0,5 Низький	<i>Достатній</i>	<i>Середній</i>	<i>Низький</i>	<i>Критично низький</i>	<i>Критично низький</i>
	0,5 < CV ≤ 0,75 Критично низький	<i>Середній</i>	<i>Низький</i>	<i>Критично низький</i>	<i>Критично низький</i>	<i>Критично низький</i>
	CV > 0,75 Недопустимий	<i>Низький</i>	<i>Критично низький</i>	<i>Критично низький</i>	<i>Критично низький</i>	<i>Критично низький</i>

Рис. 2.10. Визначення рівня готовності ПрАТ «Хмільницька швейна фабрика «Лілея» до впровадження маркетингових інструментів*

*сформовано автором на підставі проведених розрахунків

Згідно результатів проведеного оцінювання, ПрАТ «Хмільницька швейна фабрика «Лілея» готова до впровадження маркетингових інструментів у практику своєї діяльності. Це дозволить на основі врахування всіх суб'єктивних та об'єктивних чинників забезпечити більш ефективне функціонування системи економічної безпеки підприємства за рахунок удосконалення функціонування її маркетингової складової.

Висновки до розділу 2

1. Проаналізовано тенденції розвитку легкої промисловості з позиції маркетингового підходу та визначено вагомий вплив на задоволення попиту населення у межах відповідних цільових сегментів ринку, а також формування робочих місць, зайнятості населення та розвитку територіальних громад. При

цьому значна частина ринку легкої промисловості насичена товарами з Китаю, Туреччини та В'єтнаму, які у багатьох випадках завозяться на територію країни з порушенням митних правил, що створює для них відповідні конкурентні переваги пов'язані із оподаткуванням, що обумовлює необхідність прийняття управлінських рішень на інституційному рівні та потребує удосконалення маркетингової політики вітчизняних підприємств з метою підсилення своїх конкурентних переваг.

2. В умовах повномасштабної війни відбулося падіння обсягів виробництва у межах легкої промисловості в цілому, однак деякі підприємства змогли адаптуватися до нових умов діяльності, а частина була релокована у відносно безпечні регіони. Актуальною тенденцією стало перепрофілювання діяльності відповідно до потреб безпеки і оборони, що дозволило вийти таким підприємствам на новий ринок, а також активне використання маркетингового інструментарію, пов'язаного з просуванням вітчизняного бренду під гаслом «купуй українське». Так у 2023 р. підприємства легкої промисловості показали зростання рівня рентабельності операційної діяльності до 10,9%, хоча у переробній промисловості вона знизилась в цілому до 4,7%.

3. Проведено аналіз передумов впровадження маркетингових інструментів з метою визначення доцільності їх використання у забезпеченні економічної безпеки підприємств на основі фінансових, ресурсних, організаційних та ризикових критеріїв. Такий підхід дозволяє приймати управлінські рішення у сфері маркетингу з урахуванням принципу економічної доцільності, оскільки не всі масштабні і дорогі для впровадження та використання інструменти дозволяють отримати відповідний результат, як у сфері економічної безпеки, так і з позиції удосконалення системи маркетингу конкретного підприємства.

4. Досліджено внутрішній ресурсний потенціал та фінансові показники діяльності вітчизняних підприємств легкої промисловості (ПрАТ «Хмільницька швейна фабрика «Лілея», ТОВ «Літма», ТОВ «Бембі», ПрАТ «Калина», ТДВ «Полтавська фірма «Ворскла»), з метою визначення спроможності

впровадження актуальних маркетингових інструментів та оптимального їх набору для мінімізації кількості «вузьких місць» з позиції розвитку маркетингової складової економічної безпеки досліджуваних підприємств.

5. Розроблено науково-методичний підхід до оцінювання рівня готовності підприємств до впровадження маркетингових інструментів, який передбачає три основні етапи, а саме: проведення суб'єктивної оцінки, яка реалізовується на підставі експертного опитування; проведення об'єктивної оцінки, яка базується на використанні статистичних методів; інтерпретація отриманих результатів, що реалізовується за допомогою побудови сітки, яка дозволяє визначити рівень готовності підприємств до впровадження маркетингових інструментів, і відображає залежність між об'єктивною та суб'єктивною складовими.

6. Проведено апробацію методики оцінювання рівня готовності підприємства до впровадження маркетингових інструментів на прикладі ПрАТ «Хмільницька швейна фабрика «Лілея» та визначено ступінь готовності до впровадження маркетингового інструментарію, що обумовлює необхідність пошуку дієвих механізмів інтеграції нових маркетингових інструментів у практику діяльності конкретних суб'єктів господарювання та обґрунтування для менеджменту підприємств доцільності виділення ресурсів на вищезазначені процеси.

Результати дослідження даного розділу опубліковані у наукових працях автора [6, 7, 9, 10].

РОЗДІЛ 3

ВИКОРИСТАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Розроблення механізму забезпечення економічної безпеки підприємств легкої промисловості на основі використання маркетингових інструментів

Функціонування вітчизняних підприємств легкої промисловості в умовах військової агресії росії призвело до радикальних трансформацій підходів щодо забезпечення їх економічної безпеки, оскільки характер та ступінь загроз обмежуються не лише завданням шкоди їх економічній системі, але й фізичному існуванню внаслідок ракетних ударів. Зауважимо, з початком повномасштабного вторгнення легка промисловість України зазнала значних економічних потрясінь та збитків, зумовлених руйнуванням виробничих потужностей та міжнародних ланцюгів постачання, дефіцитом сировини, втратою кваліфікованих кадрів. В той же час, підприємства цієї галузі продемонстрували здатність швидко адаптуватися до нових умов. Виклики, пов'язані з порушенням логістики, відновленням та релокацією виробничих потужностей, зниженням внутрішнього попиту, змусили їх шукати нові інструменти забезпечення економічної безпеки, зокрема, через переорієнтацію на експорт, діджиталізацію та виробництво товарів для оборонної сфери. Тому, питання забезпечення економічної безпеки підприємств легкої промисловості в сучасних умовах є одним з пріоритетних, що, в першу чергу, зумовлено існуванням низки факторів ризику, які негативно впливають на їх економічні системи в сучасних умовах (рис. 3.1).

З інформації рис. 3.1 можна зробити висновок, що з десяти перерахованих факторів ризику – сім стосуються питань маркетингової компоненти економічної безпеки підприємства. За таких умов, актуалізується питання необхідності розроблення відповідного механізму забезпечення

економічної безпеки підприємств легкої промисловості на основі використання маркетингових інструментів, метою якого є забезпечення стабільності та стійкості їх економічної системи, зміцнення конкурентних позицій на ринку та високого рівня адаптивності до мінливих ринкових умов за сучасних економічних ризиків і загроз.



Рис. 3.1. Фактори ризику для підприємств легкої промисловості в Україні з початком військової агресії*

*побудовано автором

Як зазначає Лисиця Н., маркетингова стратегія відіграє важливу роль в забезпеченні економічної безпеки та успіху сучасних підприємств в умовах висококонкурентного середовища [74].

Існування зазначених факторів ризику для вітчизняних підприємств легкої промисловості радикально переосмислює роль та місце маркетингової компоненти в системі забезпечення економічної безпеки, що передбачає

визначення її цілей та завдань, процедур оцінювання та ідентифікації ризиків, розроблення моделі механізму з відповідним відображенням взаємозв'язків між усіма елементами системи забезпечення економічної безпеки, формування переліку інструментів та конкретних методів для досягнення поставлених цілей. В той же час, формування зазначеного механізму має передбачати необхідність інтеграції маркетингової компоненти в систему економічної безпеки підприємств легкої промисловості з метою збалансування факторів ризику та факторів безпеки, що є одним з головних завдань функціонування будь-якої системи економічної безпеки, особливо в контексті сучасних викликів і загроз, з якими стикаються підприємства легкої промисловості в Україні (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Відмінності між факторами ризику та факторами безпеки*

Характеристика	Фактори ризику	Фактори безпеки
Напрямок впливу	Негативний	Позитивний
Природа	Зовнішні та внутрішні	Внутрішні та зовнішні
Ступінь контролю	Частковий	Вищий ступінь контролю
Наслідки	Втрати, збитки, погіршення репутації	Стабільність, зростання, успіх

*побудовано автором

Зауважимо, що формування механізму забезпечення економічної безпеки підприємств легкої промисловості на основі використання маркетингових інструментів повинно враховувати особливості сучасного середовища функціонування підприємств легкої промисловості та специфіку їх маркетингової діяльності, які є взаємозалежними (рис. 3.2).

Одним з важливих етапів збалансування факторів ризику та факторів безпеки підприємств легкої промисловості в контексті інтеграції маркетингової компоненти в систему економічної безпеки є вироблення практичних рекомендацій щодо імплементації цієї компоненти в загальну систему забезпечення економічної безпеки. З огляду на це, відбувається певна трансформація місця та ролі маркетингу в системі менеджменту

підприємства, адже до завдань цієї системи, за таких умов, слід відносити не лише необхідність просування продукції та збільшення продажів, але й питання забезпечення стабільності та захисту економічної системи підприємства від зовнішніх загроз.



Рис. 3.2. Фактори економічної безпеки в контексті інтеграції маркетингової компоненти в систему економічної безпеки*

*побудовано автором

Погоджуємось із думкою Райко Д., яка зазначає, що маркетингові стратегії відіграють важливу роль у формуванні комплексної системи фінансово-економічної безпеки підприємства в умовах кризових явищ, адже впровадження інноваційних маркетингових інструментів у поєднанні з гнучкими управлінськими рішеннями забезпечує підприємствам можливість мінімізувати негативні впливи екзогенних дестабілізаційних факторів та адаптуватися до швидкоплинних змін ринкових умов [99].

За таких умов, маркетинг все більше інтегрується з процесами управління фінансами, прогнозування ризиків, технологією та організацію

виробництва, адмініструванням трудових ресурсів, забезпечуючи комплексний підхід до захисту підприємства (рис. 3.3).

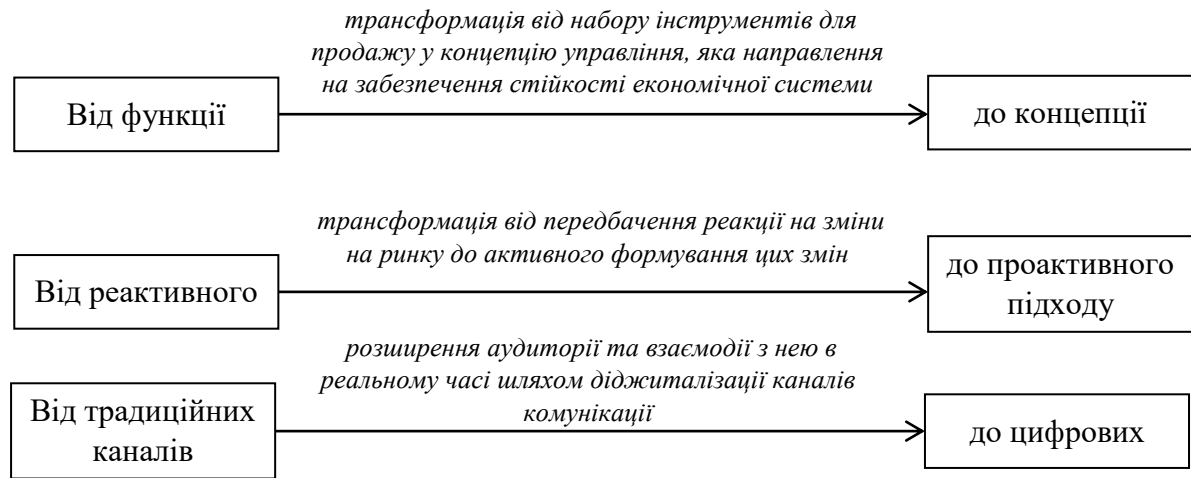


Рисунок 3.3 Трансформація ролі маркетингу в контексті забезпечення економічної безпеки підприємств легкої промисловості*

*побудовано автором

Як зазначають Петухова О. та Сілакова Г., одним із найважливіших факторів для прийняття і реалізації рішень щодо забезпечення економічної безпеки підприємства є підвищення якості маркетингових процесів і реалізація маркетингових можливостей, спрямованих на розширення ринків збуту і залучення нових споживачів; розвиток попиту, його зростання і орієнтація на задоволення індивідуалізованих потреб з урахуванням моделі споживання; формування оптимальних каналів збуту продукції з орієнтацією на мінімізацію ресурсних і часових витрат на просування товарів кінцевим споживачам; підвищення ефективності процесів маркетингових досліджень ринків з метою зниження ступеня невизначеності та встановлення «діапазонів передбачуваності» [93].

Зазначені зміни у розумінні «маркетингу» як явища та процесу є визначальними в сучасних умовах, що перетворює його на певну концепцію управління, і саме тому має ключове значення для забезпечення економічної безпеки підприємств, адже сучасний інструментарій маркетингу дозволяє не

лише реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, але й активно формувати їх. Важливість зазначених змін актуалізується функціональними особливостями сучасних інструментів маркетингу, які з позиції забезпечення економічної безпеки дозволять:

- заздалегідь виявляти потенційні виклики та загрози для економічної системи підприємства шляхом запровадження проактивного управління ризиками та розробляти відповідні заходи щодо їх нейтралізації;

- диверсифікувати ризики шляхом розширення географії продажів, освоєння нових сегментів ринку з метою мінімізування залежності від одного каналу збуту;

- зміцнювати позиції на ринку шляхом формування позитивного іміджу та підвищення впізнаваності бренду, що робить підприємство менш вразливим до дій конкурентів;

- сприяти зростанню фінансової стабільності шляхом зниження цінової еластичності продукції підприємства (впізнавані бренди можуть встановлювати більш високі ціни, оскільки клієнти готові платити більше за відомий товар), що дозволить збільшити доходи підприємства та його маржинальність.

Зауважимо, цінова еластичність є життєво важливою економічною концепцією, яка допомагає підприємствам обирати правильні варіанти рішень серед декількох альтернатив в сфері ціноутворення. Цінова еластичність попиту та пропозиції показує, наскільки чутливі споживачі та постачальники до зміни цін, оскільки ця чутливість впливає на те, як продукт оцінюється на ринку. Крім того, ця концепція стосується не лише цифр, адже потрібно зрозуміти чинники поведінки ринку – як споживачі реагують на підвищення або зниження цін. Тому в сучасних умовах постійне зниження (або утримування на низькому рівні) цінової еластичності продукції підприємства легкої промисловості є одним з найважливіших завдань маркетингової компоненти забезпечення економічної безпеки, адже

розуміння цього показника в сучасних умовах є критично важливим, оскільки безпосередньо впливає на стійкість економічної системи.

В цілому, під ціновою еластичністю слід розуміти показник, який визначає, наскільки зміна ціни товару впливає на зміну обсягу його попиту [37] (рис. 3.4).

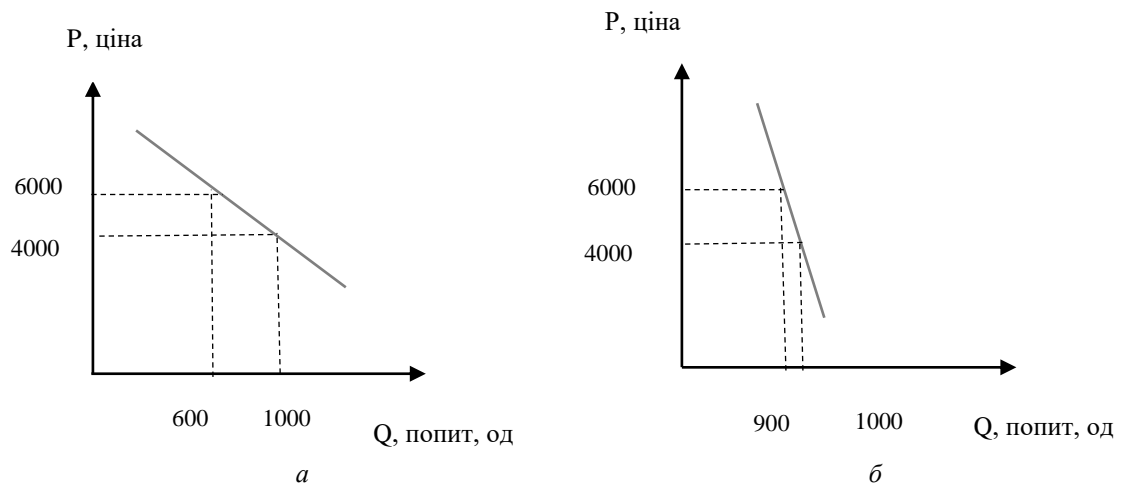


Рис. 3.4. Вплив низької цінової еластичності на попит*

*побудовано автором

На рис. 3.4 видно, що за низької цінової еластичності (крива попиту більш вертикальна, (б)) зміна ціни (з 4000 до 6000 грн.) призводить до незначної зміни кількості попиту (з 1000 до 900 од.). Це означає, що підприємство може збільшити свої доходи за рахунок підвищення ціни без втрати частки ринку.

В сучасних умовах еластичність попиту за ціною відіграє вирішальну роль в оптимізації прибутку та забезпеченні стійкості економічної системи підприємства. Розуміючи, як попит реагує на зміни цін, підприємства можуть адаптувати свої підходи до ціноутворення з метою пошуку балансу між максимізацією прибутку та збереженням конкурентоспроможності. В цілому, забезпечення низької цінової еластичності на продукцію підприємства створює низку передумов щодо зменшення негативного впливу факторів ризику на економічну систему підприємства, а саме (рис. 3.5):

– забезпечення стабільності доходів за умови різних коливань на

ринку – за низької еластичності підвищення ціни незначно знижує обсяг продажів, що дозволяє зберігати або збільшувати виручку;

- мінімізування рівня ризиків – низька еластичність зменшує ризик втрати клієнтів через цінову конкуренцію, що критично важливо в умовах невизначеності ринку, забезпечуючи фінансову стабільність;

- забезпечення високого рівня структурної гнучкості – висока цінова еластичність примушує підприємства до скорочення витрат і демпінгу, що може негативно вплинути на якість продукції та стратегію розвитку.

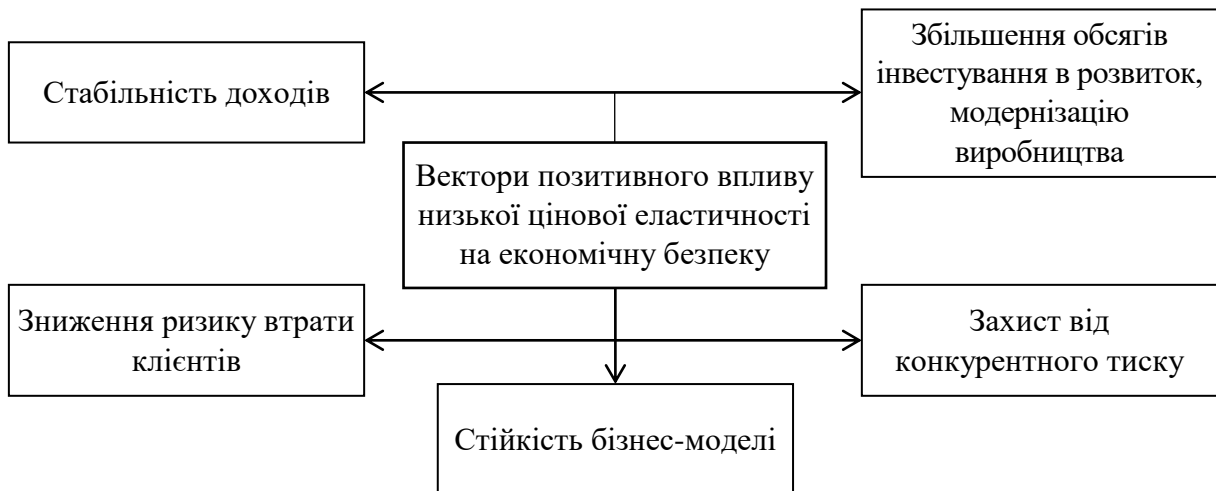


Рис. 3.5. Аспекти сприятливого впливу низької цінової еластичності на економічну безпеку підприємства*

*побудовано автором

Таким чином, зниження цінової еластичності продукції підприємства шляхом диверсифікації, підвищення якості продукції чи брендового позиціонування зумовлює позитивну динаміку стану економічної безпеки підприємства за рахунок зменшення залежності від негативних змін ринкової кон'юнктури. Слід зазначити, що цінова еластичність попиту має дві властивості [76]:

- по-перше, при русі по кривій попиту згори вниз цінова еластичність змінюється від еластичного до нееластичного попиту за ціною;

- по-друге, зовнішній вигляд графіка попиту не є точним наочним доказом певної еластичності попиту.

Чинниками визначення того чи іншого товару до певного виду еластичності попиту за ціною є [76]:

- 1) замінність товарів;
- 2) частка витрат на товар у бюджеті споживача;
- 3) віднесення товару до товарів першої необхідності чи предметів розкоші;
- 4) чинник часу.

Отже, досягнення низької цінової еластичності вітчизняними підприємствами легкої промисловості можливе шляхом зосередження уваги на якості та унікальності продукції (створення сильного бренду), посилення каналів дистрибуції та онлайн-присутності, розвитку програм підтримки місцевого виробництва та патріотичного брендингу (рис. 3.6).



Рис. 3.6. Шляхи досягнення низької цінової еластичності вітчизняними підприємствами легкої промисловості*

*побудовано автором

Таким чином, управління ціновою еластичністю є важливим інструментом маркетингової компоненти забезпечення економічної безпеки підприємства, що дозволяє формувати стійку конкурентну позицію та знижувати вплив зовнішніх ризиків. В той же час, зниження рівня цінової еластичності створює передумови до підвищення рівня економічної безпеки шляхом генерування стабільних доходів, кращого планування витрат та інвестиції, що дозволяє мінімізувати ризики фінансової нестабільності та негативний вплив несприятливих ринкових змін.

В цілому, одне з головних завдань маркетингових інструментів полягає у необхідності забезпечення високого рівня адаптації до динамічного зовнішнього середовища. За таких умов, інтеграція інструментів маркетингу в систему забезпечення економічної безпеки підприємства спрямована на ефективне реагування на ринкові загрози, покращення фінансованих результатів підприємства, збереження стабільності в умовах невизначеності зовнішнього середовища та створює основу для розвитку й зміцнення конкурентних позицій (рис. 3.7).

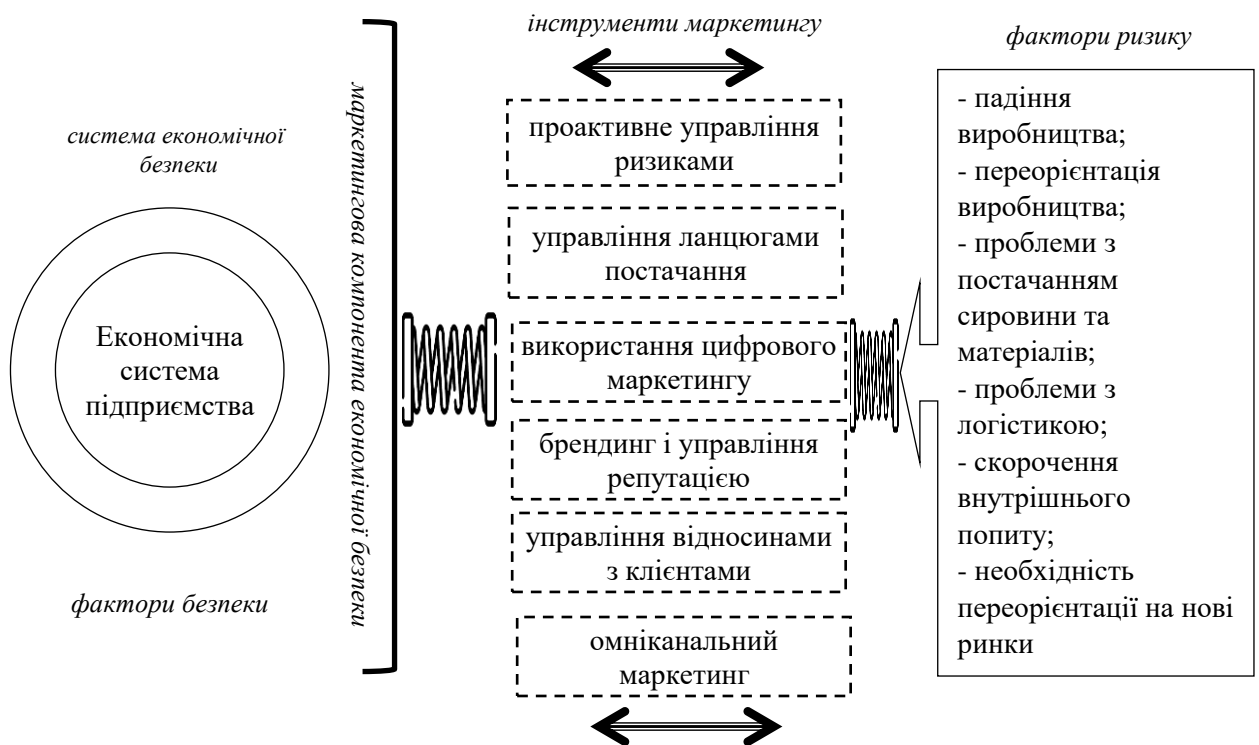


Рис. 3.7. Місце маркетингової компоненти в системі забезпечення економічної безпеки підприємств легкої промисловості*

*побудовано автором

Зауважимо, рефлексією на радикальні трансформації підходів до управління підприємствами зумовлені розвитком цифрових технологій та все більш ширшим використанням засобів штучного інтелекту є те, що поряд із традиційними інструментами маркетингу широкого розповсюдження набувають, так звані, «цифрові», адже діджиталізація докорінно змінює

підходи до маркетингової діяльності, змушуючи підприємства адаптуватися до нових технологічних умов і змін у поведінці споживачів. Наприклад, не усі фахівці у сфері маркетингу розуміють значення термінів «скоринг лідів», «таргет», «воронка продажів» тощо, що є базою сучасного цифрового маркетингу. Перехід до цифрових форматів відкриває нові можливості для комунікації, залучення клієнтів і створення цінності, проте водночас потребує гнучкості, інноваційності та швидкого реагування на нові виклики.

Як зазначив Коротун О., вимоги сучасного споживача змушують бізнес постійно трансформувати свої підходи до управління комунікаційними каналами та точками контакту. Внаслідок цього виникає необхідність встановлення нерозривного зв'язку з клієнтом. Сучасний споживач може взаємодіяти з брендovаним контентом ще задовго до того, як він прийме рішення про покупку. Фотографія в Instagram, стаття в агрегаторі, відео на YouTube, група в Facebook, підписка на електронну розсилку, банерна реклама, переписка в месенджері, рекомендації в Telegram-каналі – все це відбувається з кожним користувачем у процесі знайомства з брендом [69]. Тому, в умовах активного розвитку цифрових технологій і подальшої діджиталізації сфери маркетингу, особливої актуальності набувають питання необхідності використання сучасних інструментів, особливо в контексті забезпечення економічної безпеки підприємств, а саме, засад омніканального маркетингу, який дозволяє збирати, пам'ятати, розуміти і використовувати поведінку споживача в усіх точках контакту незалежно від середовища – онлайн і офлайн [69]. Такий маркетинг забезпечує взаємодію між клієнтом і підприємством більш результативною і приємною для обох сторін. В цілому, омніканальний маркетинг (Omni-channel) – це організація нерозривної взаємодії з клієнтом через різні канали: соціальні медіа, веб-сайт, Інтернет-магазини, мобільні застосунки, колл-центр, офлайн-магазини, електронну розсилку [149]. Наприклад, цифрові технології дозволяють моніторити процес перегляду клієнтом товарів у мобільному додатку, або браузері, а далі з використанням програмного забезпечення людина отримує email, або

повідомлення у месенджер з персоналізованою знижкою на цей товар. За допомогою QR-коду в повідомленні клієнт переходить до найближчого магазину, або замовляє його через Інтернет.

