

Найбільш значимою для економічного розвитку країни є модернізація виробничого потенціалу, що в Україні характеризується негативними процесами, а саме накопиченням морально та фізично застарілих основних засобів, зниженням рівня інвестиційної активності, низькими темпами оновлення основних засобів, перекладанням державою відповідальності за розвиток на бізнес без створення привабливого інвестиційного середовища. Як наслідок, в економічній системі або не відбувається формування, або відсутні стимули для спрямування інвестицій у модернізацію та розвиток виробничого потенціалу. Не менш серйозною є проблема інноваційного розвитку, фінансування якого відбувається за залишковим принципом та призводить до втрати потенціалу й досвіду для подальшого розвитку.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Геєць В.М. Ліберально-демократичні засади: курс на модернізацію України. Економіка України. 2010. № 3. С. 4–20.
2. Інноваційна Україна 2020: національна доповідь / за заг. ред. В.М. Гейця та ін. Київ: НАН України, 2015. 336 с.
3. Касич А.О. Вплив бюджетно-податкової політики на інноваційно-інвестиційну активність підприємств. Актуальні проблеми економіки. 2006. № 11 (65). С. 144–151.
4. Касич А.О. Втілення концепції стратегічного управління в практиці вітчизняних підприємств. Бізнес-Інформ. 2014. № 11. С. 290–294.
5. Касич А.О. Досвід формування національних інноваційних систем в країнах, що розвиваються. Актуальні проблеми економіки. 2013. № 5(143). С. 46–49.
6. Касич А.О. Зміст та завдання державної інноваційно-інвестиційної політики України. Схід. 2005. № 6 (72). С. 3–9.
7. Касич А.О., Канунікова К.О. Інноваційна активність підприємств України: динаміка, проблеми та шляхи вирішення. Інвестиції: практика та досвід. 2016. № 22. С. 21–24.
8. Касич А.О., Назарова М.В., Климович Т.А. Інноваційна продукція як основа підвищення конкурентоспроможності підприємств України. Держава та регіони. 2008. № 2. С. 66–69.
9. Касич А.О. Нові підходи до методики аналізу інвестиційної діяльності. Ефективна економіка. 2011. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php>.
10. Кіндзерський Ю.В. Промисловість України: стратегія і політика структурно-технологічної модернізації: монографія. Київ: ДУ «Ін-т екон. та прогноз. НАН України», 2013. 536 с.
11. Левковець О.М. Модернізація економіки України: зміст, умови, ризики. Бізнес-Інформ. 2011. № 10. С. 4–9.
12. Обушна Н.І. Модернізація – сучасний тренд розвитку суспільства. URL: <http://kbuapa.kharkov.ua/e-book/tpdu/2015-3/doc/1/06.pdf>.
13. Офіційний сайт ПАТ «АвтоКрАЗ». URL: <http://www.autokraz.com.ua>.
14. Офіційний сайт ПАТ «ЗАЗ». URL: <http://www.zaz.ua>.
15. Офіційний сайт ВАТ «КамАЗ». URL: <https://kamaz.ru>.
16. Офіційний сайт «Фольксваген». URL: <http://www.vw.com>.
17. Офіційний сайт «General Motors Company». URL: <http://www.gm.com>.

УДК 339.5.053

**Книш А.Ю.**

*студентка*

*Національного технічного університету України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»*

**Дунська А.Р.**

*кандидат економічних наук,*

*доцент кафедри менеджменту*

*Національного технічного університету України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»*

## ПЛАНУВАННЯ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПИВОВАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ПОРТФЕЛЬНОГО АНАЛІЗУ

У статті проаналізовано процес планування експортної діяльності на прикладі пивоварного підприємства. Розкрито ключові інструменти виявлення доцільних ринків та методи здійснення портфельного аналізу. Окреслено основні методи прийняття рішень в умовах невизначеності експортування конкретного портфеля брендів.

**Ключові слова:** планування, експортна діяльність, портфельний аналіз, стратегія, критерій.

### **Кныш А.Ю., Дунская А.Р. ПЛАНИРОВАНИЕ ЭКСПОРТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПИВОВАРЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ ПОРТФЕЛЬНОГО АНАЛИЗА**

В статье проанализирован процесс планирования экспортной деятельности на примере пивоваренного предприятия. Раскрыты ключевые инструменты выявления целесообразных рынков и методы осуществления портфельного анализа. Определены основные методы принятия решений в условиях неопределенности целесообразности экспорта конкретного портфеля брендов.

**Ключевые слова:** планирование, экспортная деятельность, портфельный анализ, стратегия, критерий.

### **Knysh A.Yu., Duns'ka A.R. PLANNING OF EXPORT ACTIVITY OF THE BREWERY ENTERPRISE ON THE BASIS OF PORTFOLIO ANALYSIS**

The article analyzes the process of planning export activities using the example of a brewery. Key tools for identifying appropriate markets and methods for implementing portfolio analysis are disclosed. The main methods of decision-making are determined