Для підприємств легкої промисловості омніканальний підхід дозволяє забезпечити швидкий доступ клієнтів до продукції через різні інформаційні платформи (сайт, соціальні мережі, торгові майданчики, маркетплейси); покращити сервіс, дозволяючи клієнтам робити замовлення в зручний спосіб і отримувати підтримку через різні канали; а також підвищити конкурентоспроможність, створюючи унікальний клієнтський досвід. Отже, активне використання цифрових технологій зумовило докорінні зміни підходів маркетингу, пропонуючи нові можливості для розвитку бізнесу, але водночас створюючи нові виклики та загрози. Підприємства, що вчасно адаптуються до цих змін, зможуть зберігати конкурентоспроможність і успішно забезпечувати економічну безпеку в умовах цифрової трансформації. Таким чином, в контексті зазначених трансформацій актуалізується питання об'єктивізації маркетингової компоненти в системі забезпечення економічної безпеки підприємств, що передбачає формування системи взаємовідносин підрозділів маркетингу з іншими функціональними напрямками підприємства. Це є обов'язковим елементом процесу посилення здатності економічної системи реагувати на зміну мінливих ринкових умов і підтримувати економічну стійкість (табл. 3.2).

Зауважимо, одним з важливих аспектів забезпечення економічної безпеки вітчизняних підприємств легкої промисловості з використанням маркетингових інструментів є врахування моделі взаємодії із клієнтами, а саме: B2B (business to business) та B2C (business to consumer). Нагадаємо, що зазначені моделі несуть відмінне функціональне наповнення для підрозділів маркетингу підприємств легкої промисловості, що зумовлює можливість виникнення різних за походженням, природою та дією факторів ризику [104, 137, 148].

Таблиця 3.2

**Сфери взаємодії маркетингу із іншими функціональними компонентами
забезпечення економічної безпеки***

Функціональна компонента	Сфери взаємодії	Приклади взаємодії
1	2	3
Фінансова	фінансове планування	розроблення маркетингових планів з врахуванням досягнення певних маркетингових цілей та фінансових можливостей підприємства
	фінансування маркетингових активностей	виділення необхідних фінансових ресурсів для реалізації маркетингових заходів відповідно до обґрунтованих підрозділом маркетингу потреб у фінансуванні
	аналіз ефективності	визначення найбільш ефективних маркетингових інструментів та каналів комунікацій
	управління ризиками	виявлення потенційних ризиків, пов'язаних із змінами на ринку
	забезпечення платоспроможності	зростання продажів і розширення географії ринків з метою збільшення фінансових надходжень та забезпечення платоспроможності і стабільності в умовах конкуренції
	процес ціноутворення	зниження цінової еластичності продукції підприємства, розроблення рекомендацій щодо оптимального ціноутворення на продукцію з врахуванням параметрів попиту, конкуренції та інших факторів
	контроль витрат	пропозиції щодо оптимізації витрат на рекламу, просування та інші маркетингові заходи
Кадрова	захист інтелектуальної власності	чіткий контроль щодо дотримання виконання правил у частині зобов'язання про нерозголошення комерційної таємниці
	створення корпоративного іміджу	формування позитивного корпоративного іміджу підприємства для залучення цільової аудиторії шляхом створення команди професіоналів, які представлятимуть підприємство на ринку, створення позитивного іміджу підприємства як привабливого роботодавця, що дозволяє залучати найкращих фахівців
Виробнича	визначення потреб ринку	маркетингова компонента визначає прогнозовані потреби та бажання споживачів, виробнича – розробляє продукти, які відповідають цим вимогам
	забезпечення якості продукції	участь маркетингової компоненти в процесі контролю якості на всіх етапах виробництва з метою забезпечення відповідності продукту очікуванням споживачів
	розроблення нових продуктів і послуг	розроблення нових продуктів з врахування маркетингових досліджень в наступних періодах

Продовження табл. 3.2

1	2	3
Інформаційна	конфіденційність	захист результатів маркетингових досліджень та персональних даних клієнтів від несанкціонованого доступу конкурентів
	цифрова безпека маркетингових каналів	захист від хакерських атак, вірусів та інших кіберзагроз, а також корпоративних акаунтів у соціальних мережах та месенджерах від несанкціонованого доступу

*запропоновано автором

Як зазначає Петропавловська С., моделі В2В та В2С формують різні вимоги до комунікаційної політики у відповідних сегментах, процесу управління ризиками та фінансовими потоками, а саме [48, 92]:

– модель В2С являє собою ринок, який характеризується сукупністю комерційних осіб між бізнесом і кінцевими споживачами, тобто між виробниками (продавцями) і домогосподарствами (фізичними особами). Характерними особливостями для моделі В2С є кінцевий характер споживання (товари і послуги купуються для себе), високий ступінь емоційності під час прийняття рішень щодо доцільності придбання продукції, менш персоніфікований характер комунікацій в порівнянні у В2В-сегменті. Безпосередньо для бізнесу, який працює на В2С-ринку, важливий не кожен споживач окремо, а загальна кількість споживачів. Маркетинг у В2С-секторі направлений на потребу ринку у цілому. Основною метою є створення впізнаваності торгової марки, вибудовування бренду і підвищення ринкового іміджу підприємства;

– модель В2В передбачає взаємодію юридичних осіб, тобто вона відображає сукупність комерційних відносин, що виникає у процесі купівлі-продажу товарів і послуг між бізнесами. Це означає, що у ролі продавця, й у ролі покупця виступають підприємства та організації. Товари та послуги купують для проміжного споживання, наприклад для забезпечення виробничої діяльності за допомогою сировини і матеріалів, або подальшого перепродажу придбаних цінностей. Просування комерційних пропозицій і

вибудовування маркетингових комунікацій мають свою специфіку, метою яких є налагодження партнерських взаємовідносин, пошук надійних постачальників для власного виробництва, покупців сировини або готової продукції: обладнання, приладів або різних послуг.

За таких умов, необхідність врахування специфіки B2B та B2C моделей взаємодії з клієнтами є ключовим фактором для забезпечення економічної безпеки підприємств легкої промисловості в Україні, особливо ці питання актуалізуються в умовах агресії росії, адже завдяки глибокому розумінню потреб різних сегментів ринку створюються передумови щодо формування ефективних стратегій адаптації, збереження клієнтів та забезпечення стабільного функціонування економічної системи підприємства (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Відмінності між B2B та B2C моделями взаємодії з клієнтами в контексті забезпечення ЕБ підприємств легкої промисловості*

Характеристика	B2B (business to business)	B2C (business to consumer)
Потреби та очікування клієнтів	бізнес-клієнти мають більш складні та специфічні потреби, ніж окремі споживачі, які характеризуються великими обсягами продукції, індивідуальних умов постачання та додаткових сервісів	споживачі орієнтовані на ціну, якість, бренд та зручність покупки. Їхні потреби можуть швидко змінюватися в умовах кризи
Канали комунікації	комунікація відбувається через особисті зустрічі, телефонні переговори та засоби відео-конференцій. Маркетинг більш персоніфікований і орієнтований на встановлення довгострокових відносин	для взаємодії з кінцевими споживачами використовуються різноманітні маркетингові інструменти: соціальні мережі, реклама, SEO, SMM, e-mail-маркетинг тощо
Рівні лояльності	бізнес-клієнти є більш лояльними, якщо їм пропонується забезпечити більш стабільну якість продукції, надійні поставки та індивідуальний підхід	лояльність споживачів може швидко змінюватися під впливом конкуренції, новинок на ринку та економічної ситуації
Ризики	основні ризики пов'язані з неплатоспроможністю бізнес-клієнтів, зміною їхніх потреб та конкуренцією	ризики пов'язані зі зміною споживчих переваг, появою нових конкурентів та економічною нестабільністю
Стратегії адаптації до кризи	передбачають акцентування уваги на пошуку нових клієнтів, розширенні асортименту продукції, адаптації до нових потреб ринку та оптимізації виробничих процесів	підтримування високого рівня сервісу, гнучких систем оплати, активне використання онлайн-маркетингу та різних промо-акцій

*запропоновано автором

Таким чином, можна сформулювати різні набори маркетингових інструментів забезпечення економічної безпеки в залежності від моделі взаємодії з клієнтами (рис. 3.8).



Рис. 3.8. Інструментарій маркетингової компоненти забезпечення економічної безпеки в залежності від моделі взаємодії з клієнтами*

*побудовано автором

Також, вагомим фактором ризику для економічної безпеки є довжина циклу продажу в залежності від моделі взаємодії з клієнтами, що також необхідно враховувати в процесі розробки заходів мінімізації потенційних загроз. Зауважимо, використання моделі B2B передбачає більше часу, оскільки включає переговори, розгляд контрактів, узгодження умов та технічних характеристик, що може призвести до більш стабільних, довгострокових контрактів, забезпечення стабільного доходу і зменшення ризиків. В той же час, модель B2C передбачає коротший цикл продажу, оскільки рішення про покупку зазвичай базується на емоціях, рекламних кампаніях або наявності знижок. Тому швидка реакція на зміну попиту та можливість миттєво коригувати стратегію через маркетингові кампанії допомагають забезпечити швидку адаптацію підприємства до економічних змін. Таким чином, B2B моделі орієнтовані на стабільні, довгострокові відносини між підприємствами-партнерами, що дозволяє знижувати ризики економічної безпеки, проте створює залежність від кількох клієнтів, в той же час B2C моделі зосереджені

на кінцевих споживачах, що вимагає від підприємств оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, знижуючи фінансові ризики та підвищуючи стійкість економічної системи. Зазначені моделі взаємодії із клієнтами мають свої сильні та слабкі сторони в контексті забезпечення економічної безпеки підприємства і за умови використання ефективних інструментів маркетингу можна досягти високих результатів.

Слід зазначити, однією з характерних особливостей функціонування вітчизняних підприємств легкої промисловості в довоєнний період було активне використання операцій із давальницькою сировиною від партнерів з країн ЄС, доходи від яких становили значну частку в структурі виручки. В сучасних умовах такі операції зберігають значну актуальність, що також має бути віднесено до предметної області безпекології підприємств легкої промисловості і має бути враховано при розробленні механізму забезпечення економічної безпеки підприємств легкої промисловості на основі використання маркетингових інструментів. Згідно вітчизняного законодавства, під давальницькою сировиною вважають сировину, матеріали, напівфабрикати, комплектуючі вироби, енергоносії, що є власністю одного суб'єкта господарювання (замовника) і передаються іншому суб'єкту господарювання (виробнику) для виробництва готової продукції, з подальшим переданням або поверненням такої продукції або її частини їх власникові або за його дорученням іншій особі (пп. 14.1.41 ПКУ) [95].

На думку експертів, від 65% до 90% експорту одягу та взуття з України до ЄС здійснюється за схемами толінгу. Імплементация Угоди Україна – ЄС, якою передбачено обнулення мит, дозволила збільшити оплату цих послуг і поліпшила умови для експорту української продукції. Відмітимо, в контексті євроінтеграції зовнішньоекономічні операції з використанням давальницької сировини мають високу актуальність в першу чергу для Волинської, Львівської, Закарпатської, Хмельницької та Чернівецької областей. Таким чином, стає все більш актуальним питання дослідження впливу толінгових операцій на економічну систему підприємства, а саме, систематизація

факторів ризику з метою їх прогнозування та мінімізування негативного впливу на рівень економічної безпеки підприємства (рис. 3.9).



Рис. 3.9. Збалансування факторів ризику та факторів безпеки толінгових операцій*

*розроблено автором

Таким чином, балансування факторів ризику із факторами економічної безпеки операцій з давальницькою сировиною є особливо критичним для українських підприємств легкої промисловості в сучасних умовах. Для досягнення цього балансу необхідно інтегрувати систему управління ризиками, яка включатиме страхування, диверсифікацію замовників, побудову міцної репутаційної стратегії, а також , гнучкі умови фінансування таких операцій.

З врахуванням зазначеного, розроблено структурно-логічну модель механізму забезпечення економічної безпеки підприємств легкої промисловості на основі використання маркетингових інструментів (рис. 3.10).

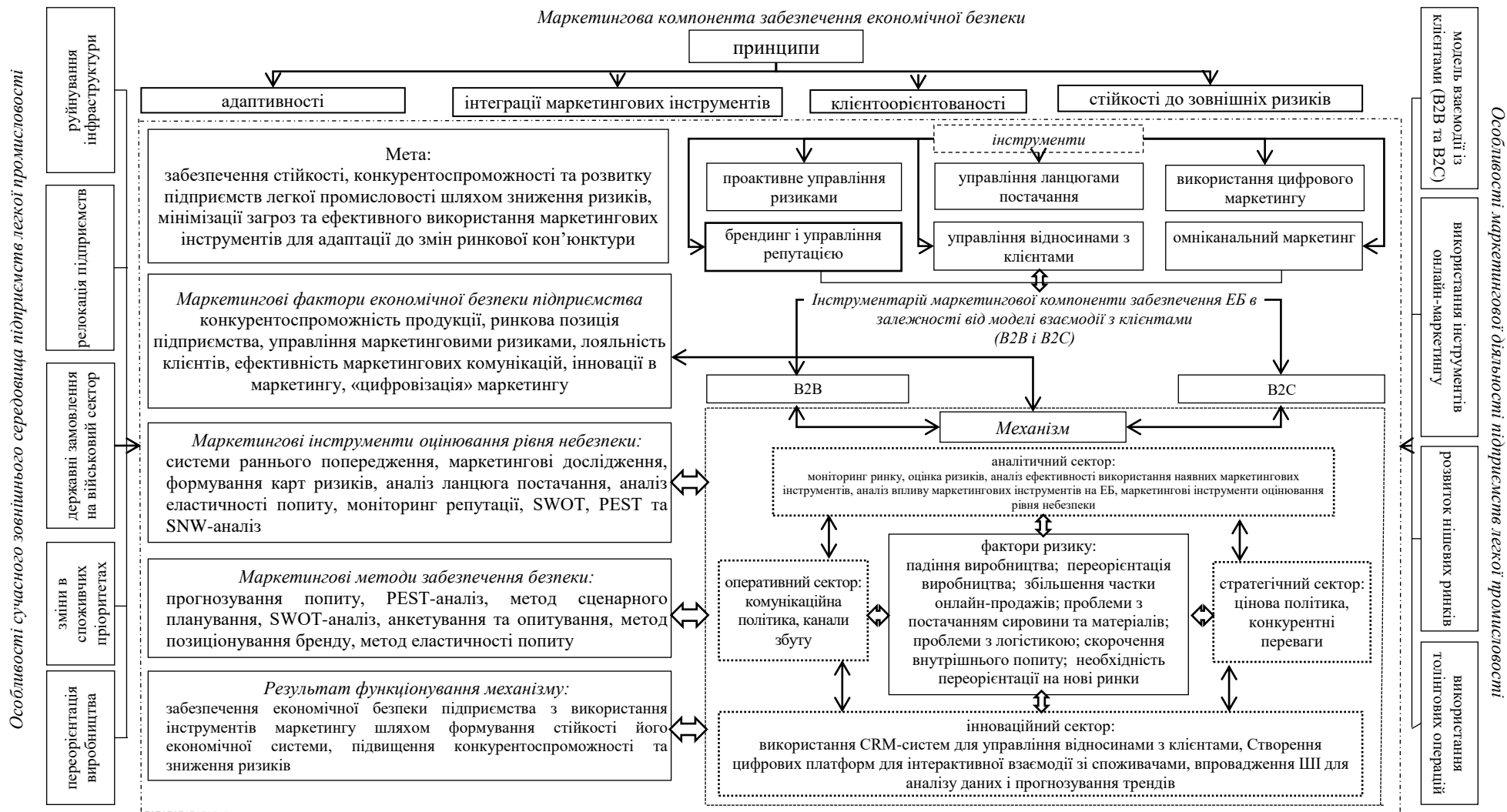


Рис. 3.10. Структурно-логічна модель механізму забезпечення економічної безпеки підприємств легкої промисловості на основі використання маркетингових інструментів*

*розроблено автором

Вагоме місце в зазначеному механізмі посідають маркетингові інструменти оцінювання економічної безпеки підприємства, а саме, системи раннього попередження, маркетингові дослідження, формування карт ризиків, аналіз ланцюга постачання, аналіз еластичності попиту, моніторинг репутації, SWOT, PEST та SNW-аналіз. Погоджуємось із думкою Кононова І., який стверджує, що такі інструменти маркетингу дають змогу створити передумови для вдалого поєднання маркетингових інструментів з іншими методиками оцінювання економічної безпеки підприємства, є перспективним напрямом досліджень і мають низку переваг над традиційними кількісними та якісними методами [88].

Саме маркетингові методи оцінювання дозволяють вивчати такі динамічні процеси та їх вплив на економічну безпеку. Вони, на відміну від численних статистичних методик з різними критеріями оцінювання, є наочними і краще пристосованими до практичної діяльності управлінця. Також, вітчизняними науковцями розроблено різні матриці для вибору стратегії економічної безпеки залежно від репутації підприємства [36], або від якості корпоративного управління [22]. Кожна з розроблених матриць відображає певну частину внутрішнього чи зовнішнього середовища підприємства (як частку ринку, обсяги продажів, темпи зростання фірми, стадію життєвого циклу товару тощо), і в сукупності дозволяє проводити комплексний аналіз рівня економічної безпеки підприємства.

Наведені на рис. 3.10 маркетингові методи та інструменти забезпечення економічної безпеки враховують різноманітні аспекти функціонування підприємств легкої промисловості в сучасних умовах, що дозволяє господарюючим суб'єктам прогнозувати потенційні загрози та виклики, швидко адаптуватися до змін на ринку, мінімізувати ризики та формувати заходи для досягнення економічної стабільності та конкурентних переваг. Ці методи включають аналітичні, планувальні, дослідницькі, конкурентні та управлінські підходи, які взаємодіють для забезпечення стійкого розвитку підприємств.

На нашу думку, в умовах високої динамічності зовнішнього середовища провідне місце в системі оцінювання економічної безпеки підприємства займає система раннього попередження з використанням методики профілювання ризиків, що відповідає концепції проактивного управління ризиками. Зазначимо, активний розвиток інформаційних систем та технологій штучного інтелекту в сучасних умовах дозволяє фахівцям із економічної безпеки прогнозувати потенційні фактори ризику внаслідок нестабільності ринку.

Зокрема, після світової фінансової кризи 2008 р. набули широкого розповсюдження так звані системи раннього попередження (англ., Early Warning System далі – EWS), які ґрунтуються на використанні індикаторів раннього попередження [138]. В цілому, такі системи раннього попередження являють собою набір технологічних та організаційних механізмів, які допомагають виявляти потенційні ризики та загрози на ранніх етапах [128].

В контексті маркетингу, вони виступають потужним інструментом оцінювання рівня небезпеки для бренду, продукту або ринкової стратегії. Такі системи включають в себе використання аналітичних платформ для відстеження змін у поведінці споживачів, попиту, конкурентного середовища, аналіз соціальних мереж, відгуків, форумів, блогів для виявлення негативних коментарів або критики, що можуть вказувати на загрози репутації, встановлення порогів ризику в системах бізнес-аналітики для автоматичного сповіщення про відхилення від норм (наприклад, різке падіння обсягів продажів, або збільшення повернень товарів тощо). Це дозволить ефективніше реагувати на потенційні виклики та загрози шляхом створення сценаріїв реагування на них (наприклад, погіршення репутації через хибну рекламу чи недоліки продукту).

Таким чином, запропонований механізм забезпечення економічної безпеки підприємств легкої промисловості на основі використання маркетингових інструментів враховує існуючі фактори ризику, сучасні

аспекти функціонування підприємств легкої промисловості, особливості їх зовнішнього середовища та маркетингової діяльності з метою забезпечення стійкості, конкурентоспроможності та розвитку, шляхом зниження ризиків, мінімізації загроз та ефективного використання маркетингових інструментів для адаптації до змін ринкової кон'юнктури.

3.2. Маркетингові інструменти та їх роль у формуванні моделі забезпечення економічної безпеки підприємства

Важлива роль маркетингових інструментів у забезпеченні економічної безпеки і адаптації підприємства до реалій функціонування на визначеному цільовому ринку не викликає сумнівів, що було обгрунтовано у попередніх розділах роботи. При цьому необхідно підкреслити, що забезпечення економічної безпеки підприємства передбачає стале його функціонування у непередбачуваних умовах функціонування висококонкурентного ринку. Для цього підприємство повинно володіти достатньою часткою цільового ринку та отримувати прибуток від своєї операційної діяльності.

Призначення більшості маркетингових інструментів (табл. 1.5) відповідає вищезазначеним вимогам і дозволяє менеджменту підприємств ефективно формувати маркетингову політику відповідно до актуальних умов ведення бізнесу та забезпечує зростання обсягів виручки за рахунок збільшення кількості клієнтів компанії і обсягів замовлень.

Відмітимо, що зростання обсягів чистої виручки можливе за рахунок зростання кількості клієнтів і замовлень (придбання товарів), або за рахунок збільшення ціни на продукцію при незмінних обсягах реалізації продукції. При цьому рівень цін для висококонкурентного ринку встановлюється на основі співвідношення попиту і пропозиції, однак існують виключення для унікальних товарів та окремих брендів з потужною маркетинговою підтримкою.

Тобто для товарів легкої промисловості діапазон цін може суттєво

коливатися в залежності від стратегії просування товару на ринку та впізнаваності бренду. Існує певний діапазон коливання ціни від мінімального до максимального рівня, який залежить від сегмента ринку на якому реалізуємо товар: преміум сегмент – максимальні ціни; товари масового вжитку – мінімальні ціни; популярні бренди – середні ціни.

Ціни також залежать від собівартості продукції, яка включає змінні і постійні витрати, які повинні відшкодуватися за рахунок реалізації відповідної продукції. Тобто врахування специфіки встановлення цін на продукцію та використання оптимальної кількості маркетингових інструментів дозволяє підприємству збільшувати обсяги реалізації продукції і прибутку без кардинального збільшення обсягів витрат і відповідного зростання повної собівартості продукції, що є основою розробки моделі забезпечення економічної безпеки підприємства.

Таким чином, цінова політика підприємства легкої промисловості тісно пов'язана з забезпеченням економічної безпеки цього підприємства. Вплив цінової політики на вибір маркетингових інструментів є дуже вагомим, адже продукція легкої промисловості відносно швидко продається, тому коливання цін одразу впливає на економічну безпеку та маркетинг. Разом з тим необхідно враховувати вплив тих факторів, які періодично виникають в Україні та перешкоджають діяльності підприємств легкої промисловості, а саме:

1. Наявність форс-мажорних обставин (війна, стихійні лиха, техногенні катастрофи та інше).
2. Дефіцит ресурсів (матеріальні, трудові, енергетичні та інші).
3. Падіння платоспроможного попиту.
4. Наявність «сірого імпорту».
5. Негативний інституційний вплив (агресивна фіскальна політика, недосконалість дозвільної системи, бюрократичні перепони).

Головним дестабілізуючим фактором на сьогодні є війна, яка обумовлює цілий перелік нових проблем, що виникають у вітчизняних суб'єктів господарювання. Особливо актуальним є дефіцит ресурсів, який

пов'язаний із фізичним зменшенням чисельності працездатного населення і активним його залученням до оборони країни, надзвичайними проблемами у забезпеченні енергетичними ресурсами у зв'язку із систематичними обстрілами та руйнуванням інфраструктури, а також дефіцитом ресурсів внаслідок логістичних проблем та дестабілізацією зовнішньоекономічних операцій та проблемами з перетином кордону вітчизняними перевізниками.

Дестабілізація економічних процесів та вимушене переселення значної кількості населення внаслідок війни, обумовлює значне скорочення платоспроможного попиту та обумовлює зміни у настроях покупців, що потребує відповідної реакції маркетологів та менеджменту підприємств на такі зміни. При цьому обсяги «сірого імпорту» товарів легкої промисловості не зменшуються, оскільки під виглядом вживаного одягу та інших товарів легкої промисловості імпортують до країни цілком якісні товари світових брендів, що не дозволяє зайняти відповідний сегмент товарам українських виробників, які працюють легально і справно сплачують податки в Україні.

Тривалий період часу вітчизняні представники легкої промисловості негативно висловлюються про агресивність фіскальної політики, недосконалість дозвільної системи, бюрократичні перепони, тобто про фактори інституційного впливу на бізнес. Необхідно підкреслити, що держава навпаки повинна стимулювати вітчизняне виробництво, наприклад, за рахунок дотацій підприємствам, які виконують замовлення пов'язані із захистом держави та забезпеченням військових відповідними засобами. Навіщо купувати товари сумнівної якості за кордоном, якщо власні підприємства здатні забезпечити потреби війська при підтримці держави, що паралельно дасть синергетичний ефект у вигляді додаткової зайнятості жінок, створення робочих місць, сплати податків у місцеві бюджети. Іноземні донори не будуть вічно підтримувати вітчизняну економіку, власники підприємств це прекрасно усвідомлюють і сподіваються на відповідне усвідомлення цих проблем і на рівні держави, що обумовлює необхідність пошуку шляхів розвитку вітчизняних підприємств легкої промисловості та

використання нових моделей та інструментів, що здатні посилити їх конкурентні позиції та економічну безпеку.

Саме тому у роботі доцільно сформувати модель, яка б дозволяла знайти оптимальний набір маркетингових інструментів з урахуванням цінової політики компанії та актуальних факторів негативного впливу на діяльність підприємств легкої промисловості, що дозволить приймати ефективні управлінські рішення, які призведуть до зростання обсягів реалізації, зростання частки ринку яким володіє підприємство та, у підсумку, забезпечить зміцнення економічної безпеки підприємства за рахунок збільшення прибутку.

Необхідно підкреслити, що виключно вдала і ефективна цінова політика не може бути протиставлена наведеному переліку негативних факторів, які впливають на вітчизняні підприємства. Однак надійні оцінки рівнів перелічених факторів негативного впливу разом з вдалою короткостроковою ціновою політикою можуть вказати напрямок забезпечення економічної безпеки за чотирма ключовими показниками (зростання прибутковості, забезпечення конкурентоспроможності, збільшення частки ринку, формування позитивного репутаційного капіталу підприємства). Подібні оцінки можна отримати на основі опитувань експертів й обробки експертних суджень.

Позначимо перелічені фактори негативного впливу:

$$x_{\text{ForceMajor}}, x_{\text{Deficit}}, x_{\text{PopytFall}}, x_{\text{GrayImport}}, x_{\text{NegatInstit}}, \quad (3.1)$$

де $x_{\text{ForceMajor}}$ – наявність форс-мажорних обставин;

x_{Deficit} – дефіцит ресурсів;

$x_{\text{PopytFall}}$ – падіння платоспроможного попиту;

$x_{\text{GrayImport}}$ – наявність «сірого імпорту»;

$x_{\text{NegatInstit}}$ – негативний інституційний вплив.

Окремо виділимо фактор, що визначає середній рівень цін – $x_{\text{PricePolicy}}$.

Вважатимемо, що всі вони набувають значень в межах від 0 до 1. Значення 0 або близьке до 0 для факторів (3.1) означає, що відповідний негативний вплив є мінімальним; значення 1 або близьке до 1 – означатиме, що відповідний негативний вплив є максимальним. Значення $x_{\text{PricePolicy}} \approx 0$ означатиме, що цінова політика є м'якою: додана вартість є невисокою, середні ціни є низькими. Значення $x_{\text{PricePolicy}} \approx 1$ відповідатиме найбільш жорсткій ціновій політиці додана вартість є високою, середні ціни є високими.

Позначимо ключові показники забезпечення економічної безпеки так:

1. Зростання прибутковості – через $y_{\text{ProfitIncrease}}$.
2. Забезпечення конкурентоспроможності – через $y_{\text{Competitiveness}}$.
3. Збільшення частки ринку – через $y_{\text{MarketPartInc}}$.
4. Формування позитивного репутаційного капіталу підприємства – через y_{ReputCap} .

Вважатимемо, що всі ці показники набувають значень в межах від 0 до 1. Значення 0 або близьке до 0 для показника забезпечення економічної безпеки означатиме відсутність спрямованості або слабку спрямованість відповідних інструментів маркетингу на забезпечення економічної безпеки. Значення 1 або близьке до 1 – означатиме, що відповідні інструменти маркетингу використовуються з максимально можливою (або близькою до максимальної) спрямованістю.

Завдання полягає у якнайбільш точному відображенні факторів (3.1) та $x_{\text{PricePolicy}}$ у такі рівні показників

$$y_{\text{ProfitIncrease}}, y_{\text{Competitiveness}}, y_{\text{MarketPartInc}}, y_{\text{ReputCap}} \quad (3.2)$$

За яких відповідний набір маркетингових інструментів ефективно виконуватиме зміцнення економічної безпеки підприємства. Іншими словами, необхідно ідентифікувати операторне відображення f таке, що:

$$\begin{aligned} & \left(y_{\text{ProfitIncrease}}, y_{\text{Competitiveness}}, y_{\text{MarketPartInc}}, y_{\text{ReputCap}} \right) = \\ & = f \left(x_{\text{ForceMajor}}, x_{\text{Deficit}}, x_{\text{PopytFall}}, x_{\text{GrayImport}}, x_{\text{NegatInstit}}, x_{\text{PricePolicy}} \right). \end{aligned} \quad (3.3)$$

При цьому можна покласти вимогу зв'язності показників (3.2):

$$y_{\text{ProfitIncrease}} + y_{\text{Competitiveness}} + y_{\text{MarketPartInc}} + y_{\text{ReputCap}} = 1, \quad (3.4)$$

де показники (3.2) є невід'ємними.

Фактори негативного впливу (3.1) та фактор цінової політики підприємства оцінимо за допомогою опитувань експертів. Модель такого опитування є наступною. Нехай усього є M експертів (респондентів), де $M \geq 24$ (стандартна вимога для забезпечення надійності та стійкості соціологічних опитувань у невеликих групах). Нехай i -й експерт надає свої судження як перелік значень

$$x_{\text{ForceMajor}}^{(i)}, x_{\text{Deficit}}^{(i)}, x_{\text{PopytFall}}^{(i)}, x_{\text{GrayImport}}^{(i)}, x_{\text{NegatInstit}}^{(i)}, x_{\text{PricePolicy}}^{(i)}. \quad (3.5)$$

Котрі можуть дорівнювати лише 0, 0,5 або 1. Тобто відповідь експерта щодо факторів (3.1) є його судження про стан їх негативного впливу (на даний момент), а відповідь експерта щодо $x_{\text{PricePolicy}}^{(i)}$ означає його пропозицію щодо встановлення середнього рівня цін (на найближчий короткий строк).

Форма анкети для подання експертних оцінок факторів негативного впливу та пропозиції цінової політики представлена у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Експертна анкета для подання оцінок факторів негативного впливу та пропозиції цінової політики*

Фактори негативного впливу					Цінова політика $x_{PricePolicy}$
Наявність форс-мажорних обставин $x_{ForceMajor}$	Дефіцит ресурсів $x_{Deficit}$	Падіння платоспроможного попиту $x_{PopytFall}$	Наявність «сірого імпорту» $x_{GrayImport}$	Негативний інституційний вплив $x_{NegatInstit}$	

*розроблено автором

Обробка експертних суджень та пропозицій відбувається за допомогою усереднення та аналізу сумісності (узгодженості). Оскільки немає підстав розрізняти експертів за досвідом та схильностями до систематичних помилок (тим більше, що анкетне опитування буде, скоріш за все, анонімним), то усереднення буде без зважування.

Так, середня оцінка по кожному фактору дорівнює:

$$\begin{aligned}
 x_{ForceMajor} &= \frac{1}{M} \cdot \sum_{i=1}^M x_{ForceMajor}^{(i)}, & x_{Deficit} &= \frac{1}{M} \cdot \sum_{i=1}^M x_{Deficit}^{(i)}, \\
 x_{PopytFall} &= \frac{1}{M} \cdot \sum_{i=1}^M x_{PopytFall}^{(i)}, & x_{GrayImport} &= \frac{1}{M} \cdot \sum_{i=1}^M x_{GrayImport}^{(i)}, \\
 x_{NegatInstit} &= \frac{1}{M} \cdot \sum_{i=1}^M x_{NegatInstit}^{(i)}, & x_{PricePolicy} &= \frac{1}{M} \cdot \sum_{i=1}^M x_{PricePolicy}^{(i)}.
 \end{aligned} \tag{3.6}$$

Розбіжність суджень експертів можна оцінити за допомогою середньоквадратичного відхилення (СКВ) [142]

$$\sigma_{\text{Factor}} = \sqrt{\frac{1}{M} \cdot \sum_{i=1}^M [x_{\text{Factor}} - x_{\text{Factor}}^{(i)}]^2} \quad (3.7)$$

x_{Factor} є одним із факторів (3.5), (3.6). У найбільш несприятливому випадку, коли відхилення є найбільшим, приблизно половина усіх експертів оцінить певний фактор як 0, тоді як решта експертів оцінить його як 0,5. Отже середня оцінка такого фактору буде приблизно рівною 0,5 (за парної кількості експертів це буде точне середнє значення). Відповідно максимальне СКВ (3.7) дорівнюватиме:

$$\begin{aligned} \sigma_{\text{Factor}}^{(\max)} &= \sqrt{\frac{1}{M} \cdot \sum_{i=1}^M [x_{\text{Factor}} - x_{\text{Factor}}^{(i)}]^2} = \sqrt{\frac{1}{M} \cdot \sum_{i=1}^M [0,5 - x_{\text{Factor}}^{(i)}]^2} = \\ &= \sqrt{\frac{1}{M} \cdot \left(\sum_{i=1}^{M/2} [0,5 - 0]^2 + \sum_{i=1}^{M/2} [0,5 - 1]^2 \right)} = \sqrt{\frac{1}{M} \cdot \left(\sum_{i=1}^{M/2} 0,25 + \sum_{i=1}^{M/2} 0,25 \right)} = \\ &= \sqrt{\frac{1}{M} \cdot \sum_{i=1}^M 0,25} = \sqrt{\frac{1}{M} \cdot 0,25M} = 0,5. \end{aligned} \quad (3.8)$$

Тому поставимо вимогу, щоб СКВ (3.7) не перевищувало 40 % максимального СКВ (3.8):

$$\sigma_{\text{Factor}} \leq 0,2. \quad (3.9)$$

Отже, якщо умова (3.9) виконана для кожного з п'яти факторів негативного впливу та пропозиції цінової політики, експертні судження вважатимемо узгодженими і надсилатимемо середні оцінки (3.6) для операторного відображення (3.3). Це відображення поверне нам показники (3.2) у певному співвідношенні. Це співвідношення буде використано у відповідному комбінуванні інструментів маркетингу із табл. 1.5 задля забезпечення економічної безпеки підприємства на короткий строк (тиждень,

2–3 тижні або місяць). Для ідентифікації відображення (3.3) використаємо підхід м'яких обчислень на основі системи нечіткого виводу Сугено [144]. При цьому три рівні кожного з п'яти факторів негативного впливу та пропозиції цінової політики покладемо як лінгвістичні змінні зі значеннями термінів «низький» («low»), «середній» («mid»), «високий» («high»). Кожну з відповідних трьох функцій приналежності у цьому випадку найкраще покласти як симетричну гаусову функцію з центрами у точках 0, 0,5, 1 та дисперсією 0,0625:

$$\mu_{\text{Factor}}^{(\text{low})} = e^{-\frac{x_{\text{Factor}}^2}{0,125}}, \mu_{\text{Factor}}^{(\text{mid})} = e^{-\frac{(x_{\text{Factor}}-0,5)^2}{0,125}}, \mu_{\text{Factor}}^{(\text{high})} = e^{-\frac{(x_{\text{Factor}}-1)^2}{0,125}}. \quad (3.10)$$

На рис. 3.11 показано приклад введення параметрів симетричних гаусових функцій приналежності (3.10) для термінів «низький рівень форс-мажорних обставин», «середній рівень форс-мажорних обставин», «високий (загрозливий) рівень форс-мажорних обставин» у діалоговому вікні Matlab Fuzzy Logic Toolbox.

Показники (3.2) запишемо у вихідну змінну «FactorsEconBezpr» з такими рівнями (константами) вихідних функцій приналежності (рис. 3.12):

$$\bar{y}_{\text{ProfitIncrease}} = 0,2, \bar{y}_{\text{Competitiveness}} = 0,4, \bar{y}_{\text{MarketPartInc}} = 0,6, \bar{y}_{\text{ReputCap}} = 0,8. \quad (3.11)$$

Для нечіткого виводу достатньо використати кілька правил у нечіткій базі знань:

– правило № 1. Якщо усі фактори негативного впливу є низькими, а також пропоновані середні ціни є низькими, то результатом є $y_{\text{ProfitIncrease}}$ (тобто необхідно застосовувати інструменти маркетингу для зростання прибутковості);

– правило № 2. Якщо рівні форс-мажорних обставин, дефіциту

ресурсів, негативного інституційного впливу є низькими, рівень «сірого імпорту» є середнім, а падіння платоспроможного попиту не є низьким за пропонованих помірних середніх цін, то результатом є $y_{Competitiveness}$ (тобто передусім необхідно застосовувати інструменти маркетингу для зростання конкурентоспроможності);

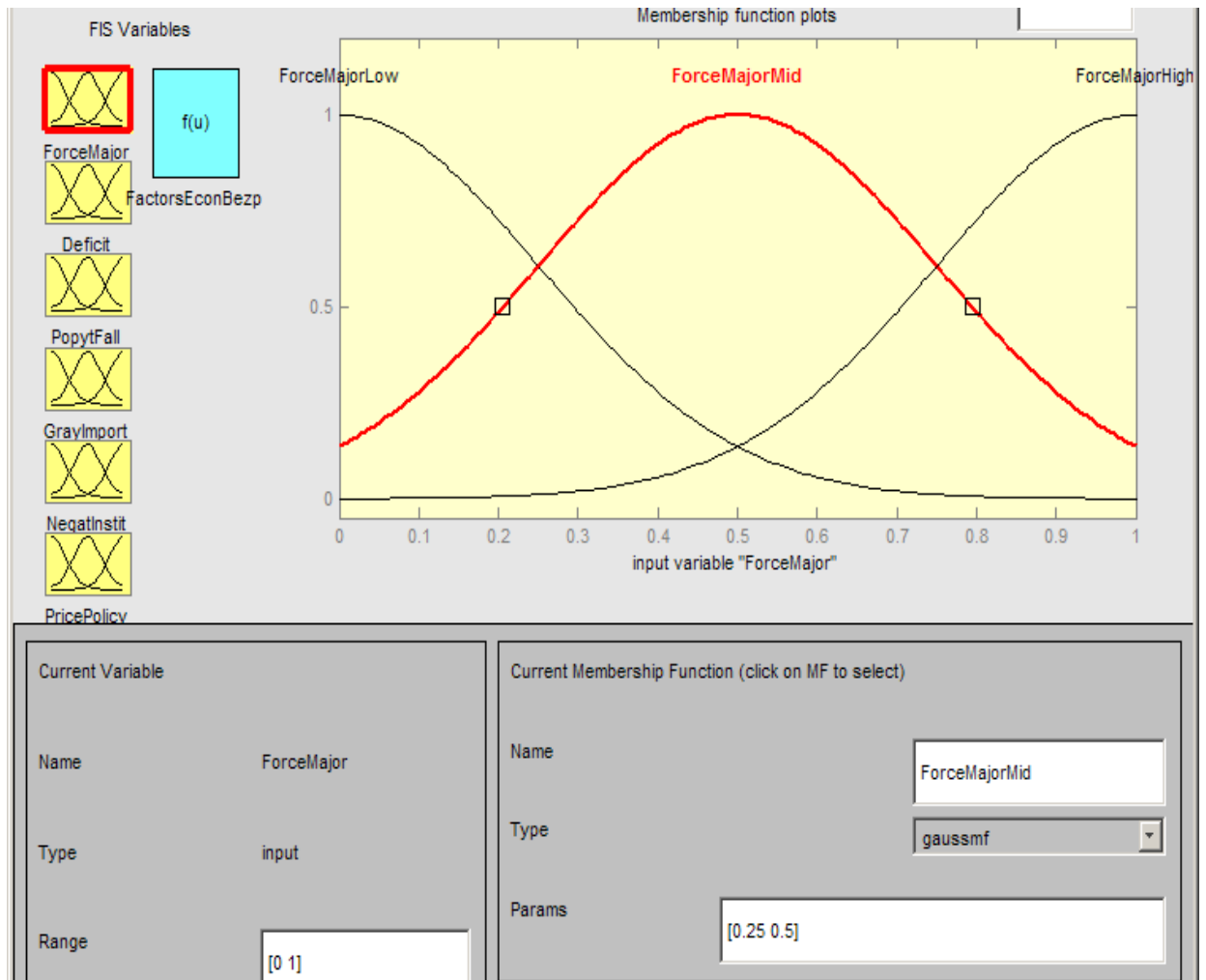


Рис. 3.11. Введення параметрів симетричних гаусових функцій приналежності (3.10) для термінів «низький рівень форс-мажорних обставин», «середній рівень форс-мажорних обставин», «високий (загрозливий) рівень форс-мажорних обставин»*

*сформовано автором

– правило № 3. Якщо рівні форс-мажорних обставин та дефіциту ресурсів є низькими, а рівні падіння платоспроможного попиту, «сірого

імпорту», негативного інституційного впливу та пропонованих середніх цін не є високими, то результатом є $y_{\text{MarketPartInc}}$ (тобто необхідно застосовувати інструменти маркетингу для збільшення частки ринку);

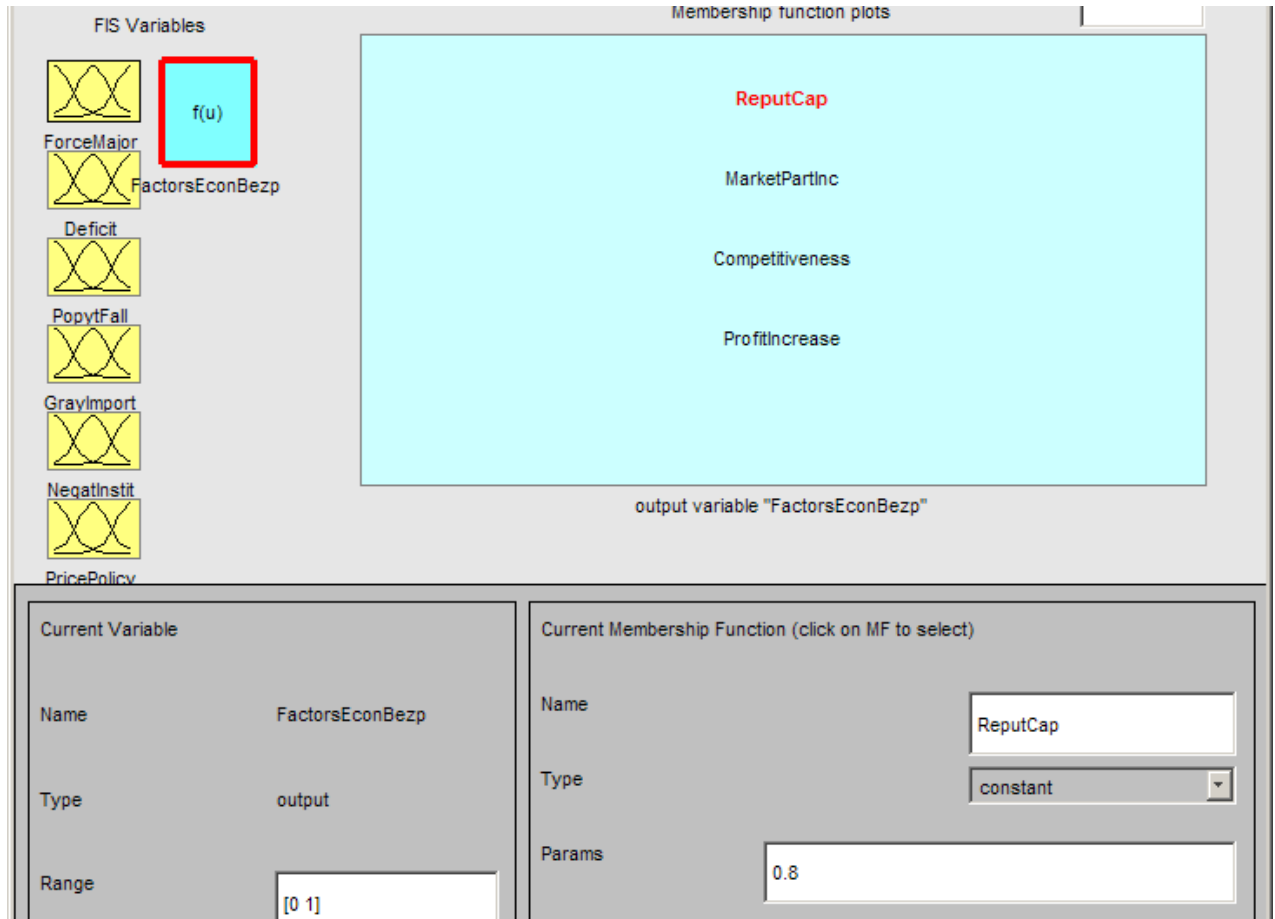


Рис. 3.12. Введення констант вихідних функцій приналежності для отримання результату операторного відображення (3.3)*

*сформовано автором

– правило № 4. Якщо рівні форс-мажорних обставин, дефіциту ресурсів, падіння платоспроможного попиту та «сірого імпорту» не є високими, рівень негативного інституційного впливу є низьким, а середні ціни пропонуються помірними, то результатом є y_{ReputCap} (тобто необхідно застосовувати інструменти маркетингу для формування позитивного репутаційного капіталу підприємства).

Використаймо чотири правила – кожне правило відповідатиме своєму показнику (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Правила нечіткої бази знань*

Правило	$x_{\text{ForceMajor}}$	x_{Deficit}	$x_{\text{PopytFall}}$	$x_{\text{GrayImport}}$	$x_{\text{NegatInstit}}$	$x_{\text{PricePolicy}}$	Нечіткий вивід Сугено
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Низький	Низький	Низький	Низький	Низький	Низький	$Y_{\text{ProfitIncrease}}$
2	Низький	Низький	Ненизький (середній або високий)	Середній	Низький	Середній	$Y_{\text{Competitiveness}}$
3	Низький	Низький	Невисокий (низький або середній)	Невисокий (низький або середній)	Невисокий (низький або середній)	Невисокий (низький або середній)	$Y_{\text{MarketPartInc}}$
4	Невисокий (низький або середній)	Невисокий (низький або середній)	Невисокий (низький або середній)	Невисокий (низький або середній)	Низький	Середній	Y_{ReputCap}

*сформовано автором

Розглянемо приклад з 24 експертами. Після першого раунду виявилось, що чотири з шести СКВ не задовольняють вимозі (3.9). Судження експертів занадто розійшлися щодо всіх факторів негативного впливу, окрім форс-мажорних обставин (табл. 3.6). Тому було проведено другий раунд опитувань, в результаті якого всі СКВ задовольнили вимозі (3.9).

Таблиця 3.6

Результати двох раундів опитувань*

Номер експерта	Перший раунд (виявлено неузгодженість суджень експертів – відмічено жирним)						Другий раунд					
	$x_{\text{ForceMajor}}^{(i)}$	$x_{\text{Deficit}}^{(i)}$	$x_{\text{PopytFall}}^{(i)}$	$x_{\text{GrayImport}}^{(i)}$	$x_{\text{NegatInstit}}^{(i)}$	$x_{\text{PricePolicy}}^{(i)}$	$x_{\text{ForceMajor}}^{(i)}$	$x_{\text{Deficit}}^{(i)}$	$x_{\text{PopytFall}}^{(i)}$	$x_{\text{GrayImport}}^{(i)}$	$x_{\text{NegatInstit}}^{(i)}$	$x_{\text{PricePolicy}}^{(i)}$
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	0	0,5	0	1
2	1	1	0	0,5	1	0	1	1	0	0,5	0,5	0,5
3	1	1	0	0,5	0,5	0,5	1	1	0	0,5	0,5	0,5
4	1	1	0	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0	0,5	0,5	0,5

Продовження табл. 3.6

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
5	1	1	0	0	0	0,5	1	1	0	0,5	0,5	0,5
6	1	0,5	0	0,5	0	0,5	1	1	0	0,5	0,5	1
7	1	1	0	0,5	0,5	0,5	1	1	0	0	0,5	0,5
8	0,5	1	0	0,5	0,5	0,5	1	1	0	0,5	0,5	0,5
9	1	1	0	0,5	0,5	0,5	1	1	0	0,5	0,5	0,5
10	1	1	0	0,5	0,5	0,5	1	1	0	0,5	0,5	0,5
11	1	1	0	0,5	0,5	0,5	1	1	0	0,5	0,5	0,5
12	1	1	0	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0	0,5	0,5	0,5
13	1	1	0	1	1	0,5	0,5	1	0	0	0,5	0,5
14	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	0	0,5	0,5	0,5
15	1	1	0	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0	0,5	0,5	0,5
16	1	0,5	0	0,5	0,5	0,5	1	1	0	0,5	0,5	0,5
17	1	1	0	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	1	0,5	0,5
18	1	1	0	0,5	0,5	0,5	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5
19	1	1	0	0,5	0,5	0,5	1	1	0	0,5	0,5	0,5
20	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	0	0,5	0,5	0,5
21	1	1	0,5	0	0,5	0,5	1	1	0	0,5	0,5	0,5
22	1	0,5	0	0,5	0,5	0,5	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5
23	1	1	0,5	1	0,5	0,5	1	1	0	0,5	0,5	0,5
24	1	0,5	0	0	0,5	0,5	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5
Середні	0,9792	0,8958	0,1042	0,4792	0,5	0,4792	0,9375	0,9583	0,0833	0,4792	0,4792	0,5417
СКВ	0,1021	0,2074	0,2074	0,2322	0,2085	0,1021	0,1689	0,1412	0,1903	0,1793	0,1021	0,1412

*сформовано автором

Далі отримані середні значення (3.6) було подано на вхід системи нечіткого виводу (рис. 3.13) й отримано відповідні рівні показників (3.2).

Як бачимо, показники (3.2) набули дуже малих значень, але після виконання умови (3.4) вони є такими:

$$y_{\text{ProfitIncrease}} = 0, \quad y_{\text{Competitiveness}} = 0,0001, \quad y_{\text{MarketPartInc}} = 0,0061, \quad y_{\text{ReputCap}} = 0,9938. \quad (3.12)$$

Отже, оптимальний набір маркетингових інструментів з урахуванням

цінової політики компанії та актуальних факторів негативного впливу на діяльність підприємств легкої промисловості має складатися лише з тих, що перелічені у четвертій колонці табл. 1.5 (SEO, SMM, ..., сторінеллінг).

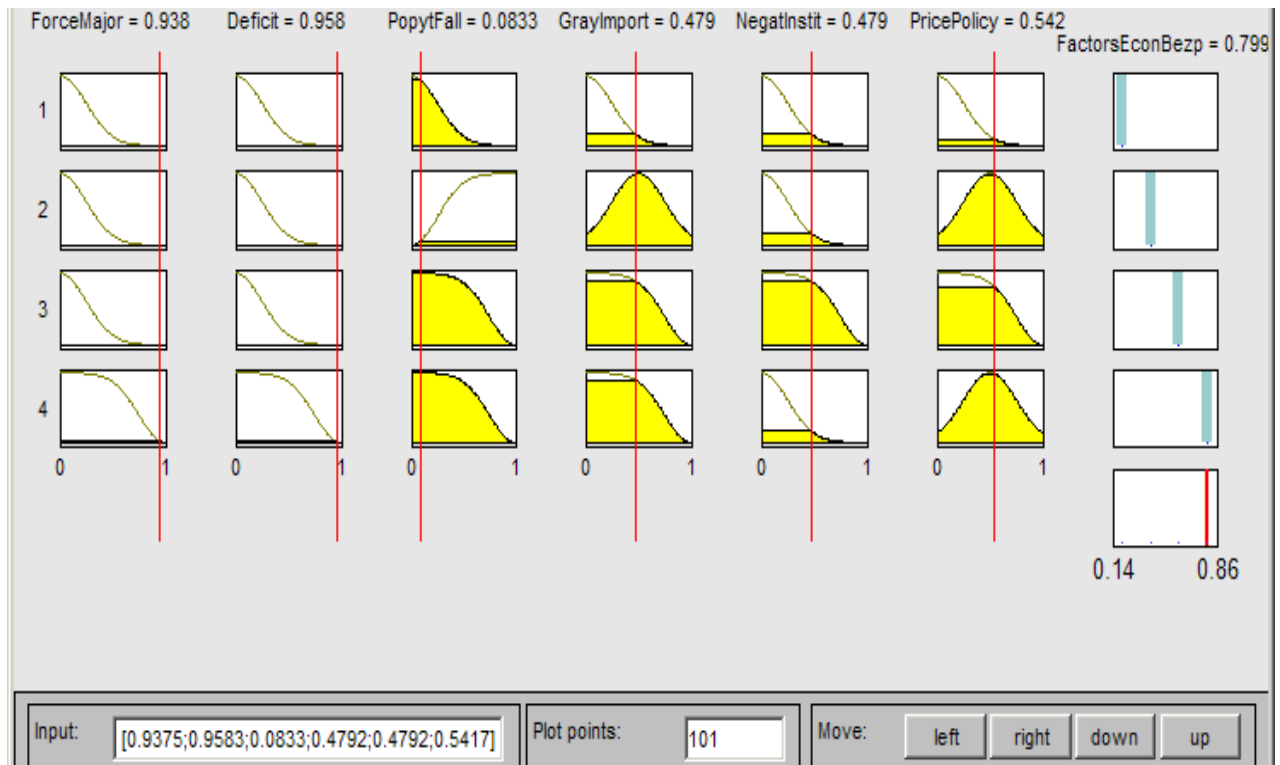


Рис. 3.13. Результат нечіткого виводу та дефазифікація [144] на основі середніх із табл. 3.5*

*сформовано автором

Такий набір маркетингових інструментів є ефективним у безпосередній розрахованій ситуації, оскільки за результатами реального оцінювання відбувається чітка ідентифікація умов функціонування підприємства та визначаються специфічні засоби впливу на цільові аудиторії для досягнення максимального ефекту.

При цьому ключові показники забезпечення економічної безпеки підприємства можуть перерозподіляти свою вагомість у межах визначеного часового діапазону. Зростання прибутковості часто є результативним показником від низки дій та заходів спрямованих на збільшення частки ринку, забезпечення конкурентоспроможності, формування позитивного

репутаційного капіталу, однак, без належного фінансового забезпечення говорити про відповідний рівень економічної безпеки надзвичайно складно. Користь розробленої моделі і полягає у підвищенні оперативності прийняття управлінських рішень маркетологами підприємства, з урахуванням думок експертів, знання і досвід яких охоплює всі сфери діяльності підприємства.

Такий підхід дозволяє гнучко та оперативно реагувати на зміни середовища функціонування підприємства, ринкову кон'юнктуру та передбачає активне залучення всіх найбільш ефективних інструментів маркетингу для досягнення визначених стратегічних цілей. Також враховується специфіка діяльності кожного конкретного підприємства, його маркетингова історія та можливості впливу на ринок, і наявний потенціал для розвитку та забезпечення стійкості в умовах глобальних і локальних дестабілізаційних впливів.

Окремо необхідно відмітити високу гнучкість та адаптивність запропонованої моделі, що проявляється у можливості використання низки маркетингових інструментів відповідно до потреб та думки експертів. Гнучкість також може проявлятися в параметрах запитів, що формуються у процесі визначення цінової політики компанії та балансуванні інтересів основних стейкхолдерів – власників, менеджерів, маркетологів, фахівців. При цьому служба економічної безпеки також долучена до розгляду питань реалізації загальної стратегії підприємства та її маркетингової підтримки, що в реаліях сьогодення є обов'язковою складовою розвитку. Для визначення користі від впровадження такої моделі у практику функціонування вітчизняних підприємств, доцільно обґрунтовано підходити до створення експертних груп та аргументовано пояснити методологію дослідження.

Отже наведений науково-методичний підхід дозволяє здійснити апробацію моделі на досліджуваних підприємствах і підтвердити (чи спростувати) дієвість такої моделі в умовах функціонування конкретних суб'єктів господарювання, які працюють у сфері легкої промисловості.

3.2. Апробація моделі забезпечення економічної безпеки підприємства на основі використання маркетингових інструментів

Запропоновану модель було апробовано на трьох підприємствах легкої промисловості – ПрАТ «Хмільницька швейна фабрика «Лілея», ТОВ «Бембі», ТДВ «Полтавська фірма «Ворскла». ПрАТ «Хмільницька швейна фабрика «Лілея» є найбільшим серед них. ТОВ «Бембі» є середнім за кількістю працівників та матеріальними ресурсами. ТДВ «Полтавська фірма «Ворскла» є найменшим і, взагалі кажучи, малим суб'єктом підприємництва за усіма показниками.

На ПрАТ «Хмільницька швейна фабрика «Лілея» нам вдалося залучити 31 експерта ($M = 31$) для подання оцінок факторів негативного впливу та пропозиції цінової політики (табл. 3.4). Перший раунд пройшов майже успішно – лише одне з шести СКВ порушувало вимогу (3.9), де судження експертів занадто розійшлися щодо негативного впливу наявності «сірого імпорту» (табл. 3.7). Хоча й середнє значення фактору $x_{\text{GrayImport}}$ виявилось близьким до 0,5, й 24 з 31 експертів оцінили цей фактор саме оцінкою у 0,5, думки решти семи експертів розійшлися. Так, три з них оцінили загрозу «сірого імпорту» як незначну, а чотири експерти оцінили загрозу «сірого імпорту» як велику, адже за їх думкою негативний вплив «сірого імпорту» є максимальним. Решта п'ять факторів отримала оцінки без подібних розбіжностей. Зокрема, негативний вплив наявності форс-мажорних обставин був оцінений 30 експертами як високий, і лише один експерт подав нейтральну оцінку 0,5 (середній рівень негативного впливу). Приблизно така ж ситуація встановилася й у випадку з дефіцитом ресурсів. Лише один експерт вказав оцінку 1, а решта 30 – вказали оцінку 0,5. Оцінки негативного впливу падіння платоспроможного попиту не були такими однобічними: 26 експертів виступили за мінімальний негативний вплив, а п'ять експертів – за середній негативний вплив, подавши оцінку 0,5.

Таблиця 3.7

Результати двох раундів опитувань на ПрАТ «Хмільницька швейна фабрика «Лілея»*

Номер експерта	Перший раунд (виявлено неузгодженість суджень експертів – відмічено жирним)						Другий раунд					
	$x_{ForceMajor}^{(i)}$	$x_{Deficit}^{(i)}$	$x_{PopytFall}^{(i)}$	$x_{GrayImport}^{(i)}$	$x_{NegatInsttit}^{(i)}$	$x_{PricePolicy}^{(i)}$	$x_{ForceMajor}^{(i)}$	$x_{Deficit}^{(i)}$	$x_{PopytFall}^{(i)}$	$x_{GrayImport}^{(i)}$	$x_{NegatInsttit}^{(i)}$	$x_{PricePolicy}^{(i)}$
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	1	0,5	0,5	0,5	1	0	1	0,5	0,5	0	1	0
2	1	0,5	0	0	1	0	0,5	0,5	0	0,5	1	0
3	1	0,5	0,5	0,5	1	0	1	0,5	0,5	0,5	1	0
4	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0	1	0,5	0,5	0,5	1	0,5
5	1	0,5	0	1	1	0	1	0,5	0	0,5	1	0,5
6	1	0,5	0	0,5	1	0	1	0,5	0	0,5	1	0,5
7	1	0,5	0	0	1	0	1	0	0	0,5	1	0
8	1	0,5	0	1	1	0,5	1	0,5	0	0,5	1	0
9	1	0,5	0	0,5	1	0	1	0,5	0	0,5	1	0
10	1	0,5	0	0,5	1	0,5	1	0,5	0	0,5	1	0
11	1	1	0,5	0,5	1	0	1	0,5	0	0,5	1	0
12	1	0,5	0	0,5	1	0	1	0,5	0	0,5	0,5	0
13	1	0,5	0	0,5	1	0,5	1	0	0	0,5	1	0
14	1	0,5	0	0,5	1	0	1	0,5	0	0,5	1	0
15	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0	1	0,5	0	0,5	1	0
16	1	0,5	0	0,5	1	0,5	1	0,5	0	0,5	0,5	0
17	1	0,5	0	0,5	1	0	1	0	0	0,5	1	0
18	1	0,5	0	0,5	1	0	1	0,5	0	0,5	1	0
19	1	0,5	0	0,5	1	0	1	0	0	0,5	1	0
20	1	0,5	0	0,5	1	0	1	0,5	0	0,5	1	0
21	1	0,5	0	0	1	0	1	0,5	0	0,5	1	0
22	1	0,5	0	0,5	1	0	1	0,5	0	0,5	1	0
23	1	0,5	0	1	1	0	1	0,5	0	0,5	1	0
24	1	0,5	0	1	1	0	1	0,5	0	0,5	1	0
25	1	0,5	0	0,5	1	0	0,5	0,5	0	0,5	1	0
26	1	0,5	0	0,5	1	0	1	0,5	0	0,5	1	0
27	1	0,5	0	0,5	0,5	0	0,5	0,5	0	0,5	1	0,5
28	1	0,5	0	0,5	1	0	1	0,5	0,5	0,5	1	0
29	1	0,5	0	0,5	1	0	1	0,5	0	0,5	1	0

Продовження табл. 3.7

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
30	1	0,5	0	0,5	1	0	1	0,5	0	0,5	1	0
31	1	0,5	0	0,5	1	0	1	0,5	0	0,5	1	0
Середні	0,9839	0,5161	0,0806	0,5161	0,9677	0,0645	0,9516	0,4355	0,0645	0,4839	0,9677	0,0645
СКВ	0,0898	0,0898	0,1869	0,241	0,1249	0,1704	0,1503	0,1704	0,1704	0,0898	0,1249	0,1704

*сформовано автором

Певна однастайність думок експертів прослідковувалась також в оцінках негативного інституційного впливу, де 29 експертів вказали на максимальний негативний вплив агресивної фіскальної політики, недосконалості дозвільної системи, бюрократичних перепон. Лише два експерти тут подали оцінку 0,5. Майже однастайними виявилися думки експертів щодо цінової політики: лише чотири експерти вказали значення 0,5, вважаючи, що додана вартість є помірною, як і середні ціни на ПрАТ «Хмільницька швейна фабрика «Лілея», тоді як 27 експертів вважали, що додана вартість є невисокою, а середні ціни – відносно низькими. Проте, незважаючи на відносну однастайність експертних суджень щодо негативного впливу факторів $x_{ForceMajor}$, $x_{Deficit}$, $x_{PopytFall}$, $x_{NegatInstit}$ та короткострокової цінової політики, другий раунд опитувань мав бути проведений через зависоке СКВ по «сірому імпорту». В результаті цього всі СКВ задовольнили вимозі (3.9), не перевищуючи значення 0,1704. Не дивно, що у другому раунді СКВ по «сірому імпорту» виявилось найменшим (значення 0,0898 майже втричі менше за СКВ по «сірому імпорту» у першому раунді) – експерти врахували розбіжності після першого раунду, причому лише один з 31 експертів подав оцінку 0, а решта – подали оцінку 0,5, що й зумовило досить низьке СКВ поряд з середнім значення, яке знову на 0,0161 відрізняється від 0,5. Але тут слід зауважити, що заради «чистоти» експерименту ми не повідомляємо фактичні оцінки експертам після першого (чи будь-якого іншого) раунду,

якщо останній виявив неузгодженість думок експертів. Більш того, ані значення СКВ, ні, тим більше, середні значення оцінок факторів не повідомляються (вони не мають розголошуватися взагалі навіть після закінчення експериментів; доступ до цієї інформації ми обмежували через керівництво тих підприємств, де ми проводили апробацію).

Також слід відмітити, що у другому раунді експерти виявилися менш одноставними відносно впливу форс-мажорних обставин та дефіциту ресурсів, а ось оцінки негативного інституційного впливу та цінової політики виявилися однаковими (хоча деякі експерти і змінили свою думку-судження, сумарні показники – середні й СКВ – залишилися такими ж, якими вони були після першого раунду), знову склавши співвідношення 29:2 оцінок 1 й 0,5 для інституційного впливу та співвідношення 27:4 оцінок 0 й 0,5 щодо цінової політики.

Отримані середні значення (3.6) у другому раунді було подано на вхід системи нечіткого виводу (рис.3.14) й отримано такі рівні показників (3.2), що задовольняють умові (3.4):

$$\begin{aligned} y_{\text{ProfitIncrease}} &= 0,0042, & y_{\text{Competitiveness}} &= 0,0002, \\ y_{\text{MarketPartInc}} &= 0,3811, & y_{\text{ReputCap}} &= 0,6145. \end{aligned} \quad (3.13)$$

Як бачимо з формули (3.13), зростання прибутковості та забезпечення конкурентоспроможності є малоактуальними показниками забезпечення економічної безпеки ПрАТ «Хмільницька швейна фабрика «Лілея». Тому, головним чином, оптимальний набір маркетингових інструментів з урахуванням цінової політики компанії та актуальних факторів негативного впливу на діяльність ПрАТ «Хмільницька швейна фабрика «Лілея» має складатися лише з тих, що відповідають збільшенню частки ринку та формуванню позитивного репутаційного капіталу підприємства. Ці маркетингові інструменти перелічені у третій та четвертій колонках табл. 1.5.

(SEO, контекстна реклама, SMM, таргетована реклама, ..., сторінелінг).

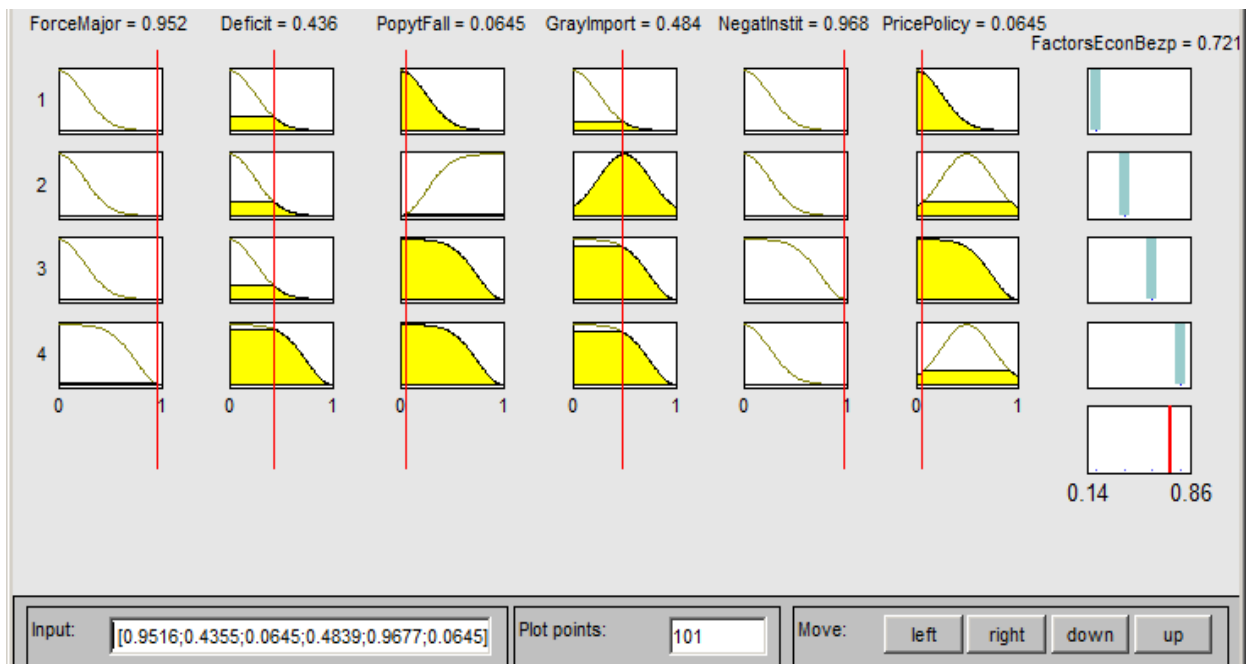


Рис. 3.14. Результат нечіткого виводу та дефазифікація на основі середніх із табл. 3.7 (другий раунд) для ПрАТ «Хмільницька швейна фабрика «Лілея» *
*сформовано автором

Але тут виникає нове питання: як врахувати значення показників $y_{\text{MarketPartInc}} = 0,3811$ й $y_{\text{ReputCap}} = 0,6145$? Адже, судячи з цих значень, збільшення частки ринку та формування позитивного репутаційного капіталу не є рівноцінними на підприємстві. Тому, у цьому випадку треба знайти раціональне співвідношення цих показників, згідно з яким слід комбінувати (тобто чергувати) маркетингові інструменти третьої та четвертої колонок табл. 1.5. Ми не можемо брати прямо співвідношення $0,3811/0,6145$, оскільки його неможливо реалізувати практично через те, що дія та зміна одного маркетингового інструмента триває щонайменше кілька діб (більш того, деякі інші маркетингові інструменти «проявляють себе» з плином часу, тобто вони є досить інерційними, а термін їх дії вимірюється у тижнях або навіть у місяцях).

Відтак нам необхідно наблизити дріб:

$$\frac{0,3811}{0,6145} = \frac{3811}{6145} \approx 0,6202$$

Якимось іншим дробом, чисельник і знаменник якого були б значно меншими цілими числами, ніж 3811 і 6145 відповідно. У цій ситуації можна спробувати відкинути принаймні дві цифри молодших розрядів у кожному з зазначених чисел і перевірити наскільки новий дріб $38/61$ є близьким до значення 0,6202. Тут маємо $38/61 \approx 0,623$, причому різниця між цими дробами не перевищує 0,5 %:

$$100 \cdot \left| \frac{3811}{6145} - \frac{38}{61} \right| / \left(\frac{3811}{6145} \right) \approx 0,447\%.$$

Отже, співвідношення між $y_{\text{MarketPartInc}} = 0,3811$ й $y_{\text{ReputCap}} = 0,6145$ можна наблизити дробом $38/61$, знаменник якого можна вважати кількістю днів у двох місяцях. Далі, розглядаємо суму чисельника знаменника як загальну кількість днів, протягом якої на ПрАТ «Хмільницька швейна фабрика «Лілея» будуть застосовувати почергово маркетингові інструменти для збільшення частки ринку та для формування позитивного репутаційного капіталу.

Отже, протягом 38 з 99 днів будуть використовуватись маркетингові інструменти для збільшення частки ринку, а протягом решти 61 дня – інструменти для формування позитивного репутаційного капіталу. Таке використання не буде слідувати «підряд», а підпорядковуватиметься наперед встановленому плану почергового перемикання з множини інструментів одного ключового показника забезпечення економічної безпеки на інший.

Такий план ми генеруємо наперед за допомогою генератора випадкових чисел (послідовностей) довжиною у 99 позицій (рис. 3.15).

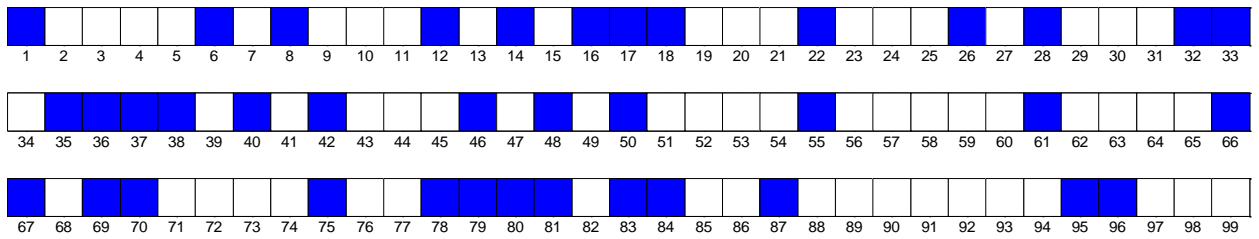


Рис. 3.15. План (один з можливих прикладів) реалізації співвідношення у (3.13) між збільшенням частки ринку та формуванням позитивного репутаційного капіталу для ПрАТ «Хмільницька швейна фабрика «Лілея» у днях або інших часових одиницях, де темні квадрати відповідають увімкненню маркетингових інструментів для збільшення частки ринку*
*сформовано автором

У результаті використання плану на рис. 3.15 протягом трьох з половиною місяців 2023 р. на ПрАТ «Хмільницька швейна фабрика «Лілея» частка ринку зросла на 1,2 %, і тренд зростання залишається на момент 01.01.2024. Щодо позитивного репутаційного капіталу, то цей показник оцінити набагато важче, ніж частку ринку. Проте зростання частки ринку сприяє зростанню обсягів реалізації, що опосередковано пов'язано з позитивними тенденціями репутаційного капіталу підприємства.

Для подання оцінок факторів негативного впливу та пропозиції цінової політики ТОВ «Бембі» нам вдалося залучити 27 експертів ($M = 27$), хоча частина з них виступила у ролі скоріше респондентів, оскільки вони мали менший досвід праці на ТОВ «Бембі», ніж їх колеги. Перший раунд пройшов невдало – лише одне з шести СКВ не порушувало вимогу (3.9) – для формажорних обставин співвідношення оцінок 1 й 0,5 склало 26:1. Решта факторів негативного впливу були оцінені достатньо різнобічно, отримуючи експертні оцінки 0, 0,5 й 1 (табл. 3.8). Для дефіциту ресурсів співвідношення цих оцінок склало відповідно 1:22:4; для падіння платоспроможного попиту – 4:19:4 (не дивно, що тут зафіксовано найбільший розкид експертних оцінок); для наявності «сірого імпорту» – 1:21:5; для негативного інституційного впливу – 3:22:2; для середнього рівня цін – 6:20:1.

Таблиця 3.8

Результати трьох раундів опитувань на ТОВ «Бембі»*

Номер експерта	Перший раунд (виявлено неузгодженість суджень експертів – відмічено жирним)						Другий раунд (виявлено неузгодженість суджень експертів – відмічено жирним)						Третій раунд					
	Перелік факторів негативного впливу за номерами (3.5)						Перелік факторів негативного впливу за номерами (3.5)						Перелік факторів негативного впливу за номерами (3.5)					
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	1	0,5	0,5
2	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
3	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	0,5	0,5	0,5	1	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5
4	1	0,5	0,5	1	0,5	0	1	0,5	1	0	0	0,5	1	0,5	0,5	0	0,5	0,5
5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0	0,5
6	1	0,5	1	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0	0,5	0,5	1
7	1	0,5	0,5	0,5	0	0	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
8	1	0,5	0,5	1	0	0,5	1	0,5	0,5	0	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
9	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
10	1	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	1	1	0,5	0,5
11	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0	0,5	1
12	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
13	1	1	0	0,5	0,5	0	1	0,5	0	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
14	1	0,5	0,5	1	0,5	0	1	0,5	0,5	0	0,5	0	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
15	1	0,5	1	0,5	1	0,5	1	0,5	0	1	0,5	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
16	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
17	1	0,5	0	0	1	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
18	1	0,5	1	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	1	0,5
19	1	1	0	0,5	0	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0
20	1	0,5	1	0,5	0,5	0	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0	0,5	0,5	0
21	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
22	1	0,5	0,5	1	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
23	1	0,5	0	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
24	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
25	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
26	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	1	0,5	0,5	0,5
27	1	0	0,5	1	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
Середні	0,9815	0,5556	0,5	0,5741	0,4815	0,4074	0,9815	0,5185	0,4259	0,463	0,4815	0,537	1	0,5185	0,5	0,5	0,5	0,5
СКВ	0,0962	0,2118	0,2774	0,228	0,2185	0,2417	0,0962	0,0962	0,228	0,1925	0,0962	0,1925	0	0,0962	0,1961	0,1961	0,1387	0,1961

*сформовано автором

Отже, виникла необхідність у другому раунді. Слушним буде зауважити, що між першим і другим раундами на ТОВ «Бембі», на відміну від ПрАТ «Хмільницька швейна фабрика «Лілея», була дещо триваліша перерва – двоє з 27 експертів були у триденному відряженні. Можливо, це і вплинуло на результати другого раунду, у якому деякі середні оцінок суттєво зменшилися (середні оцінок дефіциту ресурсів, падіння платоспроможного попиту, наявності «сірого імпорту» впали відповідно з 0,5556, 0,5, 0,5741 до 0,5185, 0,4259, 0,463), хоча також й всі СКВ знизилися. Виняток становить лише середня оцінка середнього рівня цін, яка піднялася з 0,4074 до 0,537, але тут СКВ знизилося з неприйнятного рівня 0,2417 до прийнятного рівня 0,1925.

Співвідношення оцінок 0, 0,5 й 1 для переліку факторів негативного впливу за номерами (3.5) склали відповідно 0:1:26, 0:26:1, 5:21:1, 3:23:1 (хоча СКВ для «сірого імпорту» виявилось у межах допустимого), 1:26:0, а також 1:23:3 для $x_{\text{PricePolicy}}$ (хоча СКВ для середнього рівня цін виявилось у межах допустимого). Та все ж, СКВ оцінок негативного впливу падіння платоспроможного попиту порушувало вимогу (3.9) і довелося організувати третій раунд. Після третього раунду всі оцінки негативного впливу наявності форс-мажорних обставин виявилися максимальними. Крім того, всі шість СКВ задовольнили вимозі (3.9). Цікавим фактом є те, що середні оцінок впливу падіння платоспроможного попиту, «сірого імпорту», інституційного впливу та середнього рівня цін виявилися однаковими і рівними 0,5. Співвідношення оцінок 0, 0,5 й 1 для переліку факторів негативного впливу за номерами (3.5) склали відповідно 0:0:27, 0:26:1, 2:23:2, 2:23:2, 1:25:1, 2:23:2.

Отримані середні значення (3.6) у третьому раунді було подано на вхід системи нечіткого виводу (рис. 3.16) й отримано такі рівні показників (3.2), що задовольняють умові (3.4):

$$y_{\text{ProfitIncrease}} = 0,0005, \quad y_{\text{Competitiveness}} = 0,173,$$

$$y_{\text{MarketPartInc}} = 0,8265, \quad y_{\text{ReputCap}} = 0. \quad (3.14)$$

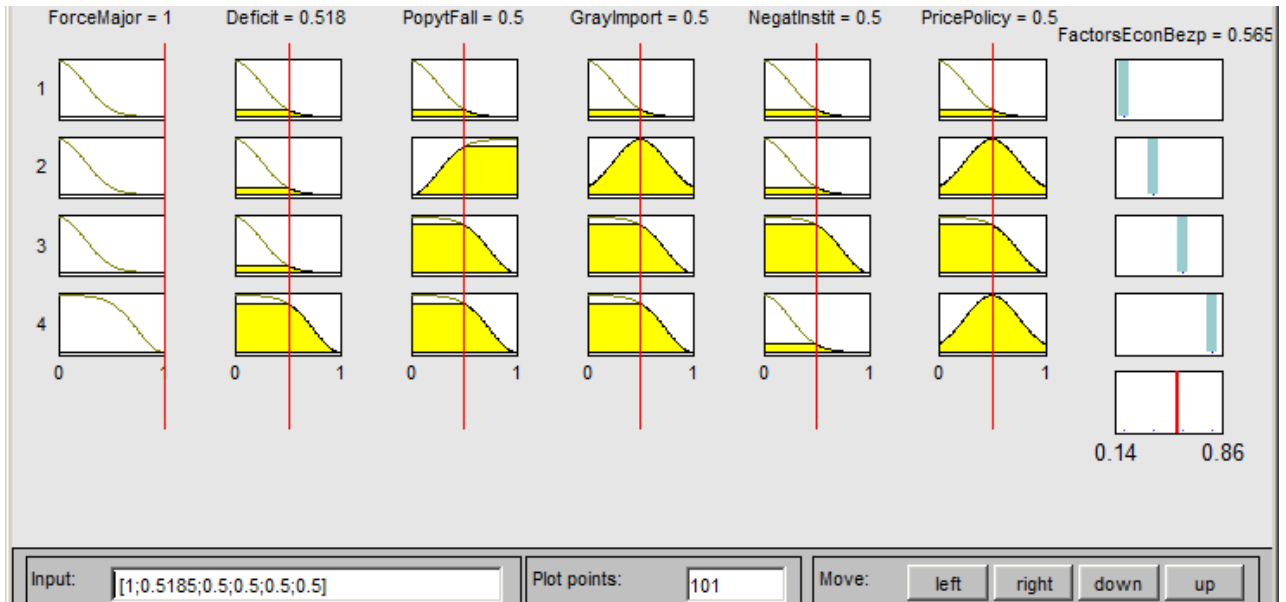


Рис. 3.16. Результат нечіткого виводу та дефазифікація на основі середніх із табл. 3.8 (третій раунд) для ТОВ «Бембі»*

*сформовано автором

Для ТОВ «Бембі», як показує формула (3.14), робота з репутаційним капіталом не є визначальною взагалі. Частка показника зростання прибутковості є надто малою, щоб її враховувати у співвідношенні ключових показників забезпечення економічної безпеки ТОВ «Бембі». Тому, ми маємо врахувати тільки значення показників забезпечення конкурентоспроможності й збільшення частки ринку. Оскільки:

$$\frac{0,173}{0,8265} = \frac{173}{8265} \approx 0,0209,$$

то співвідношення між цими показниками можна наближено розглядати як $0,02 = 1/50$. Це означає, що протягом 50 днів із 51 дня будуть використовуватись маркетингові інструменти для збільшення частки ринку, і

лише один день протягом 51 дня – інструменти для забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Бембі». У результаті використання такого плану комбінування маркетингових інструментів протягом п'яти місяців 2023 р. на ТОВ «Бембі» частка ринку зросла на 0,11 %, а обсяги реалізації продукції зросли на 1,25 % відносно 31.03.2023.

На ТДВ «Полтавська фірма «Ворскла» нам вдалося залучити 25 респондентів ($M = 25$) для подання оцінок факторів негативного впливу та пропозиції цінової політики, серед яких більшість – нові працівники з відносно короткостроковим досвідом праці на ТДВ «Полтавська фірма «Ворскла». Тому ми їх називаємо саме респондентами. Як й очікувалось, відповіді респондентів у першому раунді виявилися неузгодженими, хоча ніхто не надав жодної мінімальної оцінки негативному впливу та пропозиції цінової політики (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

**Результати трьох раундів опитувань на ТДВ «Полтавська фірма
«Ворскла»***

Номер експерта	Перший раунд (виявлено неузгодженість суджень експертів – відмічено жирним)						Другий раунд (виявлено неузгодженість суджень експертів – відмічено жирним)						Третій раунд (виявлено неузгодженість суджень експертів – відмічено жирним)						Четвертий раунд					
	Перелік факторів негативного впливу за номерами (3.5)						Перелік факторів негативного впливу за номерами (3.5)						Перелік факторів негативного впливу за номерами (3.5)						Перелік факторів негативного впливу за номерами (3.5)					
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,5	0,5	1	0,5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	1	1	0,5	1	1	0,5	1	1	1	0,5	1	1	1	1	1	1	1	0,5	1	0,5	1	1	1	1
3	1	0,5	0,5	1	1	0,5	1	1	1	0,5	1	0,5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4	1	1	1	0,5	1	1	1	0,5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,5	1	1	0,5
5	1	1	1	0,5	1	0,5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
6	1	1	1	1	1	1	0,5	1	1	1	1	0,5	0,5	1	1	0,5	1	0,5	0,5	1	1	1	1	1
7	1	1	1	1	1	0,5	1	1	1	1	0,5	1	1	1	1	0,5	1	1	1	1	1	1	1	0,5
8	1	0,5	1	1	1	1	0,5	1	0,5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
9	0,5	1	1	0,5	0,5	1	0,5	1	1	1	1	1	1	1	0,5	1	1	1	1	1	1	1	1	1
10	1	0,5	0,5	0,5	1	1	1	1	0,5	1	1	1	1	1	0,5	1	1	1	1	1	1	1	1	1

Продовження табл. 3.9

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
11	0,5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,5	0,5	1	1	1	1	1	0,5	1	1	1	1	1	1
12	0,5	1	0,5	1	1	1	1	0,5	1	1	0,5	1	1	1	0,5	1	1	1	1	1	1	1	1	1
13	1	1	1	1	1	0,5	1	0,5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
14	0,5	1	1	0,5	1	1	1	1	1	1	1	0,5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
15	1	0,5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,5	1	1	1	1	1	1	1	1
16	0,5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,5	1	1	1	1
17	1	1	1	1	1	1	1	0,5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,5	1	1	0,5	1	1	1
18	1	1	1	1	1	1	1	0,5	1	0,5	1	1	1	1	1	1	0,5	1	1	1	1	1	1	1
19	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
20	1	1	1	1	1	1	1	0,5	1	1	0,5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,5	1	0,5
21	1	1	1	0,5	1	1	1	1	1	0,5	1	1	1	1	1	1	1	0,5	1	1	1	0,5	1	1
22	1	1	1	0,5	1	0,5	0,5	1	1	1	0,5	1	1	1	1	1	0,5	0,5	1	1	1	1	1	1
23	1	1	1	1	0,5	1	1	0,5	1	1	1	1	1	1	1	0,5	0,5	1	1	1	1	1	1	1
24	0,5	1	1	1	1	0,5	1	1	0,5	1	1	1	0,5	1	0,5	1	1	1	1	1	1	1	1	1
25	1	0,5	0,5	0,5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Середні	0,88	0,9	0,9	0,84	0,96	0,86	0,92	0,86	0,92	0,9	0,9	0,9	0,96	1	0,92	0,92	0,94	0,88	0,98	0,96	0,96	0,96	1	0,94
СКВ	0,2179	0,2041	0,2041	0,238	0,1384	0,2291	0,1871	0,2291	0,1871	0,2041	0,2041	0,2041	0,1384	0	0,1871	0,1871	0,1658	0,2179	0,1	0,1384	0,1384	0,1384	0	0,1658

*сформовано автором

Співвідношення оцінок 0,5 й 1 склали відповідно 6:19, 5:20, 5:20, 8:17, 2:23, 7:18, тобто більшість респондентів схилилась до думки про максимальний рівень негативного впливу на фоні високих середніх цін продукції ТДВ «Полтавська фірма «Ворскла». СКВ виявились зависокими, порушуючи вимогу (3.9), усюди, крім негативного інституційного впливу. У другому раунді узгодженість дещо покращилась: співвідношення оцінок 0,5 й 1 склали відповідно 4:21, 7:18, 4:21, 5:20, 5:20, 5:20, причому СКВ наявності форс-мажорних обставин та падіння платоспроможного попиту вже були задовільними. Та все ж СКВ решти факторів порушували вимогу (3.9) – і навіть СКВ негативного інституційного впливу суттєво збільшилось. У третьому раунді узгодженість покращилась ще більше, залишаючи

незадовільним лише СКВ негативного впливу середніх цін продукції ТДВ «Полтавська фірма «Ворскла». Співвідношення оцінок 0,5 й 1 склали відповідно 2:23, 0:25 (тут просто зафіксована однотайність респондентів щодо максимально негативного впливу дефіцит ресурсів на ТДВ «Полтавська фірма «Ворскла»), 4:21, 4:21, 3:22, 6:19.

Отже, необхідно було провести наступний раунд опитувань (хоча достеменно було невідомо, чи виявиться він останнім і скільки ще раундів може знадобитися). До початку четвертого раунду ми зробили вдвічі більшу перерву (робочий тиждень), ніж між попередніми раундами (три дні). І, нарешті, судження респондентів ТДВ «Полтавська фірма «Ворскла» виявилися узгодженими: співвідношення оцінок 0,5 й 1 склали відповідно 1:24, 2:23, 2:23, 0:25 (звідси й нульове СКВ негативного інституційного впливу), 3:22, а найгіршим, хоча й задовільним, залишилось СКВ впливу середніх цін продукції (як і після попереднього раунду).

Отримані середні значення (3.6) у четвертому раунді виявились дуже близькими до 1 (середнє значення негативного інституційного впливу взагалі точно є 1). Їх було подано на вхід системи нечіткого виводу (рис. 3.17).

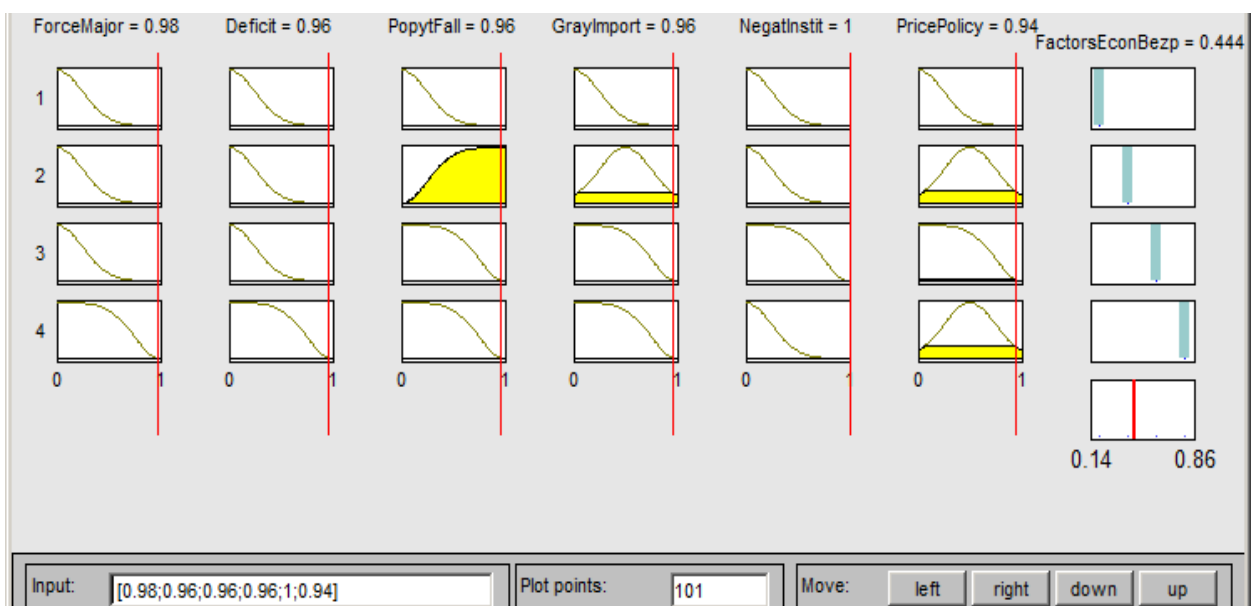


Рис. 3.17. Результат нечіткого виводу та дефазифікація на основі середніх із табл. 3.9 (четвертий раунд) для ТДВ «Полтавська фірма «Ворскла»*

*сформовано автором

На підставі отриманих даних (рис. 3.17) отримано такі рівні показників (3.2), що задовольняють умові (3.4):

$$y_{\text{ProfitIncrease}} = 0, \quad y_{\text{Competitiveness}} = 0,89, \quad y_{\text{MarketPartInc}} = 0, \quad y_{\text{ReputCap}} = 0,11. \quad (3.15)$$

Як бачимо з формули (3.15), зростання прибутковості та збільшення частки ринку є малоактуальними показниками забезпечення економічної безпеки ТДВ «Полтавська фірма «Ворскла». Натомість частка показника забезпечення конкурентоспроможності є домінуючою, перевищуючи показник позитивного репутаційного капіталу у вісім разів.

Співвідношення між $y_{\text{Competitiveness}} = 0,89$ й $y_{\text{ReputCap}} = 0,11$ навіть не треба наближувати – просто протягом 100 днів (або 200 днів) на ТДВ «Полтавська фірма «Ворскла» будуть застосовувати по чергово маркетингові інструменти для підвищення конкурентоспроможності та для формування позитивного репутаційного капіталу.

Отже, протягом 89 (178) зі 100 (200) днів будуть використовуватись маркетингові інструменти для підвищення конкурентоспроможності, а протягом решти 11 (22) днів – інструменти для формування позитивного репутаційного капіталу. План реалізації такого комбінування довжиною у 100 позицій, згенерований наперед за допомогою генератора випадкових чисел (послідовностей), представлений на рис. 3.18.

Звичайно, протягом перших 19 днів використання маркетингових інструментів (SEO, контекстна реклама, SMM, банерна та тизерна реклама, ..., трайвертайзинг, сенситивний маркетинг) буде сталим.

Далі на два дні вмикаються маркетингові інструменти для формування позитивного репутаційного капіталу, після чого – знову запроваджуються маркетингові інструменти для підвищення конкурентоспроможності і т. д.

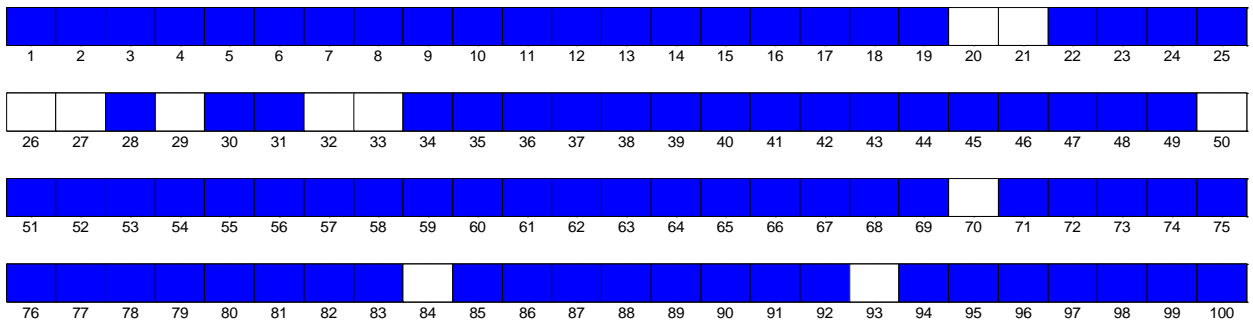


Рис. 3.18. План (один з можливих прикладів) реалізації співвідношення між $y_{\text{Competitiveness}} = 0,89$ й $y_{\text{ReputCap}} = 0,11$ між набором маркетингових інструментів для підвищення конкурентоспроможності та набором маркетингових інструментів для формування позитивного репутаційного капіталу для ТДВ «Полтавська фірма «Ворскла» протягом 100 днів (темні квадрати відповідають увімкненню маркетингових інструментів для підвищення конкурентоспроможності)*

*сформовано автором

Для випадку 200 днів – діяльність набору маркетингових інструментів триває два дні. Один з багатьох можливих прикладів реалізації співвідношення між $y_{\text{Competitiveness}} = 0,89$ й $y_{\text{ReputCap}} = 0,11$ представлений на рис. 3.19.

На ТДВ «Полтавська фірма «Ворскла» спочатку вирішили обрати план на рис. 3.18. У результаті використання цього плану протягом 100 днів 2023 р. (01.01.2023 – 10.04.2023) на підприємстві відбулося незначне зростання прибутковості, оцінку якого не вдалося встановити через відсутність точних даних. Але решта показників не покращилась. Тому, у травні 2023 р. було прийнято рішення про перехід до плану на рис. 3.19, реалізація якого тривала протягом 200 днів з 08.05.2023. В результаті у грудні 2023 р. було констатовано зростання обсягів реалізації продукції підприємства на 7 %.

Апробація розробленої моделі свідчить про її практичну цінність та забезпечення нового підходу до прийняття стратегічних маркетингових рішень, які позитивно впливають на фінансові результати діяльності досліджуваних підприємств і їх економічну безпеку. Обґрунтування вибору

необхідних маркетингових інструментів для конкретного підприємства у відповідний часовий період, який характеризується специфічними умовами їх функціонування, дозволяє забезпечити цільовий фінансовий результат і мінімізувати ризики.

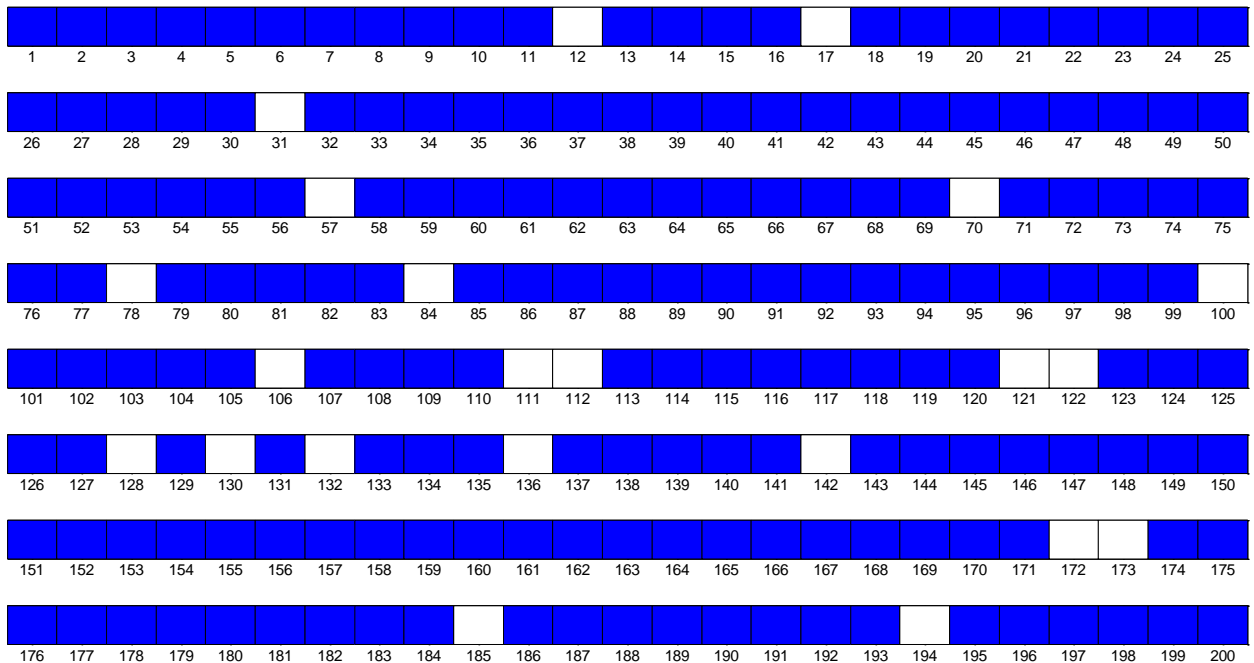


Рис. 3.19. План (один з можливих прикладів) реалізації співвідношення між $y_{\text{Competitiveness}} = 0,89$ й $y_{\text{ReputCap}} = 0,11$ між набором маркетингових інструментів

для підвищення конкурентоспроможності та набором маркетингових інструментів для формуванням позитивного репутаційного капіталу для ТДВ «Полтавська фірма «Ворскла» протягом 200 днів (темні квадрати відповідають увімкненню маркетингових інструментів для підвищення конкурентоспроможності)*

*сформовано автором

Такий підхід відповідає вимогам розробленого у пп. 3.1 механізму забезпечення економічної безпеки підприємства, оскільки дозволяє досягнути визначених ще на етапі побудови такого механізму основних результатів його функціонування. В цілому, гнучке використання маркетингових інструментів позитивно впливає на економічну безпеку досліджуваних підприємств, забезпечує можливість ефективного впливу

системи маркетингу на діяльність підприємств та відповідає запитам менеджерів підприємств, які приймають стратегічні рішення щодо формування цінової політики, політики збуту та просування товарів на визначених сегментах ринку.

Висновки до розділу 3

1. Обґрунтовано зміни у розумінні сутності маркетингу, оскільки в сучасних умовах конкурентної боротьби він стає певною концепцією управління, яка передбачає можливість використання найсучаснішого інструментарію, який дозволяє вчасно реагувати не тільки на подразники внутрішнього і зовнішнього середовища функціонування підприємства, а також забезпечує можливість безпосереднього впливу на таке середовище за рахунок формування нових трендів, створення позитивного іміджу, просування бренду та проактивного управління ризиками. З позиції економічної безпеки такий підхід дозволяє забезпечити зростання фінансової стабільності підприємства за рахунок зниження цінової еластичності продукції підприємства та робить його менш вразливим до дій конкурентів.

2. Встановлено, що урахування особливостей B2B та B2C моделей взаємодії з клієнтами (відмінності в очікуваннях клієнтів, каналах комунікації, рівнів лояльності, ризиків, стратегії адаптації до кризи) є основою забезпечення економічної безпеки підприємств легкої промисловості, оскільки дозволяють більш глибоко розуміти потреби таких суб'єктів, що створює передумови для розробки відповідних захисних механізмів і моделей на основі використання специфічного маркетингового інструментарію.

3. Розроблено структурно-логічну модель механізму забезпечення економічної безпеки підприємств легкої промисловості на основі використання маркетингових інструментів. Основною метою такого механізму є забезпечення стійкості, конкурентоспроможності та розвитку

підприємств легкої промисловості шляхом зниження ризиків, мінімізації загроз та ефективного використання маркетингових інструментів для адаптації до змін ринкової кон'юнктури. Його особливістю є врахування B2B та B2C моделей взаємодії з клієнтами у процесі забезпечення економічної безпеки підприємства та визначення оптимального складу маркетингових інструментів для досягнення визначеної мети.

4. Сформовано модель забезпечення економічної безпеки підприємства, яка дозволяє знайти оптимальний набір маркетингових інструментів з урахуванням цінової політики та актуальних факторів негативного впливу на його діяльність, що дозволяє приймати ефективні управлінські рішення, які позитивно відображаються на економічній безпеці, а саме: призводять до зростання обсягів реалізації, зростання частки ринку яким володіє підприємство, забезпечує зміцнення економічної безпеки підприємства за рахунок збільшення прибутку та формування позитивного репутаційного капіталу підприємства.

5. У процесі розробки моделі визначено, що цінова політика підприємства тісно пов'язана із забезпеченням його економічної безпеки, а безпосередній вплив цінової політики на вибір маркетингових інструментів є достатньо вагомим, оскільки продукція легкої промисловості відносно швидко продається, тому коливання цін одразу впливає на економічну безпеку та маркетинг. Також враховано негативний вплив факторів на діяльність підприємства, а саме: наявність форс-мажорних обставин; дефіцит ресурсів; падіння платоспроможного попиту; наявність «сірого імпорту»; негативний інституційний вплив. На основі представленого базису сформовано основні правила у нечіткій базі знань для реалізації підходу м'яких обчислень на основі системи нечіткого виводу Сугено при проведенні розрахунків у розробленій моделі.

6. Проведено апробацію моделі на вітчизняних підприємствах легкої промисловості (ПрАТ «Хмільницька швейна фабрика «Лілея», ТОВ «Бембі», ТДВ «Полтавська фірма «Ворскла») та визначено оптимальний набір

маркетингових інструментів відповідно до отриманого результату, що забезпечує достатню гнучкість при прийнятті управлінських рішень у сфері маркетингу та дозволяє позитивно впливати на стан економічної безпеки досліджуваних підприємств відповідно до актуальних умов їх функціонування та стратегічних рішень менеджменту щодо цінової політики, та політики охоплення цільового сегменту ринку.

Отримані наукові результати опубліковано у [3, 4, 8, 79].

ВИСНОВКИ

Одержані у дисертаційній роботі результати у сукупності вирішують науково-практичне завдання, яке полягає в обґрунтуванні нових і поглибленні існуючих теоретико-методичних положень і прикладних рекомендацій з використання маркетингових інструментів у забезпеченні економічної безпеки підприємств.

1. Монографічний аналіз теоретичних положень та основних понять маркетингу дозволив сформувати авторське розуміння поняття «інструменти маркетингу» – це сукупність методів та засобів, які використовуються підприємствами для ефективної реалізації маркетингових політик з метою ефективного функціонування та сталого розвитку підприємства в умовах інтенсивного впливу зовнішнього і внутрішнього середовища. А також поняття «маркетингова безпека» – це стан захищеності підприємства від внутрішніх і зовнішніх загроз, в кожній із ключових політик маркетингу, зокрема, продуктової, збутової, комунікаційної та цінової, що забезпечує адаптацію до змін на ринку, конкурентоспроможність та досягнення стратегічних цілей підприємства.

2. На підставі дослідження особливостей трактування економічної безпеки у наукових джерелах та з урахуванням особливостей функціонування підприємств в умовах кризи, у роботі запропоноване авторське трактування поняття «економічна безпека підприємства» – як комплексної характеристики, що відображає такий стан захищеності від внутрішніх і зовнішніх ризиків та загроз, який забезпечується шляхом системного управління ключовими аспектами діяльності та реалізацією превентивних і компенсаційних заходів, що спрямовані на забезпечення стабільного функціонування, стратегічного розвитку та досягнення цілей бізнесу.

3. При дослідженні впливу маркетингу на систему економічної безпеки підприємства, розроблено рекомендації щодо удосконалення структури такої системи за рахунок виділення маркетингової її складової, яка

передбачає використання маркетингового інструментарію і забезпечує формування впливу на цільову аудиторію споживачів, напрацювання стійких логістичних ланцюгів і спрямована на досягнення цілей маркетингової діяльності та забезпечення економічної безпеки підприємства. Такий підхід розширює можливості впровадження маркетингових інструментів у практику діяльності підприємств та забезпечує можливість досягнення стратегічних цілей з урахуванням маркетингової складової.

4. На основі ідентифікації маркетингових загроз та джерел їх формування, у дисертації представлено архітектоніку системи маркетингового моніторингу загроз економічній безпеці з формуванням відповідних індикаторів зовнішнього та внутрішнього впливу, що дозволяє на системній основі розробити заходи з попередження негативних проявів таких загроз і мінімізувати їх вплив на економічну безпеку підприємства. Такий підхід забезпечує належне функціонування маркетингу на підприємстві та дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення у сфері забезпечення економічної безпеки в цілому і маркетингової її складової зокрема.

5. Проведений аналіз середовища функціонування підприємств легкої промисловості з позиції маркетингового підходу та визначення особливостей забезпечення економічної безпеки досліджуваних підприємств, дозволив розробити рекомендації щодо оцінювання рівня їх готовності до впровадження маркетингових інструментів. Таке оцінювання передбачає врахування як суб'єктивної складової (готовність менеджменту та персоналу до змін), так і об'єктивної складової (ресурсні можливості підприємства), а також дозволяє визначити не лише готовність та можливості, а й сформувані напрями розвитку маркетингової діяльності підприємства. До них належать: впровадження діджитал-технологій, автоматизація маркетингу, вихід на нові ринки та інші. У результаті, розроблений науково-методичний підхід щодо оцінювання, забезпечує комплексне вимірювання готовності підприємства до інтеграції нових маркетингових інструментів і сприяє зниженню ризиків маркетингової діяльності в умовах динамічного ринкового середовища.

6. З метою адаптації підприємств до зміни ситуації на ринках, підвищення їх доходів та зменшення впливу ризиків маркетингової діяльності, у роботі розроблено механізм забезпечення економічної безпеки підприємств легкої промисловості на основі використання маркетингових інструментів з урахуванням специфіки моделей взаємодії з клієнтами B2B та B2C. Такий підхід дозволяє збалансувати існуючі фактори ризику із факторами безпеки, що забезпечує підвищення ефективності управлінських рішень у сфері маркетингу та економічної безпеки підприємств.

7. Детальний аналіз доцільності використання сучасних маркетингових інструментів в умовах агресивного впливу зовнішнього середовища, а також з урахуванням спроможності підприємств до їх впровадження, дозволив розробити модель забезпечення економічної безпеки підприємства на основі обґрунтування оптимального набору маркетингових інструментів. Така модель дозволяє гнучко реагувати на виклики сьогодення і забезпечує підприємствам зростання обсягів реалізації та прибутку за рахунок виваженої цінової політики, цифровізації бізнесу, підвищення лояльності клієнтів та більшого набору альтернатив у прийнятті управлінських рішень у сфері маркетингу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Альошина Т. В., Козенков Д. Е., Сало М. Д. Контент-маркетинг як сучасний елемент маркетингової стратегії підприємства. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2022. № 3. С. 59–68.
2. Асамоах-Черемех Д. Маркетингові інструменти забезпечення економічної безпеки підприємства : сутність та класифікація. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 6(2). С. 130–134.
3. Асамоах-Черемех Д. Механізм забезпечення економічної безпеки підприємств легкої промисловості на основі використання маркетингових інструментів. *Development Service Industry Management*. 2024. № 4. С. 297–302.
4. Асамоах-Черемех Д. Місце та роль маркетингових інструментів при формуванні моделі забезпечення економічної безпеки підприємства *Підприємництво та стратегічні напрями розвитку бізнес-процесів в умовах глобальних викликів* : матеріали IV Міжнародного науково-практичного економічного форуму (м. Хмельницький, 5–7 грудня 2024 р.). Хмельницький : ХНУ, 2025. С. 191–193.
5. Асамоах-Черемех Д., Матюх С. А. Теоретичні засади ресурсного забезпечення системи економічної безпеки підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 6. С. 174–178.
6. Асамоах-Черемех Д., Матюх С. Аналіз безпекового середовища функціонування підприємств легкої промисловості з позиції маркетингового підходу. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. № 4. С. 152–157.
7. Асамоах-Черемех Д., Матюх С. Вплив маркетингу на виявлення та протидію загрозам економічній безпеці підприємств легкої промисловості України. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 2. С. 49–54.
8. Асамоах-Черемех Д., Матюх С. Роль механізму ресурсного забезпечення системи економічної безпеки підприємства у забезпеченні

реалізації загальної стратегії підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 1. С. 214–218.

9. Асамоах-Черемех Д., Матюх С., Рудніченко Є. Маркетингова складова економічної безпеки підприємства : параметри оцінювання. *Маркетингові технології в умовах євроінтеграційних процесів* : тези доп. XVIII Міжнародної науково-практичної конференції (Хмельницький, 20–21 грудня 2023 р.). Хмельницький : ХНУ, 2023. С. 167–169.

10. Асамоах-Черемех Д., Рудніченко Є. М. Методичні підходи до оцінювання впливу інструментів маркетингу на економічну безпеку підприємства. *Development Service Industry Management*. 2023. № 4. С. 130–134.

11. Асамоах-Черемех Д., Рудніченко Є. М. Підходи до сутнісного наповнення категорії «економічна безпека підприємства». *Development Service Industry Management*. 2023. № 3. С. 47–55.

12. Бакай В. Й. Забезпечення економічної безпеки підприємства на основі використання цифрових технологій. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 4(1). С. 32–35.

13. Баранова В. В. Сутність економічної безпеки національного господарства та її характеристики. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 21, ч. 2. С. 147–152.

14. Білик В. В., Сергієнко О. А., Крупенна І. А. Інструменти цифрового маркетингу в умовах трансформації комунікацій сучасної організації. *Науковий вісник Чернівецького університету*. 2020. Вип. 825. С. 33–40.

15. Бондаренко О. С. Тенденції розвитку легкої промисловості та сучасні проблеми управління фінансами. *Економіка і суспільство*. *Мукачівський державний університет*. 2016. № 4. С. 286–292.

16. Бутнік-Сіверський О. Б., Земко Г. В. Маркетингові інструменти в умовах сучасної маркетингової діяльності підприємств-виробників харчової промисловості. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2019. Т. 25, № 3. С. 59–67

17. В утвердженні економічної свободи в Україні. Аналітична доповідь. Центр Разумкова, квітень 2023 р. URL: <https://razumkov.org.ua/images/2023/04/07/2023-MATRA-I-KVARTAL.pdf> (дата звернення 10.07.2023).
18. Валовий внутрішній продукт у фактичних цінах у 2023 році. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 15.08.2024).
19. Валовий внутрішній продукт у цінах попереднього року за 2023 рік. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 15.08.2024).
20. Валовий внутрішній продукт. Індекси фізичного обсягу до попереднього року. URL: [https://bank.gov.ua/files/macro /GDP_y.xlsx](https://bank.gov.ua/files/macro/GDP_y.xlsx) (дата звернення 15.08.2024).
21. Васильців Т. Г. Економічна безпека підприємництва України : стратегія та механізми зміцнення : монографія. Львів : Арал, 2008. 384 с.
22. Вахлакова В. В. Оцінювання фінансової та ринкової складових економічної безпеки підприємства. *Бізнес Інформ*. 2017. № 8. С. 212–218. URL: http://business-inform.net/export_pdf/business-inform-2017-8_0-pages-212_218.pdf (дата звернення 02.09.2022).
23. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.) / уклад. та голов. В. Т. Бусел. Київ; Ірпінь : Перун, 2005. 1728 с.
24. Верескун М. В., Захаров С. В., Колосок В. М. Переваги та недоліки використання різних видів трафіку в системі інтегрованого Інтернет-маркетингу. *Бізнес Інформ*. 2020. № 7. С. 352–358. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-7_0-pages-352_358.pdf (дата звернення 10.10.2022).
25. Виноградова О. В., Дрокіна Н. І., Дарчук В. Г. Можливості месенджер-маркетингу для просування товарів та послуг в Інтернеті. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. № 1(31). С. 83–89.
26. Вівчар О. І. Комплексне дослідження концептуалізації сучасних поглядів на дефініцію економічної безпеки підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 6. С. 106–111.
27. Войнаренко М., Яременко О. Управління економічною безпекою

підприємств на основі оцінки відхилень порогових показників. *Економіст*. 2008. № 12. С. 60–63.

28. Воронкова Т. Є., Мельник Д. М. Проблема забезпечення економічної безпеки підприємства. *Науково-технічна інформація*. 2015. № 2. С. 19–25.

29. Гапак Н. М. Економічна безпека підприємства : сутність, зміст та основи оцінки. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : Економіка*. 2013. Вип. 3(40). С. 62–65.

30. Гаркавенко С. С. Маркетинг : підручник. Київ : Лібра, 2022. – 712 с.

31. Грибіненко О. М. Шагоян С. М. Сутність та шляхи забезпечення економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2017. Вип. 22, Ч. 1. С. 98–100.

32. Гринів Н. Т., Кучменда М. Р. Email-маркетинг як основний канал персоналізованої комунікації зі споживачем. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2021. Вип. 39. С. 48–53.

33. Гринкевич С. С., Сорокіна Ж. Д., Сітарчук М. А. Таргетована реклама у соціальних мережах : її популярність та ефективність. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2021. Вип. 17 (2). С. 115–123.

34. Грищенко О. Ф. Соціальний медіа маркетинг як інструмент просування продукту підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 4. С. 86–98. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2013_4_10 (дата звернення 18.11.2022).

35. Дикий А. П. Організація бухгалтерського обліку як інструмент забезпечення економічної безпеки підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.09. Житомир : ЖДТУ, 2009. 21с.

36. Дмитрук Є. В. Визначення стратегії фірми в залежності від сили та напряму впливу репутації підприємства на рівень його економічної безпеки. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2010. № 8 (150). С. 358–364.

37. Дорошенко А. П. Теоретичні аспекти цінової еластичності попиту.

Приазовський економічний вісник. 2018. Вип. 2 (07). С. 3–6.

38. Дорошкевич Д. В., Гринкевич С. С. Теоретико-методичні аспекти застосування відеоконтенту як інструменту маркетингового впливу.

Підприємництво та інновації. 2019. Вип. 7. С. 20–25.

39. Драгун А. О. Визначення впливу системи чинників, що впливають на економічну безпеку підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2020. Вип. 34. С. 64–71. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/34_2020ua/13.pdf (дата звернення 15.12.2022).

40. Економіка підприємства : навчальний посібник / за ред. П. В. Круша, В. І. Подвігіної, Б. М. Сердюка. Київ : Ельга-Н, КНТ, 2007. 780 с.

41. Економічна безпека : навч. посіб. / за ред. З. С. Варналія. Київ : Знання, 2009. 647 с.

42. Економічна безпека підприємств, організацій та установ : навч. посібник / Ортинський В. Л., Керницький І. С., Живко З. Б., Керницький М. І., Живко М. О. Київ : Правова єдність, 2009. 544 с.

43. Економічна безпека підприємства : підручник / за заг. ред. А. М. Дідика. Львів : НУ «Львівська політехніка», ТзОВ «Видавнича група «Бухгалтери України», 2019. 624 с.

44. Євсейцева О. С., Меркулова Д. Д. Таргетинг – цілеспрямований вплив на споживача. *Економіка та держава*. 2019. № 3. С. 107–113.

45. Жадько К. С., Самойленко Д. М. Економічна безпека підприємств в умовах цифрових технологій і пандемії. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2020. Вип. 5 (38). С. 170–176.

46. Живко З. Б. Економічна безпека підприємства : сутність, механізм забезпечення та управління : монографія. Львів : ЛігаПрес, 2012. 256 с.

47. Зайцева О., Гавловська Н., Чумак Р. Маркетингові інструменти забезпечення економічної безпеки рекламного бізнесу у цифровому середовищі. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. № 3. С. 227–230.

48. Заруба В. Я., Парфентенко І. А. Значення маркетингових досліджень у діяльності підприємств В2С сектору. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2019. № 1(92). С. 97–107
49. Зачосова Н., Куценко Д., Коваль О. Стратегія та механізм управління фінансово-економічною безпекою підприємств в умовах війни, Індустрії 4.0 та світу VANI. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. № 45, Т. 4. С. 223–233.
50. Зейдель А. Ігри розуму : гейміфікація як новий інструмент маркетингу. URL: <https://rau.ua/novyni/gejmyfykatsyya-marketynga> (дата звернення 03.08.2024).
51. Іванюта Т. М., Заїчковський А. О. Економічна безпека підприємства : навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 256 с.
52. Індокси промислової продукції за 2000 – 2006 роки. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 18.08.2024).
53. Індокси промислової продукції за видами діяльності за 2007 – 2012 роки. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 18.08.2024).
54. Індокси промислової продукції за видами діяльності та основними промисловими групами (ОПГ) за 2013 – 2023 роки (без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях). URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/pr/prm_ric/prm_ric_u/arh_ipv_u.html (дата звернення 18.08.2024).
55. Іщук С. О., Созанський Л. Й. Проблеми та особливості розвитку легкої промисловості в Україні : статистичний порівняльний аналіз із країнами Євросоюзу. *Статистика України. Статистика та суміжні галузі досліджень*. 2020. № 1. С. 42–49.
56. Капітальні інвестиції за видами економічної діяльності за 2010-2023 роки. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 01.09.2024).
57. Капітальні інвестиції за напрямками за видами економічної

діяльності. Архів за 2021 – 2023. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/ibd/kin/kin_rik/arh_nved_u.htm (дата звернення 01.09.2024).

58. Капітула С. В. Оцінка та управління економічною безпекою підприємства (на прикладі гірничо-збагачувальних комбінатів України) : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Кривий Ріг : Криворізь. техн. ун-т. 2009. 20 с.

59. Касьян Л.Е. Стан та перспективи розвитку легкої промисловості України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 6, ч. 1. С. 150–153

60. Каткова Т. І., Княженко І. І., Шевченко В. Р. Цифровий маркетинг як інструмент для сегментації цільових ринків комунікацій. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2018. № 3. С. 59–64.

61. Кількість діючих суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності (2010 – 2023). URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm (дата звернення 29.08.2024).

62. Кількість діючих суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності у розрізі регіонів у 2014 – 2023 роках. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm (дата звернення 29.08.2024).

63. Кількість зайнятих працівників у суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності (2010 – 2023). URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm (дата звернення 01.09.2024).

64. Кількість зайнятих працівників у суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності у розрізі регіонів у 2014 – 2023 роках. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm (дата звернення 01.09.2024).

65. Класифікація видів економічної діяльності ДК 009:2010. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vb457609-10#Text> (дата звернення 01.09.2024).

66. Клімова Г. П. Економічна безпека : сутність та основні напрями забезпечення. *Право та інновації*. 2017. № 3(19). С. 23–29.

67. Ковальська Л., Голій О., Голій В. Економічна безпека підприємства : сутність, структура та механізм забезпечення. *Економічний форум*. 2023. № 1 С. 126–137.
68. Козаченко Г. В., Погорелов Ю. С. Загроза діяльності підприємства як імперативне поняття економічної безпекології мікрорівня. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2016. № 1 (53). С. 161–170.
69. Коротун О. П., Збирит С. Є., Мартинюк А. Ю. Омніканальний маркетинг: створення цілісної взаємодії між брендом та споживачем. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4089/4018> (дата звернення 08.08.2024).
70. Костюк О. С. Оцінювання ефективності функціонування маркетингу на підприємстві. URL: <https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/d7b6e85e-5440-422f-b1e9-1fde21d3b368/content> (дата звернення 07.03.2023).
71. Красовська О. Ю. Сучасні маркетингові інструменти в діяльності промислових підприємств. *East European Scientific Journal*. 2018. № 2(30). С. 38–42.
72. Кузенко Т. Б. Планування економічної безпеки підприємства в умовах ринкової економіки : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01. Київ : Європейський ун-т фінансів, інформаційних систем, менеджменту і бізнесу, 2004. 18 с.
73. Кургузенкова Л. А. Економічна безпека підприємства : сутність та чинники формування її відповідного рівня. *Економіка та суспільство*. 2015. Вип. 1. С. 31–34.
74. Лисиця Н. Маркетингова стратегія як інструмент забезпечення економічної безпеки підприємства. *Шляхи підвищення ефективності будівництва*. 2023. № 51(1). С. 99–109.
75. Ляшенко О. М. Концептуалізація управління економічною безпекою підприємства : монографія. Луганськ : СНУ ім. Даля, 2011. 400 с.
76. Мартин О. М. Мікроекономіка : теорія, тести, задачі. Частина I : навчальний посібник. Львів : ЛДУ БЖД, 2021. 271 с.

77. Матюх С., Асамоах-Черемех Д. Дослідження складових системи економічної безпеки підприємства та їх ресурсне забезпечення. *Актуальні проблеми зміцнення економічної безпеки держави та суб'єктів господарської діяльності* : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Львів, 16 квітня 2021 р.). Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. С. 118–120.

78. Матюх С., Асамоах-Черемех Д. Ідентифікація загроз економічній безпеці підприємства з позицій маркетингу. *Сучасні стратегії економічного розвитку : наука, інновації та бізнес-освіта* : матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 1 листопада 2023 р.). Харків. ХНУРЕ, 2023. С. 152–154.

79. Матюх С., Асамоах-Черемех Д. Передумови формування механізму реалізації стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства. *Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні* : матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції (м. Вінниця, 2 – 3 березня 2023 р.). Вінниця : ВНТУ, 2023. С. 245–247. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/fiip/fiip2023/paper/view/17062>.

80. Мігус І. П., Лаптев С. М. Необхідність розмежування понять «загроза» та «ризик» при діагностиці економічної безпеки суб'єктів господарювання. *Ефективна економіка*. 2011. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=821> (дата звернення 06.04.2023).

81. Мунтян І. В., Мільчева В. В., Донець Л. Я. Сторітелінг як інструмент просування бренду. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія : економіка та управління*. 2023. № 10. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-10-04-03> (дата звернення 03.02.2024).

82. Небава М. І., Міронова Ю. В. Економічна безпека підприємства : навч. посібник. Вінниця : ВНТУ, 2017. 73 с.

83. Обсяг виробленої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності (2013 – 2023). URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/size_20.htm (дата звернення

30.08.2024).

84. Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності (2010 – 2023). URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm (дата звернення 30.08.2024).

85. Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності у розрізі регіонів (2014 – 2023). URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm (дата звернення 30.08.2024).

86. Овчаренко Є. І. Система економічної безпеки підприємства : формування та цілепокладання : монографія. Лисичанськ : ПромЕнерго, 2015. 483 с.

87. Огренич Ю. О., Діброва В. О. Економічна безпека промислових підприємств в Україні : стан, проблеми та напрямки покращення. *Таврійський науковий вісник. Серія : Економіка*. 2023. Вип. 15. С. 180–191.

88. Одосєвцев А. В., Жигуліна Я. О. Кононова І. В. Застосування маркетингових інструментів для оцінювання економічної безпеки підприємства. *Економічна та інформаційна безпека: актуальні питання та інновації* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Дніпро, 4 листопада 2021 р.). Дніпро : Дніпроп. держ. ун-т внутр. справ, 2021. С. 359–361.

89. Оніщенко М. Л., Дутченко О. О., Шпіцглюз С. О. Економічна безпека як умова ефективного функціонування підприємства. *Вісник Сумського державного університету. Серія : Економіка*. 2019. № 1. С. 36–42.

90. Павленко М. С., Хоменко Л. М. Інструменти партнерського маркетингу для малого та середнього бізнесу. *Вісник Сумського державного університету. Серія : Економіка*. 2022. № 4. С. 25–33.

91. Петрина О. Б. Передумови формування та зміст економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. Вип. 20.3. С. 206–216.

92. Петропавловська С. Є., Садовська І. І. Особливості та основні відмінності комунікаційної політики на b2b- та b2c-ринках. *Східна Європа* :

економіка, бізнес та управління. 2019. Вип. 3(20). С. 327–334.

93. Петухова О. М., Сілакова Г. В. Маркетинговий аспект забезпечення економічної безпеки підприємства. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/9fedeb2e-650e-4129-bf1c-b3bc3366655e/content> (дата звернення 22.02.2024).

94. Пімоненко Т. В., Люльов О. В. Менеджмент зелених інвестицій : маркетингові інструменти. *Економіка : реалії часу*. 2019. № 1(41). С. 50–56.

95. Податковий кодекс України: Закон України від 02.12.2010 р. № 2755-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2011. № 13–14, № 15–16, № 17. Ст. 112.

96. Помаз О. М., Воронько-Невідничка Т. В., Дереза В. В., Михайлик А. А. Особливості застосування сучасних методів маркетингової комунікаційної політики підприємствами. *Modern Economics*. 2020. № 23. С. 169–173.

97. Попов С. М. Атрибутивні характеристики управління як цілісної соціальної системи. *Вісник Національної юридичної академії України імені Ярослава Мудрого*. 2011. № 7. С. 70–80.

98. Проскурніна Н. В. Формування партнерських відносин інструментами маркетингу в соціальних мережах. *Problems of Economy*. 2020. № 4(45). С. 201–209.

99. Райко Д. В. Маркетингові стратегії як інструмент підвищення фінансово-економічної безпеки підприємства у періоди криз. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 67. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4721> (дата звернення 01.10.2024).

100. Ралко О. С. П'янкова О. В. Стан легкої промисловості України : ретроспективний та перспективний аналіз у контексті розвитку стратегічного партнерства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. 2018. Вип. 30, ч. 1. С. 58–62.

101. Рентабельність операційної та усієї діяльності підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства (2010-2023). URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/size_20.htm (дата звернення 05.09.2024).

102. Романчик Т. В., Романчик А. В. Маркетингова складова економічної безпеки підприємства. *Вісник національного технологічного університету «ХПІ»*. 2017. № 24. С. 153–158.

103. Рудніченко Є. М. Загроза, ризик, небезпека : сутність та взаємозв'язок із системою економічної безпеки підприємства. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2013. № 25(1). С. 188–195.

104. Садовська І. І., Петропавловська С. Є. Особливості та основні відмінності комунікаційної політики на b2b- та b2c-ринках. *Східна Європа : економіка, бізнес та управління*. 2019. № 20. С. 327–334.

105. Сарай Н. І. Сучасні аспекти маркетингового стилю управління підприємством. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/7406/1/СУЧАСНІ%20АСПЕКТИ%20МАРКЕТИНГОВОГО%20СТИЛЮ%20УПРАВЛІННЯ%20ПІДПРИЄМСТВОМ.pdf> (дата звернення 25.06.2023).

106. Смірнова А. С., Васюткіна Н. В. Формування стратегічних орієнтирів забезпечення економічної безпеки підприємства як засобу підвищення конкурентоспроможності. *Бізнес Інформ*. 2022. № 9. С. 53–59.

107. Солосіч О. С., Тульчинська С. О. Особливості забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання в умовах воєнного стану. *Бізнес, інновації, менеджмент : проблеми та перспективи* : збірник тез доповідей III Міжнародної науково-практичної конференції (Київ, 8 грудня 2022 р.). Київ, 2022. С. 197.

108. Сосновська І. М. Поняття та значення економічної безпеки виробничо-господарської діяльності підприємств. *Ефективна економіка*. 2015. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4303> (дата звернення 22.07.2022).

109. Сучасні тенденції та виклики розвитку легкої промисловості прикордонних регіонів України : результати експертного опитування / упоряд. Х. М. Притула, А. О. Максименко. Львів : Національна академія наук України ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України», 2020. 27 с.

110. Тарасенко І. О., Несенюк Є. С. Інвестиційні стратегії інноваційної конкурентоспроможності підприємств легкої промисловості та механізми їх реалізації. *Економічна наука. Економіка та держава*. 2020. № 11. С. 12–18.
111. Тарасенко І. О., Несенюк Є. С. Конкурентне економічне середовище легкої промисловості та інтеграція інноваційних стратегій підприємств. *Інвестиції : практика та досвід*. 2020. № 21–22. С. 9–15.
112. Товарна структура зовнішньої торгівлі України. Архів за 2019 – 2023. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2023/zd/tsztt/arh_tsztt2023_u.html (дата звернення 02.10.2024).
113. Троц І. В. Забезпечення економічної безпеки на підприємстві з метою попередження банкрутства. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. 2012. № 1(59), ч. 2. С. 223–227.
114. Тульчинська С. О., Солосіч О. С. Концептуальні засади забезпечення економічної безпеки підприємництва в умовах воєнного стану. *Науковий погляд : економіка та управління*. 2022. № 3(79). С. 97–102.
115. Турчин Л., Островерхов В. Сучасні тренди інтернет-маркетингу. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2019. № 24. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/38298/1/Турчин.pdf> (дата звернення 07.11.2022).
116. Утенкова К. О. Економічна безпека аграрного сектору : сутність та функціональні складові. *Агросвіт*. 2018. № 17. С. 42–47.
117. Франчук В. І. Теоретична модель системи забезпечення економічної безпеки акціонерних підприємств. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. № 20(8). С. 155–162.
118. Фроленко О. М. Маркетинговий механізм формування системи економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. 2014. Вип. 6, ч. 3. С. 206–208.
119. Фурманець В. В., Нагорна І. І. Забезпечення безпеки ринкової складової в системі економічної безпеки поліграфічних підприємств. *Бізнес, інновації, менеджмент : проблеми та перспективи* : збірник тез доповідей III

Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 8 грудня 2022 р.). Київ : Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», 2022. С. 113–114.

120. Череп А. Сутність економічної безпеки як складової частини діяльності підприємства та сучасні підходи до її трактування. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія : Економічні науки.* 2016. Вип. 31(1). С. 27–34.

121. Чистий прибуток (збиток) підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства (2010-2023). URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm (дата звернення 05.09.2024).

122. Чорна О. Ю. Основні функціональні складові економічної безпеки інтегрованої промислової структури. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля.* 2016. № 6(230). С. 187–193.

123. Щербина В. М. Інформаційне забезпечення економічної безпеки підприємств та установ. *Актуальні проблеми економіки.* 2006. № 10(64). С. 220–225.

124. Яненко Я. Тизерна реклама як складова сучасних рекламних комунікацій. *Образ.* 2018. Вип. 2 (28). С. 118–125.

125. Янчук Т., Горелова Д. Вірусний маркетинг як основний вид Інтернет-маркетингу. *Економічний аналіз.* 2022. Т. 32, № 2. С. 228–235.

126. Яремко І. І. Формалізація оцінки економічної безпеки соціально-економічних систем : концептуальні засади і підходи. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка».* 2012. С. 276–280.

127. Ярова Ю. О., Артеменко Л. П. Структура економічної безпеки підприємства в умовах кризи. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут».* 2016. № 13. С. 257–263.

128. Allaj E., Sanfelici S. Early Warning Systems for identifying financial instability. *International Journal of Forecasting.* 2023. Vol. 39(4). P. 1777–1803.

129. Babicheva O., Havryliuk O. Using mobile applications as a marketing tool in agribusiness. *Economics and Business Management*. 2019. Vol. 10(2). P. 5–13.
130. Bogma O. S., Silakova H. V., Vialets O. V. The Impact of European Integration on the Marketing Security of Domestic Business. *Бізнес Інформ*. 2022. № 7. С. 197–202.
131. Borenstein B. E., Taylor C. R. The effects of targeted digital advertising on consumer welfare. *Journal of Strategic Marketing*. 2023. Vol. 32(3), P. 317–332.
132. Chun K. Y., Song J. H., Hollenbeck C. R., Lee J. H. (2014). Are contextual advertisements effective? The moderating role of complexity in banner advertising. *International Journal of Advertising*. 2014. Vol. 33(2). P. 351–371.
133. Economic Freedom: Index 2023. URL: <https://www.economicleadership.institute/en/economic-freedom-index-2023/> (дата звернення 05.09.2024).
134. Fiksel J. Quantitative risk analysis for toxic chemicals in the environment. *Journal of Hazardous Materials*. 1985. Vol. 10(2–3). P. 227–240.
135. Global Competitiveness Report Special Edition 2020: How Countries are Performing on the Road to Recovery. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2020.pdf (дата звернення 08.09.2022).
136. IMD world Competitiveness. URL: <https://worldcompetitiveness.imd.org/> (дата звернення 27.08.2023).
137. Kis H. The use of B2B and B2C e-commerce models as a tool of anti-crisis management of industrial enterprises. *Scientific Horizons*. 2020. Vol. 23(11). P. 81–87.
138. Klopotan I., Zoroja J., Mes'ko M. Early warning system in business, finance, and economics: Bibliometric and topic analysis. *International Journal of Engineering Business Management*. 2018. Vol. 10. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/epub/10.1177/1847979018797013> (дата звернення 04.11.2023).
139. Kotler P., Armstrong G. Principles of Marketing. New Jersey : Pearson Prentice Hall, 2008. 736 p.
140. McCarthy E. J. Basic marketing : A managerial approach. Illinois : Richard D. Irwin, 1960. 770 p.
141. Okhrimenko I., Martyn O., Asamoah-Kyeremeh J. Safe management of

personnel and innovation potential of the enterprise in the conditions of globalization, turbulence of the business environment and dynamic changes. *Management of the 21st century : globalization challenges: collective monograph* / ed. by D. Diachkov. Prague, 2023. P. 245–251.

142. Probability & Statistics for Engineers & Scientists / Walpole R. E., Myers R. H., Myers S. L., Ye. K. Boston : Prentice Hall, 2012. – 791 p.

143. Pohrebniak A., Chaikovska I., Yushkevych O., Kolesnyk O., Nikolaienko S., Holubiev O. Circular Economy as a Determinant of Strategic Management. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2024. Vol. 46, no. 3. P. 362–371.

144. Ross T. J. Fuzzy Logic with Engineering Applications. Chichester : Wiley, 2017. – 580 p.

145. Savchenko O., Prystupa L. Innovative toolkit of safeguarding the economic stability of enterprises in unstable conditions. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. № 4. P. 92–97.

146. Solntsev S., Smerichevskyi S., Stadnichenko V., Zakryzhevskaya I., Patlai A. Digital Marketing as a Tool for The Enterprises' Development in The Conditions of The Global Competition. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2023. Vol. 45, no. 3. P. 250–257.

147. Varnes D. Landslide hazards zonation, a review of principles and practice. Paris : Unesco, 1984. 63 p.

148. What are the differences between B2C market research and B2B market research. URL: [https:// www.intotheminds.com/blog/en/differences-b2c-b2b-market-research](https://www.intotheminds.com/blog/en/differences-b2c-b2b-market-research) (дата звернення 12.10.2024).

149. What is omnichannel marketing? URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-omnichannel-marketing> (дата звернення 22.10.2024).

150. What is SEO and Why Does It Matter for Your Website? URL: <https://ahrefs.com/blog/what-is-seo/> (дата звернення 01.11.2024).

ДОДАТКИ

Додаток А



ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ХМІЛЬНИЦЬКА ШВЕЙНА ФАБРИКА «ЛІЛЕЯ»

Код ЄДРПОУ 00308637, н/р 26005567375 в ПАТ «Райффайзен Банк Аваль», м. Київ, МФО 380805
 вул. Пушкіна 78/1, м. Хмельник, Вінницька обл., п/індекс 22000, Україна
 код 04338; тел./факс секретар 2-27-86; бухгалтерія 2-27-47; відділ зовнішньо-економ діяльності 2-23-77;
 E-mail: lileya-doc@ukr.net

10.12.2024р. 4 / 128

№ N _____

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
 Асамоаха Черемеха Джошуа на тему **«Маркетингові інструменти
 забезпечення економічної безпеки підприємства»**
 на здобуття ступеня доктора філософії

Довідка видана Асамоаху Черемеху Джошуа про те, що розроблені ним науково-методичні і практичні рекомендації щодо побудови механізму забезпечення економічної безпеки підприємств на основі використання маркетингових інструментів з урахуванням специфіки моделей взаємодії з клієнтами B2B та B2C були враховані при удосконаленні системи маркетингу ПрАТ «Хмельницька швейна фабрика «Лілея».

Представлені автором теоретичні положення, висновки та рекомендації дисертаційної роботи є актуальними та сприяють підвищенню якості функціонування системи маркетингу підприємства та дозволяють реалізовувати заходи спрямовані на забезпечення його економічної безпеки.

Директор фабрики



А Матюх

ТОВАРИСТВО З ДОДАТКОВОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
«ПОЛТАВСЬКА ФІРМА «ВОРСКЛА»

Україна, м. Полтава
вул. **Соборності**, 72
36014

тел.: +38 0532 502-998
факс: +38 0532 518-380
e-mail: vorskla-moda@email.ua



05.12.24 № 1/23

на № _____

05.12.2024 р.

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Асамоаха Черемеха Джошуа на тему «Маркетингові інструменти забезпечення
економічної безпеки підприємства» на здобуття ступеня доктора філософії

Результати дисертаційного дослідження Асамоаха Черемеха Джошуа становлять теоретичну і практичну цінність і можуть бути використані при удосконаленні маркетингової діяльності підприємств легкої промисловості у частині використання моделі забезпечення економічної безпеки підприємства на основі обґрунтування оптимального набору маркетингових інструментів, з урахуванням цінової політики та актуальних факторів негативного впливу.

Такий підхід дозволяє більш оперативно приймати рішення щодо просування товарів на цільових ринках та є передумовою отримання позитивних фінансових результатів діяльності підприємства.



Віктор ЧМІЛЬ

UA24305299000026004001204473
АТ КБ «ПРИВАТБАНК»
МФО 305299 ЄДРПОУ 00309708



ТОВ «БЕМБІ», 29025, Україна, м. Хмельницький, вул. Курчатова, 8/7
тел.: +380382783854, e-mail: sales@bembi.ua, order@bembi.ua

КОД ЄДРПОУ 32039259, СВИДОЦТВО ПДВ № 31829295
Р/Р 26001878842205 В АТ «УКРСИББАНК», МФО 351005
IBANUA 62 3510 0500 0002 6001 8788 4220 5

20.11.2024 р. 2/148

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Асамоаха Черемеха Джошуа на тему
«Маркетингові інструменти забезпечення економічної безпеки підприємства»
на здобуття ступеня доктора філософії

Використання науково-методичного підходу щодо оцінювання рівня готовності підприємств до впровадження маркетингових інструментів, який розроблений у дисертації Асамоаха Черемеха Джошуа, готовий до практичного використання і забезпечує менеджмент підприємств новими можливостями щодо удосконалення маркетингової складової його діяльності. Такий підхід дозволяє врахувати ресурсні можливості підприємства, а також готовність менеджменту до змін, особливо у сфері застосування сучасних цифрових маркетингових інструментів.

Апробація результатів дисертаційної роботи Асамоаха Черемеха Джошуа свідчить про доцільність використання отриманих науково-методичних підходів та рекомендацій у діяльності підприємств легкої промисловості.

Генеральний директор ТОВ «БЕМБІ»



Вікторія ХИТРУК



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

вул. Інститутська 11, Хмельницький-16, 29016, тел.: (0382) 67-02-76, факс: (0382) 67-42-65
 E-mail: centr@khmnu.edu.ua, код ЄДРПОУ 02071234

4.12.2024 № 3112

На № _____ від _____

Довідка

про впровадження результатів дисертаційної роботи
 Асамоаха Черемеха Джошуа «Маркетингові інструменти забезпечення
 економічної безпеки підприємства» у навчальний процес

Результати наукового дослідження Асамоаха Черемеха Джошуа знайшли теоретичне та практичне застосування у освітньому процесі Хмельницького національного університету при підготовці навчально-методичних матеріалів та викладанні освітніх компонент «Маркетинг» та «Сучасні технології управління».

Використання результатів дисертаційної роботи Асамоаха Черемеха Джошуа є доцільним, сприяє якісній підготовці студентів спеціальності 073 «Менеджмент» та поглибленому оволодінню ними знань щодо теорії та практики маркетингу.

Проректор з науково-педагогічної роботи
 Хмельницького національного
 університету



Віктор ЛОПАТОВСЬКИЙ



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

вул. Інститутська 11, Хмельницький-16, 29016, тел.: (0382) 67-02-76, факс: (0382) 67-42-65
 E-mail: centr@khmnu.edu.ua, код ЄДРПОУ 02071234

4.12.2024 № 12/12

На № _____ від _____

Довідка

Видана здобувачу кафедри маркетингу Асамоаху Черемеху Джошуа про те, що він у процесі виконання дисертаційної роботи на тему «Маркетингові інструменти забезпечення економічної безпеки підприємства» приймав участь у виконанні держбюджетної науково-дослідної теми «Моделювання стратегій безпечного розвитку інноваційно-орієнтованих соціально-економічних систем» (номер державної реєстрації: 0122U001212).

Керівник наукової розробки д.е.н., професор Хрущ Н.А.

Відповідальний виконавець – д.е.н., професор Григорук П.М.

Завідувач сектору науково-дослідної частини

Галина ДЕГОДІУК

Проректор з наукової роботи
 Хмельницького національного університету



Олег СИНІУК

Додаток Б

Таблиця Б.1

**Обсяг виробленої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання
за видами економічної діяльності протягом 2013-2023 рр.**

Показники	Роки										
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Обсяг виробленої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання усього, млрд. грн, у т. ч.	2593,2	2885,5	3449,88	4217,83	5328,98	6207,69	6981,86	7294,45	9639,31	7712,48	8978,75
Промисловість, млрд. грн	1264,0	1334,0	1606,44	1920,26	2461,94	2797,28	2933,99	2902,25	4037,13	3314,02	3629,69
Переробна промисловість, млрд. грн	898,75	978,7	1191,30	1357,84	1774,33	2021,20	1994,74	2030,57	2660,36	1849,10	2316,16
Текстильне виробництво, виробництво одягу, шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів, млрд. грн	12,42	15,14	21,69	25,96	31,90	40,01	41,72	41,14	49,28	43,61	65,88
Питома вага промислового виробництва у загальному обсязі, %	48,74	46,23	46,57	45,53	46,20	45,06	42,02	39,79	41,88	42,97	40,42
Питома вага виробництва продукції переробної промисловості у загальному обсязі, %	34,66	33,92	34,53	32,19	33,30	32,56	28,57	27,84	27,6	23,90	25,80
Питома вага виробництва продукції легкої промисловості у загальному обсязі, %	0,48	0,52	0,63	0,62	0,60	0,64	0,60	0,56	0,51	0,57	0,73
Частка виробництва продукції легкої промисловості у промисловому виробництві, %	0,98	1,13	1,35	1,35	1,30	1,43	1,42	1,42	1,22	1,32	1,81
Частка виробництва продукції легкої промисловості у переробній промисловості, %	1,38	1,55	1,82	1,91	1,80	1,98	2,09	2,03	1,85	2,36	2,84

*розраховано автором на основі даних [83]

Таблиця Б.2

Товарна структура експорту товарів легкої промисловості у 2018-2023 рр.

Код і назва товарів згідно з УКТЗЕД	2019		2020		2021		2022		2023	
	тис.дол. США	у % до загального обсягу	тис.дол. США	у % до загального обсягу	тис.дол. США	у % до загального обсягу	тис.дол. США	у % до загального обсягу	тис.дол. США	у % до загального обсягу
Усього, у тому числі	50054605,8	100,00	49191824,5	100,00	68072328,8	100,00	44135592,5	100,00	36182902,9	100,00
VIII. Шкури необроблені, шкіра вичинена	149080,2	0,30	134656,7	0,27	165539,7	0,24	104483,1	0,24	78118,9	0,22
41 шкури	82661,2	0,17	73548,3	0,15	83811,8	0,12	50607,1	0,11	39263,5	0,11
42 вироби із шкіри	46887,3	0,09	39132,0	0,08	53426,6	0,08	32782,1	0,07	24147,2	0,07
43 натуральне та штучне хутро	19531,7	0,04	21976,4	0,04	28301,3	0,04	21093,9	0,05	14708,3	0,04
XI. Текстильні матеріали та текстильні вироби	847198,6	1,69	778247,7	1,58	864984,6	1,27	671517,5	1,52	354321,8	0,98
50 шовк	49,2	0,00	8,5	0,00	1,1	0,00	16,1	0,00	1,3	0,00
51 вовна	5204,3	0,01	3299,7	0,01	4190,0	0,01	3607,3	0,01	3146,7	0,01
52 бавовна	2517,4	0,01	2402,1	0,00	2763,4	0,00	3201,7	0,01	377,7	0,00
53 інші текстильні волокна	910,6	0,00	489,3	0,00	333,2	0,00	898,4	0,00	571,8	0,00
54 нитки синтетичні або штучні	12522,4	0,03	9917,9	0,02	10700,3	0,02	5679,0	0,01	2379,9	0,01
55 синтетичні або штучні штапельні волокна	21773,5	0,04	14923,4	0,03	22708,4	0,03	12575,0	0,03	4286,8	0,01
56 вата	97315,2	0,19	93169,4	0,19	104759,7	0,15	55137,4	0,12	60522,6	0,17
57 килими	17724,6	0,04	21131,9	0,04	28131,1	0,04	17250,6	0,04	16131,5	0,04
58 спеціальні тканини	3415,2	0,01	4130,0	0,01	4921,1	0,01	5124,6	0,01	3371,6	0,01
59 текстильні матеріали	11065,8	0,02	10034,4	0,02	11255,1	0,02	9722,1	0,02	5744,8	0,02
60 трикотажні полотна	5578,9	0,01	5426,2	0,01	8446,1	0,01	8835,1	0,02	5929,4	0,02
61 одяг та додаткові речі до одягу, трикотажні	123988,1	0,25	109632,2	0,22	135320,2	0,20	121883,9	0,28	53420,5	0,15
62 одяг та додаткові речі до одягу, текстильні	391722,2	0,78	338557,3	0,69	332358,5	0,49	286868,4	0,65	99029,3	0,27
63 інші готові текстильні вироби	153411,3	0,31	165125,4	0,34	199096,6	0,29	140717,8	0,32	99407,9	0,27
XII. Взуття, головні убори, парасольки	188378,5	0,38	165474,4	0,34	189860,9	0,28	175073,1	0,40	66867,5	0,18
64 взуття	174357,7	0,35	152501,1	0,31	173080,1	0,25	149637,4	0,34	52155,3	0,14
65 головні убори	6952,0	0,01	6857,7	0,01	9024,6	0,01	20187,5	0,05	9318,6	0,03
66 парасольки	6162,3	0,01	5538,3	0,01	7101,2	0,01	4499,0	0,01	4999,7	0,01
67 оброблені пір'я та пух	906,5	0,00	577,4	0,00	654,9	0,00	749,1	0,00	393,9	0,001

*згруповано та розраховано автором на основі даних [112]

Таблиця Б.3

Товарна структура імпорту товарів легкої промисловості у 2018-2023 рр.*

Код і назва товарів згідно з УКТЗЕД	2019		2020		2021		2022		2023	
	тис.дол. США	у % до загального обсягу	тис.дол. США	у % до загального обсягу	тис.дол. США	у % до загального обсягу	тис.дол. США	у % до загального обсягу	тис.дол. США	у % до загального обсягу
Усього, у тому числі	60800173,1	100,00	54336136,7	100,00	72843126,6	100,00	55295748,4	100,00	63566999,8	100,0
VIII. Шкури необроблені, шкіра вичинена	283027,5	0,47	242977,1	0,45	300241,8	0,41	240496,5	0,43	258219,1	0,4
41 шкури	153157,0	0,25	141867,3	0,26	150359,9	0,21	102313,3	0,19	113272,2	0,2
42 вироби із шкіри	121428,7	0,20	97273,4	0,18	146313,4	0,20	136218,2	0,25	140644,8	0,2
43 натуральна та штучне хутро	8441,8	0,01	3836,3	0,01	3568,5	0,00	1965,1	0,00	4302,1	0,0
XI. Текстильні матеріали та текстильні вироби	2375980,4	3,91	2291123,0	4,22	2661509,8	3,65	2483735,7	4,49	2391884,3	3,8
50 шовк	723,2	0,00	835,0	0,00	855,6	0,00	251,0	0,00	438,7	0,0
51 вовна	46765,6	0,08	33504,3	0,06	30991,0	0,04	30062,8	0,05	32117,6	0,1
52 бавовна	145158,0	0,24	132280,6	0,24	147947,5	0,20	122504,6	0,22	117527,3	0,2
53 інші текстильні волокна	12663,5	0,02	11421,0	0,02	17637,9	0,02	9789,1	0,02	14529,4	0,0
54 нитки синтетичні або штучні	234498,4	0,39	175215,8	0,32	237267,3	0,33	163933,7	0,30	187797,2	0,3
55 синтетичні або штучні штапельні волокна	208689,6	0,34	200365,1	0,37	202939,5	0,28	161403,1	0,29	186173,9	0,3
56 вата	141403,6	0,23	180552,6	0,33	186842,4	0,26	117913,2	0,21	150631,2	0,2
57 килими	44907,1	0,07	39081,9	0,07	48876,8	0,07	20054,9	0,04	30525,8	0,0
58 спеціальні тканини	63271,8	0,10	59800,8	0,11	78591,1	0,11	64584,8	0,12	75484,1	0,1
59 текстильні матеріали	155316,3	0,26	159629,4	0,29	193623,4	0,27	157194,3	0,28	174982,8	0,3
60 трикотажні полотна	198639,6	0,33	223481,6	0,41	296223,7	0,41	247219,6	0,45	268415,3	0,4
61 одяг та додаткові речі до одягу, трикотажні	398652,9	0,66	358557,4	0,66	461946,5	0,63	402141,5	0,73	423773,5	0,7
62 одяг та додаткові речі до одягу, текстильні	370320,5	0,61	349154,4	0,64	401463,5	0,55	704211,2	1,27	391827,0	0,6
63 інші готові текстильні вироби	354970,5	0,58	367243,0	0,68	356303,7	0,49	282471,7	0,51	337660,6	0,5
XII. Взуття, головні убори, парасольки	473461,3	0,78	435971,0	0,80	576345,9	0,79	570936,2	1,03	494969,5	0,8
64 взуття	438513,3	0,72	403504,1	0,74	534901,0	0,73	359161,3	0,65	443372,0	0,7
65 головні убори	15552,8	0,03	16836,5	0,03	23300,4	0,03	201839,3	0,37	38099,0	0,1
66 парасольки	7772,2	0,01	6881,7	0,01	9142,7	0,01	4425,7	0,01	6104,4	0,0
67 оброблені пір'я та пух	11622,9	0,02	8748,6	0,02	9001,8	0,01	5509,9	0,01	7394,2	0,0

Джерело: згруповано та обраховано автором на основі даних [112]

**Чистий прибуток (збиток) підприємств за видами економічної діяльності
за 2010-2023 рр.***

Роки	Чистий прибуток (збиток), тис. грн	Підприємства, які одержали прибуток		Підприємства, які одержали збиток	
		у % до загальної кількості підприємств	Фінансовий результат, тис. грн.	у % до загальної кількості підприємств	Фінансовий результат, тис. грн.
1	2	3	4	5	6
Усього					
2010	13906129,7	57,3	155197596,8	42,7	141291467,1
2011	67797898,9	63,5	208896289,9	36,5	141098391,0
2012	35067276,8	63,0	210607600,6	37,0	175540323,8
2013	-22839743,6	65,0	179259608,7	35,0	202099352,3
2014	-590066944,5	65,5	202704533,9	34,5	792771478,4
2015	-373516013,2	73,3	352980433,4	26,7	726496446,6
2016	29705020,1	73,0	396745355,6	27,0	367040335,5
2017	168752792,7	72,4	515460600,5	27,6	346707807,8
2018	288305468,1	73,9	584358002,5	26,1	296052534,4
2019	523779001,5	73,6	772019623,4	26,4	248240621,9
2020	68054905,5	71,0	599404728,4	29,0	531349822,9
2021	885276479,5	72,9	1117131352,8	27,1	231854873,3
2022	-276277742,8	65,8	639197706,9	34,2	915475449,7
2023	427672584,2	70,7	914694649,7	29,3	487022065,5
Промисловість					
2010	11594719,3	57,0	50070597,1	43,0	38475877,8
2011	31961586,9	60,8	82204094,2	39,2	50242507,3
2012	2592438,3	60,7	67565390,7	39,3	64972952,4
2013	-4181085,9	62,3	64470837,3	37,7	68651923,2
2014	-178730926,4	62,4	59910662,6	37,6	238641589,0
2015	-188267875,5	72,6	75334342,7	27,4	263602218,2
2016	-24724672,6	72,5	117202776,4	27,5	141927449,0
2017	56124026,4	71,4	195352165,3	28,6	139228138,9
2018	109288779,8	72,4	233568655,7	27,6	124279875,9
2019	133701590,3	71,7	243492995,1	28,3	109791404,8
2020	-47211987,4	69,4	174376332,2	30,6	221588319,6
2021	361115245,8	70,9	453626191,0	29,1	92510945,2
2022	-246696644,0	64,3	197235833,1	35,7	443932477,1
2023	44221294,6	71,4	302865081,5	28,6	258643786,9
Переробна промисловість					
2010	-3152222,4	59,0	25350212,0	41,0	28502434,4
2011	4294894,0	62,7	37630059,9	37,3	33335165,9
2012	-11571916,6	62,5	35573175,1	37,5	47145091,7
2013	-10920415,0	64,2	30327511,3	35,8	41247926,3
2014	-142546983,1	64,4	34597813,3	35,6	177144796,4
2015	-127625236,5	74,8	54392513,6	25,2	182017750,1
2016	-35229367,4	74,9	61667765,5	25,1	96897132,9
2017	8130767,2	73,6	92626041,1	26,4	84495273,9
2018	30935955,9	75,2	111733029,0	24,8	80797073,1
2019	60128963,0	74,5	121617926,7	25,5	61488963,7
2020	-11116302,6	72,7	86844532,6	27,3	97960835,2
2021	173015944,6	73,5	204980751,9	26,5	31964807,3
2022	-118975448,6	67,7	97508138,0	32,3	216483586,6
2023	13345826,0	74,7	167229807,2	25,3	153883981,2
2010	-20098,2	61,7	325997,5	38,3	346095,7
2011	152243,7	66,7	430554,4	33,3	278310,7

Продовження табл. Б.4

1	2	3	4	5	6
2012	20043,3	62,4	469548,3	37,6	449505,0
2013	162520,8	66,2	504721,2	33,8	342200,4
2014	-636539,6	68,7	880339,6	31,3	1516879,2
2015	576611,6	76,7	1544651,4	23,3	968039,8
2016	1318283,6	76,7	1689398,6	23,3	371115,0
2017	1025267,7	72,2	1435482,6	27,8	410214,9
2018	1411200,5	72,5	1772224,3	27,5	361023,8
2019	928444,0	70,5	1647195,3	29,5	718751,3
2020	602304,9	70,1	1596355,4	29,9	994050,5
2021	2167695,8	70,3	2561056,6	29,7	393360,8
2022	2834724,4	69,7	3942175,8	30,3	1107451,4
2023	5824045,6	74,5	6384686,7	25,5	560641,1
Текстильне виробництво					
2010	-45718,4	60,0	90673,4	40,0	136391,8
2011	14119,1	63,1	130868,3	36,9	116749,2
2012	-2113,1	62,6	143205,5	37,4	145318,6
2013	77024,3	65,1	175896,7	34,9	98872,4
2014	-376264,1	67,5	281315,9	32,5	657580,0
2015	-41306,8	81,0	456671,6	19,0	497978,4
2016	446643,4	79,5	633466,8	20,5	186823,4
2017	319609,4	74,3	430830,2	25,7	111220,8
2018	773848,3	76,4	847854,2	23,6	74005,9
2019	641907,1	78,1	700859,7	21,9	58952,6
2020	428017,1	73,8	676050,9	26,2	248033,8
2021	754485,0	76,5	850103,2	23,5	95618,2
2022	357319,4	69,4	942655,7	30,6	585336,3
2023	1457879,9	76,6	1614015,9	23,4	156136,0
Виробництво одягу					
2010	3518,5	61,2	172163,3	38,8	168644,8
2011	72280,3	68,0	183711,8	32,0	111431,5
2012	-30763,6	61,5	195219,8	38,5	225983,4
2013	29970,4	66,3	194021,0	33,7	164050,6
2014	-57565,9	69,1	366384,6	30,9	423950,5
2015	240144,5	75,9	638877,9	24,1	398733,4
2016	462619,1	75,3	609367,4	24,7	146748,3
2017	509540,6	71,1	698086,2	28,9	188545,6
2018	457525,8	70,9	637804,3	29,1	180278,5
2019	335306,7	68,5	644997,6	31,5	309690,9
2020	312578,4	70,1	741728,1	29,9	429149,7
2021	802771,2	67,9	1035588,5	32,1	232817,3
2022	1901566,4	69,9	2195160,6	30,1	293594,2
2023	3365587,0	74,8	3696526,7	25,2	330939,7
Виробництво шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів					
2010	22101,7	66,6	63160,8	33,4	41059,1
2011	65844,3	65,1	115974,3	34,9	50130,0
2012	52920,0	66,2	131123,0	33,8	78203,0
2013	55526,1	66,8	134803,5	33,2	79277,4
2014	-202709,6	68,2	232639,1	31,8	435348,7
2015	377773,9	74,2	449101,9	25,8	71328,0
2016	409021,1	79,4	446564,4	20,6	37543,3
2017	196117,7	74,3	306566,2	25,7	110448,5
2018	179826,4	74,0	286565,8	26,0	106739,4
2019	-48769,8	68,0	301338,0	32,0	350107,8
2020	-138290,6	64,1	178576,4	35,9	316867,0
2021	610439,6	70,4	675364,9	29,6	64925,3
2022	575838,6	69,3	804359,5	30,7	228520,9
2023	1000578,7	68,4	1074144,1	31,6	73565,4

*розраховано автором на основі даних [121]

Таблиця Б.5

Динаміка капітальних інвестицій у легкій промисловості*

Показники	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Капітальні інвестиції за видами економічної діяльності, млн.грн														
Усього	180575,5	241286,0	273256,0	249873,4	219419,9	273116,4	359216,1	448461,5	578726,4	623978,9	508217,0	673899,3	409660,0	627280,8
Промисловість	55384,4	78725,8	91598,4	97574,1	86242,0	87656,0	117753,6	143300,0	199896,0	254196,2	180537,4	242922,9	126112,6	220652,2
Переробна промисловість	30151,9	42161,3	42276,8	44717,9	42474,4	46219,1	62223,3	73883,8	100869,7	105878,5	84408,2	113275,0	60457,6	90395,5
Текстильне виробництво, виробництво одягу, шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів	479,9	539,4	371,6	481,5	623,0	987,0	1795,7	1882,3	1846,2	1492,3	1201,8	1960,1	1380,0	2120,5
Індекси капітальних інвестицій за видами економічної діяльності (базисні), коеф														
Усього	1	1,34	1,51	1,38	1,22	1,51	1,99	2,48	3,20	3,46	2,81	3,73	2,27	3,47
Промисловість	1	1,42	1,65	1,76	1,56	1,58	2,13	2,59	3,61	4,59	3,26	4,39	2,28	3,98
Переробна промисловість	1	1,40	1,40	1,48	1,41	1,53	2,06	2,45	3,35	3,51	2,80	3,76	2,01	3,00
Текстильне виробництво, виробництво одягу, шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів	1	1,12	0,77	1,00	1,30	2,06	3,74	3,92	3,85	3,11	2,50	4,08	2,88	4,42
Індекси капітальних інвестицій за видами економічної діяльності (ланцюгові), коеф														
Усього		1,34	1,13	0,91	0,88	1,24	1,32	1,25	1,29	1,08	0,81	1,33	0,61	1,53
Промисловість		1,42	1,16	1,07	0,88	1,02	1,34	1,22	1,39	1,27	0,71	1,35	0,52	1,75
Переробна промисловість		1,40	1,00	1,06	0,95	1,09	1,35	1,19	1,37	1,05	0,80	1,34	0,53	1,50
Текстильне виробництво, виробництво одягу, шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів		1,12	0,69	1,30	1,29	1,58	1,82	1,05	0,98	0,81	0,81	1,63	0,70	1,54
Структура капітальних інвестицій, %														
Усього	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Промисловість	30,67	32,63	33,52	39,05	39,30	32,09	32,78	31,95	34,54	40,74	35,52	36,05	30,78	35,18
Переробна промисловість	16,70	17,47	15,47	17,90	19,36	16,92	17,32	16,47	17,43	16,97	16,61	16,81	14,76	14,41
Текстильне виробництво, виробництво одягу, шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів	0,27	0,22	0,14	0,19	0,28	0,36	0,50	0,42	0,32	0,24	0,24	0,29	0,34	0,34

* розраховано автором на основі даних [56, 57]

Таблиця Б.6

Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання переробної та легкої промисловості у розрізі регіонів*

Області	Переробна промисловість, млрд. грн.										Легка промисловість, млрд. грн.										Частка продукції легкої промисловості у загальному обсязі виробленої продукції переробної промисловості регіону, %									
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
Україна	1015,77	1257,76	1465,93	1824,50	2113,77	2082,88	2146,73	2908,71	1975,02	2435,65	14,93	21,87	26,10	32,51	40,70	41,70	42,79	53,93	45,99	68,18	1,47	1,74	1,78	1,78	1,93	2,00	1,99	1,85	2,33	2,80
Вінницька область	17,43	30,38	43,27	60,88	68,09	72,89	75,16	86,50	92,07	116,71	0,20	0,32	0,38	0,47	0,50	0,54	0,57	0,61	0,97	1,32	1,17	1,04	0,87	0,78	0,74	0,75	0,70	1,06	1,13	
Волинська область	12,97	18,62	21,60	28,26	32,38	34,17	32,38	49,23	50,10	56,47	0,25	0,34	0,44	0,69	0,92	0,98	0,89	1,17	1,14	1,40	1,91	1,83	2,05	2,43	2,85	2,88	2,74	2,37	2,27	2,48
Дніпропетровська область	160,93	197,71	225,08	305,10	346,26	335,23	317,59	462,40	343,12	414,68	0,91	1,42	1,63	2,11	2,51	2,48	2,63	3,44	2,77	3,68	0,57	0,72	0,73	0,69	0,73	0,74	0,83	0,74	0,81	0,89
Донецька область	137,36	139,81	144,57	182,32	248,02	214,74	191,20	318,00	23,01	9,74	0,31	0,17	0,23	0,25	0,29	0,33	0,18	0,46	к	0,02	0,22	0,12	0,16	0,14	0,12	0,15	0,10	0,15		0,16
Житомирська область	14,84	18,81	23,55	28,79	34,36	34,25	36,11	43,33	41,55	63,13	0,79	1,00	1,19	1,32	1,69	1,58	1,58	1,93	2,12	2,56	5,30	5,30	5,05	4,58	4,93	4,62	4,38	4,46	5,11	4,05
Закарпатська область	9,89	12,14	14,30	17,19	21,15	20,18	20,67	24,21	23,39	36,62	0,73	1,03	1,31	1,50	1,71	1,59	1,53	1,76	1,84	2,42	7,41	8,45	9,13	8,70	8,10	7,88	7,41	7,25	7,85	6,61
Запорізька область	77,97	104,56	111,32	151,27	174,77	157,69	149,44	227,69	180,46	141,24	0,56	0,71	1,03	1,48	2,04	1,41	1,27	1,26	1,03		0,72	0,68	0,92	0,98	1,17	0,90	0,85	0,55	0,57	
Івано - Франківська область	12,23	19,32	17,38	27,32	42,95	42,60	44,64	62,60	33,88	48,83	0,45	0,64	0,47	0,48	0,56	0,63	0,51	0,55	0,50	0,61	3,67	3,32	2,73	1,75	1,31	1,48	1,14	0,88	1,49	1,24
Київська область	54,40	72,76	90,42	103,95	116,58	111,94	128,70	165,54	130,00	192,02	0,45	0,71	0,82	0,99	1,07	1,13	1,24	3,75	1,58	2,72	0,83	0,98	0,90	0,95	0,92	1,01	0,96	2,26	1,22	1,42
Кіровоградська область	16,06	17,14	18,98	21,70	23,31	25,33	29,97	37,99	37,26	43,90	0,08	0,14	0,17	0,16	0,22	0,26	0,19	0,33	к	0,21	0,52	0,82	0,87	0,75	0,95	1,04	0,63	0,87		0,48
Луганська область	27,09	17,13	23,36	14,00	14,12	13,65	14,39	15,54	0,12	к	0,09	0,09	0,12	к	0,21	0,25	к	0,27	к		0,34	0,51	0,51		1,47	1,83		1,72		
Львівська область	38,01	49,84	58,79	71,18	89,08	94,47	107,51	134,04	146,08	181,55	1,52	2,36	3,07	3,82	4,57	4,67	5,50	6,90	5,98	6,13	4,00	4,74	5,22	5,36	5,13	4,94	5,12	5,15	4,09	3,37
Миколаївська область	20,48	27,82	33,48	35,67	39,49	41,51	40,03	49,33	26,24	31,07	0,41	0,56	0,70	0,91	1,04	0,91	0,79	0,90	0,70	0,83	2,01	2,03	2,10	2,55	2,63	2,19	1,98	1,83	2,68	2,66
Одеська область	27,67	43,81	52,71	58,17	63,74	54,18	70,14	85,14	59,38	70,10	0,44	0,63	0,78	0,90	1,09	1,14	1,44	1,61	0,83	1,25	1,60	1,44	1,47	1,54	1,70	2,10	2,05	1,89	1,39	1,78
Полтавська область	61,69	78,49	82,92	103,17	114,78	115,28	113,09	144,90	65,74	76,67	0,41	0,67	0,80	0,97	1,12	1,20	1,34	1,59	1,21	1,28	0,66	0,86	0,97	0,94	0,97	1,04	1,18	1,10	1,84	1,67
Рівненська область	17,19	18,36	18,56	21,54	24,64	25,72	27,36	35,42	35,22	46,15	0,17	0,27	0,33	0,42	0,57	0,51	0,66	0,77	0,57	0,78	1,02	1,45	1,79	1,93	2,32	1,98	2,41	2,16	1,61	1,69
Сумська область	18,27	24,23	23,46	27,91	36,03	35,37	38,48	48,41	36,46	49,45	0,32	0,68	0,59	0,76	1,73	1,74	1,37	2,14	2,81	4,21	1,74	2,83	2,50	2,72	4,80	4,91	3,57	4,43	7,70	8,51

Продовження табл. Б.6

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
Тернопільська область	7,73	10,59	11,40	14,66	17,97	17,49	20,63	27,56	25,90	34,62	0,21	0,35	0,37	0,39	0,40	0,36	0,34	0,52	0,79	0,99	2,73	3,31	3,21	2,66	2,20	2,06	1,66	1,87	3,05	2,86
Харківська область	63,92	77,42	92,41	114,27	130,34	132,87	141,14	168,79	86,62	123,83	1,86	2,23	2,64	3,43	4,07	4,35	4,18	5,36	2,86	4,35	2,90	2,88	2,85	3,00	3,13	3,27	2,96	3,18	3,31	3,51
Херсонська область	8,40	12,54	15,75	17,77	19,38	19,62	20,17	27,71	8,34	к	0,04	0,05	0,07	к	0,12	0,16	к	0,40	к	0,00	0,50	0,40	0,41		0,61	0,80		1,44		
Хмельницька область	14,36	17,08	21,14	26,91	31,42	33,09	35,64	44,53	40,41	52,12	0,99	1,19	1,53	2,27	2,71	2,86	2,67	3,17	2,73	3,03	6,90	6,99	7,25	8,42	8,64	8,64	7,49	7,12	6,75	5,80
Черкаська область	32,76	40,90	43,49	49,27	60,78	65,83	67,47	82,23	80,79	104,05	0,33	0,60	0,63	0,93	1,18	1,20	1,71	3,38	2,72	2,91	1,02	1,47	1,45	1,88	1,95	1,82	2,54	4,12	3,37	2,79
Чернівецька область	3,55	4,80	5,00	5,98	6,65	7,49	7,99	10,60	9,34	17,97	0,36	0,63	0,67	0,78	0,82	0,66	0,57	0,70	0,50	4,63	10,03	13,03	13,32	12,99	12,34	8,80	7,09	6,58	5,31	25,76
Чернігівська область	14,78	19,64	28,35	33,77	28,19	26,76	27,45	57,62	24,97	34,02	0,64	0,92	1,06	1,21	1,43	1,51	1,42	1,49	1,12	2,03	4,30	4,67	3,74	3,58	5,06	5,63	5,16	2,59	4,47	5,96
м. Київ	145,78	183,86	244,63	303,46	329,29	350,53	389,36	499,39	374,56	489,60	2,40	4,16	5,09	6,06	8,11	9,25	9,76	9,48	10,92	17,88	1,65	2,26	2,08	2,00	2,46	2,64	2,51	1,90	2,92	3,65

Примітка: інформація сформована на основі фактично поданих підприємствами звітів та проведених дооцінок показників; символ (к) – дані не оприлюднюються з метою виконання вимог Закону України «Про офіційну статистику» щодо забезпечення гарантій органів державної статистики щодо статистичної конфіденційності

*розраховано автором на основі даних [85]

Таблиця Б.7

Кількість зайнятих працівників у суб'єктів господарювання переробної та легкої промисловості у розрізі регіонів*

Область	Переробна промисловість										Текстильне виробництво, виробництво одягу, шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів										Частка зайнятих працівників легкої промисловості у загальному обсязі працівників переробної промисловості регіону, %									
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
Україна	1793366	1642119	1600175	1623489	1652213	1606371	1541308	1517994	1247298	1148995	111459	108841	115732	122375	133540	124334	111044	105538	92927	92091	6,22	6,63	7,23	7,54	8,08	7,74	7,20	6,95	7,45	8,01
Вінницька область	48414	47281	45507	50804	55898	56121	55145	52656	48629	47852	3416	3394	3353	3286	3424	3294	2945	2740	2626	2761	7,06	7,18	7,37	6,47	6,13	5,87	5,34	5,20	5,40	5,77
Волинська область	36196	36323	37125	38943	39433	39887	37405	36550	35344	35310	2569	2217	2419	2765	3214	3527	3264	3026	2726	2729	7,10	6,10	6,52	7,10	8,15	8,84	8,73	8,28	7,71	7,73
Дніпропетровська область	221488	203110	196191	201685	209932	203742	194834	189596	165840	139945	5796	5375	5637	6189	6993	6473	5930	5425	4686	4664	2,62	2,65	2,87	3,07	3,33	3,18	3,04	2,86	2,83	3,33
Донецька область	188194	146241	112382	92123	89029	88015	83878	80061	17518	8378	1332	1254	1082	1081	1249	1165	822	987	к/с	184	0,71	0,86	0,96	1,17	1,40	1,32	0,98	1,23		2,20
Житомирська область	47039	44719	48875	50857	52959	50927	48523	48108	44273	42608	5450	5354	5801	5652	6332	5861	5191	5069	4628	4329	11,59	11,97	11,87	11,11	11,96	11,51	10,70	10,54	10,45	10,16
Закарпатська область	41315	41397	43277	43533	44014	40194	37286	37744	35233	33016	8691	8723	9073	8977	8591	8133	7337	6861	6502	6171	21,04	21,07	20,96	20,62	19,52	20,23	19,68	18,18	18,45	18,69
Запорізька область	136683	126404	125518	126149	123833	119798	112423	108079	89817	67597	4090	4014	4166	4475	4649	4235	3054	2656	2423	к/с	2,99	3,18	3,32	3,55	3,75	3,54	2,72	2,46	2,70	
Івано - Франківська область	36865	32534	33686	36187	37000	36470	35387	33794	30055	30364	3047	2980	2888	3002	2857	2839	2390	2103	2076	2045	8,27	9,16	8,57	8,30	7,72	7,78	6,75	6,22	6,91	6,73
Київська область	89847	84210	85722	87471	89403	85654	82259	82068	73450	69584	3707	3632	3852	4412	4170	3961	3480	3506	2983	3252	4,13	4,31	4,49	5,04	4,66	4,62	4,23	4,27	4,06	4,67
Кіровоградська область	29329	26841	25145	26730	27502	28538	26934	26890	23699	22234	1140	1221	1200	1192	1353	1402	1044	1112	к/с	991	3,89	4,55	4,77	4,46	4,92	4,91	3,88	4,14		4,46
Луганська область	51594	43140	37525	34390	20192	17816	16950	16049	623	к/с	734	587	783	к	764	777	к	724	к/с	к/с	1,42	1,36	2,09		3,78	4,36		4,51		
Львівська область	98544	95141	97918	106514	110661	110238	107614	110006	107065	102814	13688	14102	15665	16711	18318	17500	16476	16138	14997	14324	13,89	14,82	16,00	15,69	16,55	15,87	15,31	14,67	14,01	13,93
Миколаївська область	43191	39778	38702	38257	36989	36094	34481	33239	23003	19679	2502	2235	2438	2680	2683	2507	2177	1903	1709	1754	5,79	5,62	6,30	7,01	7,25	6,95	6,31	5,73	7,43	8,91
Одеська область	55828	53177	52574	54500	57214	52093	51646	50538	42866	38323	5043	4502	4471	5268	5800	5414	4863	4065	3461	3596	9,03	8,47	8,50	9,67	10,14	10,39	9,42	8,04	8,07	9,38
Полтавська область	79295	70642	67363	67350	68869	64562	59829	57830	50223	47676	4521	4378	5016	5346	5535	5076	4416	4512	3819	3894	5,70	6,20	7,45	7,94	8,04	7,86	7,38	7,80	7,60	8,17
Рівненська область	34181	34199	34512	34440	35960	35334	34587	34436	32807	33016	2255	2355	2500	2573	2823	2687	2533	2661	2522	2619	6,60	6,89	7,24	7,47	7,85	7,60	7,32	7,73	7,69	7,93
Сумська область	52824	49671	47761	46505	47442	43943	43384	43834	37732	31975	3006	3113	3193	3481	3759	3371	3299	3266	3263	2364	5,69	6,27	6,69	7,49	7,92	7,67	7,60	7,45	8,65	7,39

Продовження табл. Б.7

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
Тернопільська область	30194	27554	27402	28407	29535	29406	29624	29425	26746	25194	2209	2140	2171	2082	2149	1893	1526	1439	1522	1539	7,32	7,77	7,92	7,33	7,28	6,44	5,15	4,89	5,69	6,11
Харківська область	151421	137702	133926	144532	151163	148335	140783	136323	91426	84503	10044	8851	9441	11087	13756	10927	9077	8028	5411	4882	6,63	6,43	7,05	7,67	9,10	7,37	6,45	5,89	5,92	5,78
Херсонська область	24051	22634	22305	22812	22737	21243	19675	18020	3608	к/с	707	590	643	к	854	959	к	794	к/с	95	2,94	2,61	2,88		3,76	4,51		4,41		
Хмельницька область	40004	38536	38181	38566	41560	40285	37776	36300	33463	32791	5907	5840	6337	7292	8742	8376	7306	7202	6271	6282	14,77	15,15	16,60	18,91	21,03	20,79	19,34	19,84	18,74	19,16
Черкаська область	49089	44347	43123	44288	46162	46520	44689	43271	40899	40159	2966	3000	3127	3335	3390	3324	3352	3179	2907	3056	6,04	6,76	7,25	7,53	7,34	7,15	7,50	7,35	7,11	7,61
Чернівецька область	18763	17482	17746	17856	19008	18442	16786	15607	13533	12785	2960	3169	3293	3240	3813	3138	2446	1993	1805	2516	15,78	18,13	18,56	18,15	20,06	17,02	14,57	12,77	13,34	19,68
Чернігівська область	30620	29368	28656	28740	30190	29756	27460	27270	22478	21988	4472	4591	4732	4393	4573	4806	4246	4200	3830	3342	14,60	15,63	16,51	15,29	15,15	16,15	15,46	15,40	17,04	15,20
м. Київ	158397	149688	159053	161850	165528	162958	161950	170300	156968	158549	11207	11224	12451	12436	13749	12689	12290	11949	11269	12347	7,08	7,50	7,83	7,68	8,31	7,79	7,59	7,02	7,18	7,79

Примітка: інформація за 2021 р. сформована на основі фактично поданих підприємствами звітів та проведених дооцінок показників; символ (к) – дані не оприлюднюються з метою виконання вимог Закону України «Про офіційну статистику» щодо забезпечення гарантій органів державної статистики щодо статистичної конфіденційності

*розраховано автором на основі даних [64].

Анкетне опитування експертів за чотирма ключовими параметрами щодо оцінювання готовності

ПРАТ «Хмільницька швейна фабрика «Лілея» до впровадження маркетингових інструментів*

№	Питання	Експерти																													
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
1. Оцінювання рівня економічної ефективності управління маркетингом на підприємстві																															
1.1	Як Ви оцінюєте ефективність поточних маркетингових ініціатив з точки зору отримання підприємством фінансового результату?	4	4	3	4	3	3	4	4	4	5	4	4	3	4	4	3	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
1.2	Чи здійснюється на підприємстві постійний моніторинг витрат на маркетинг, наскільки він є ефективним?	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
1.3	Наскільки ефективно здійснюється управління маркетинговим бюджетом на підприємстві?	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4
1.4	Як ви оцінюєте рівень достатності маркетингового бюджету для просування товарів / послуг?	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4
1.5	Чи є розуміння серед керівництва залежності між інвестиціями у маркетинг і прибутковістю підприємства?	5	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

Продовження табл. В.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	
1.6	Як Ви оцінюєте загальний рівень рентабельності маркетингових інвестицій?	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	
1.7	Чи використовуються на підприємстві маркетингові інструменти з метою підвищення продажів?	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	
1.8	Наскільки швидко підприємство може адаптувати наявні маркетингові стратегії до зміни ринкових умов?	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	5	
1.9	Чи здійснюється на підприємстві регулярні дослідження ринку для планування маркетингових ініціатив, наскільки вони є ефективним?	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4
1.10	Чи впливають маркетингові ініціативи на загальну конкурентоспроможність підприємства?	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5
Середнє значення за <i>i</i> -тим експертом		3,7	4,0	3,6	4,1	3,7	3,8	4,0	3,8	3,7	4,3	4,0	4,0	3,7	4,0	4,0	3,6	3,9	3,7	4,4	3,9	4,0	3,6	3,8	3,7	4,0	4,0	3,9	3,8	4,0	4,2	
2. Оцінювання рівня організаційної готовності підприємства до впровадження маркетингових інструментів																																
2.1	Чи є у підприємства затверджена маркетингова стратегія, як Ви оцінюєте її з точки зору доцільності та ефективності впровадження?	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2.2	Чи функціонує на підприємстві спеціалізований відділ або посада, що відповідає за маркетинг?	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5

Продовження табл. В.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	
2.3	Чи є на підприємстві достатньо працівників для роботи з маркетинговими інструментами?	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	
2.4	Як Ви оцінюєте готовність персоналу підприємства до роботи з новими маркетинговими інструментами?	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	
2.5	Чи проводяться на підприємстві тренінги / навчання співробітників, у тому числі щодо використання маркетингових інструментів?	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	3	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	
2.6	Як Ви оцінюєте рівень ефективності комунікацій між підрозділами, що залучені до реалізації маркетингових ініціатив?	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	
2.7	Як Ви оцінюєте наявний рівень ресурсів у підприємства для впровадження нових маркетингових інструментів?	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4
2.8	Як Ви оцінюєте рівень підтримки з боку керівництва щодо ініціацій у маркетингові заходи?	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	
2.9	Чи готові Ви особисто працювати з новими маркетинговими інструментами?	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	

Продовження табл. В.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	
2.10	Чи готове Ваше підприємство швидко адаптувати свою організаційну структуру до впровадження нових маркетингових ініціатив?	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5
Середнє значення за i-тим експертом		4,4	4,3	4,1	4,7	4,4	4,7	4,1	4,2	4,4	4,7	4,1	4,0	4,0	4,6	4,0	4,6	4,0	4,0	4,7	4,1	4,5	4,0	4,7	4,5	4,2	4,1	4,4	4,1	4,0	4,5	
3. Оцінювання рівня технологічної готовності підприємства до впровадження маркетингових інструментів																																
3.1	Чи використовуються на Вашому підприємстві сучасні маркетингові технології, як Ви оцінюєте їх ефективність?	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4
3.2	Наскільки ефективно працює веб-сайт підприємства?	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3
3.3	Оцініть рівень інвестицій підприємства у пошукову оптимізацію (SEO) власного сайту	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	
3.4	Наскільки ефективно використовуються соціальні мережі для просування товарів / послуг підприємства?	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	
3.5	Наскільки ефективно використовуються інформаційні системи / автоматизовані процеси для обробки даних про клієнтів і продажі на Вашому підприємстві?	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4

Продовження табл. В.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	
3.6	Наскільки ефективно використовуються інформаційні системи / аналітичні інструменти для оцінювання ефективності маркетингових кампаній на Вашому підприємстві?	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	
3.7	Оцініть рівень використання підприємством платформ електронної комерції (Інтернет-магазин, маркетплейси) для збуту своєї продукції?	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	
3.8	Оцініть рівень використання підприємством email-маркетингу для взаємодії з клієнтами	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	
3.9	Оцініть рівень цифрової інфраструктури підприємства (сервери, Інтернет – з'єднання, технічне забезпечення) для запуску нових маркетингових інструментів	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5
3.10	Оцініть рівень готовності персоналу підприємства до використання цифрових інструментів (знання, навички, досвід роботи з сучасними технологіями тощо)	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5
Середнє значення за i-тим експертом		3,9	4,0	3,9	4,0	3,7	3,9	4,0	4,1	3,8	3,7	4,2	4,3	3,9	4,0	3,6	4,2	3,3	4,0	4,3	3,7	3,7	3,7	3,7	4,1	3,9	3,4	4,1	3,6	3,7	4,0	4,0

Продовження табл. В.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32		
4. Оцінювання схильності до ризиків керівництва підприємства щодо інвестування у нові ініціативи																																	
4.1	Оцініть рівень готовності керівництва підприємства інвестувати в маркетингові інструменти навіть за умов нестабільного фінансового стану?	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	
4.2	Оцініть рівень готовності керівництва підприємства ризикувати, вкладаючи кошти у нові маркетингові інструменти?	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
4.3	Оцініть рівень готовності керівництва до довгострокових інвестицій у маркетингові ініціативи?	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4.4	Як Ви оцінюєте рівень готовності керівництва підприємства приймати швидкі рішення щодо перерозподілу ресурсів на маркетинг у разі необхідності?	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
4.5	Оцініть рівень ефективності наявних підходів та методів оцінювання фінансових ризиків при впровадженні будь-яких ініціатив	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4
4.6	Чи є на підприємстві практика страхування ризиків? Оцініть її ефективність	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4

Продовження табл. В.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	
4.7	Як Ви оцінюєте наявність чіткого плану управління ризиками, у тому числі і у сфері маркетингу?	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	
4.8	Оцініть рівень готовності керівництва підприємства масштабувати впроваджені маркетингові інструменти у разі успішного результату?	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	
4.9	Як Ви оцінюєте схильність керівництва до стратегічного планування в умовах значних ризиків?	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	
4.10	Як Ви оцінюєте рівень готовності керівництва підприємства приймати ризикові рішення для досягнення довгострокових цілей за рахунок використання інструментів маркетингу?	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4
Середнє значення за і-тим експертом		4,2	4,0	4,0	4,2	4,0	4,0	3,9	3,9	3,9	4,0	3,9	4,0	4,0	3,9	4,4	4,2	3,9	4,0	3,9	4,1	4,1	4,1	4,1	4,0	3,9	4,1	4,0	4,0	4,0	4,1	

*оцінювання проводиться за шкалою від 1 до 5, де: 1 – дуже низький рівень; 2 – низький рівень; 3 – середній рівень; 4 – високий рівень; 5 – дуже високий рівень.

Додаток Д

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації

1. Okhrimenko I., Martyn O., Asamoah-Kyeremeh J. Safe management of personnel and innovation potential of the enterprise in the conditions of globalization, turbulence of the business environment and dynamic changes. *Management of the 21st century : globalization challenges : collective monograph / ed. by D. Diachkov. Prague, 2023. P. 245–251. (0,3 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає в аналізі розвитку системи економічної безпеки підприємств в умовах динамічних змін середовища функціонування підприємств – 0,1 умов. друк. арк.).*

2. Асамоах-Черемех Д., Матюх С. А. Теоретичні засади ресурсного забезпечення системи економічної безпеки підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. № 6. С. 174–178. (0,66 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає в аналізі підходів до виділення складових системи економічної безпеки підприємства та формуванню переліку складових такої системи – 0,56 умов. друк. арк.).* **Індексується і реферується в базах даних:** *Index Copernicus, Google Scholar, НБУ ім. В. І. Вернадського.*

3. Асамоах-Черемех Д., Матюх С. Роль механізму ресурсного забезпечення системи економічної безпеки підприємства у забезпеченні реалізації загальної стратегії підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2021. № 1. С. 214–218. (0,38 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає в аналізі етапів реалізації стратегії підприємства і забезпеченні його економічної безпеки – 0,3 умов. друк. арк.).* **Індексується і реферується в базах даних:** *Index Copernicus, Google Scholar, НБУ ім. В. І. Вернадського.*

4. Асамоах-Черемех Д. Маркетингові інструменти забезпечення економічної безпеки підприємства : сутність та класифікація. *Вісник*

Хмельницького національного університету. *Економічні науки*. 2021. № 6(2). С. 130–134. (0,43 умов. друк. арк.). **Індексується і реферується в базах даних:** *Index Copernicus, Google Scholar, НБУ ім. В. І. Вернадського*.

5. Асамоах-Черемех Д., Матюх С. Вплив маркетингу на виявлення та протидію загрозам економічній безпеці підприємств легкої промисловості України. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 2. С. 49–54. (0,5 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає в аналізі ролі та значення маркетингу й маркетингової складової економічної безпеки підприємства з позиції забезпечення його функціонування за умов трансформації бізнес-середовища – 0,4 умов. друк. арк.). **Індексується і реферується в базах даних:** *Index Copernicus, Google Scholar, НБУ ім. В. І. Вернадського*.

6. Асамоах-Черемех Д., Матюх С. Аналіз безпекового середовища функціонування підприємств легкої промисловості з позиції маркетингового підходу. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. № 4. С. 152–157. (0,68 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає в аналізі тенденції розвитку легкої промисловості України у історичному контексті та визначення ролі інструментів цифрового маркетингу для досліджуваних підприємств – 0,58 умов. друк. арк.). **Індексується і реферується в базах даних:** *Index Copernicus, Google Scholar, НБУ ім. В. І. Вернадського*.

7. Асамоах-Черемех Д., Рудніченко Є. М. Підходи до сутнісного наповнення категорії «економічна безпека підприємства». *Development Service Industry Management*. 2023. № 3. С. 47–55. (1,1 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає в аналізі сутності категорії економічна безпека та її особливостей на сучасних підприємствах – 1,0 умов. друк. арк.). **Індексується і реферується в базах даних:** *Index Copernicus, Google Scholar, НБУ ім. В. І. Вернадського*.

8. Асамоах-Черемех Д., Рудніченко Є. М. Методичні підходи до оцінювання впливу інструментів маркетингу на економічну безпеку підприємства. *Development Service Industry Management*. 2023. № 4. С. 130–134.

(0,41 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у розробці методики оцінювання впливу інструментів маркетингу на економічну безпеку підприємства – 0,35 умов. друк. арк.). **Індексується і реферується в базах даних:** *Index Copernicus, Google Scholar, НБУ ім. В. І. Вернадського.*

9. Асамоах-Черемех Д. Механізм забезпечення економічної безпеки підприємств легкої промисловості на основі використання маркетингових інструментів. *Development Service Industry Management*. 2024. № 4. С. 297–302. (0,5 умов. друк. арк.). **Індексується і реферується в базах даних:** *Index Copernicus, Google Scholar, НБУ ім. В. І. Вернадського.*

Праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації

10. Матюх С., Асамоах-Черемех Д. Дослідження складових системи економічної безпеки підприємства та їх ресурсне забезпечення. *Актуальні проблеми зміцнення економічної безпеки держави та суб'єктів господарської діяльності* : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Львів, 16 квітня 2021 р.). Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. С. 118–120. (0,14 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у дослідженні складових системи економічної безпеки підприємства – 0,1 умов. друк. арк.).

11. Матюх С., Асамоах-Черемех Д. Передумови формування механізму реалізації стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства. *Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні* : матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції (м. Вінниця, 2–3 березня 2023 р.). Вінниця : ВНТУ, 2023. С. 245–247. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/fiip/fiip2023/paper/view/17062>. (0,12 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у формуванні передумов реалізації стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства – 0,1 умов. друк. арк.).

12. Асамоах-Черемех Д., Матюх С., Рудніченко Є. Маркетингова складова економічної безпеки підприємства : параметри оцінювання.

Маркетингові технології в умовах євроінтеграційних процесів : тези доп. XVIII Міжнародної науково-практичної конференції (Хмельницький, 20–21 грудня 2023 р.). Хмельницький : ХНУ, 2023. С. 167–169. (0,16 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у дослідженні маркетингової складової економічної безпеки підприємства – 0,8 умов. друк. арк.).

13. Матюх С., Асамоах-Черемех Д. Ідентифікація загроз економічній безпеці підприємства з позицій маркетингу. *Сучасні стратегії економічного розвитку : наука, інновації та бізнес-освіта* : матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 1 листопада 2023 р.). Харків : ХНУРЕ, 2023. С. 152–154. (0,14 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у ідентифікації маркетингових загроз економічній безпеці – 0,1 умов. друк. арк.).

14. Асамоах-Черемех Д. Місце та роль маркетингових інструментів при формуванні моделі забезпечення економічної безпеки підприємства *Підприємництво та стратегічні напрями розвитку бізнес-процесів в умовах глобальних викликів* : матеріали IV Міжнародного науково-практичного економічного форуму (м. Хмельницький, 5–7 грудня 2024 р.). Хмельницький : ХНУ, 2025. С. 191–193. (0,1 умов. друк. арк.).

Додаток Е

ВІДОМОСТІ ПРО АПРОБАЦІЮ РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЇ

1. Всеукраїнська науково-практична конференція «Актуальні проблеми зміцнення економічної безпеки держави та суб'єктів господарської діяльності» (м. Львів, 16 квітня 2021 р., очна форма участі).
2. VI Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні» (м. Вінниця, 2–3 березня 2023 р., заочна форма участі).
3. XVIII Міжнародна науково-практична конференція «Маркетингові технології в умовах євроінтеграційних процесів» (Хмельницький, 20–21 грудня 2023 р., очна форма участі).
4. IV Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні стратегії економічного розвитку : наука, інновації та бізнес-освіта» (м. Харків, 1 листопада 2023 р., заочна форма участі).
5. IV Міжнародний науково-практичний економічний форум «Підприємництво та стратегічні напрями розвитку бізнес-процесів в умовах глобальних викликів» (м. Хмельницький, 5–7 груд. 2024 р., очна форма участі).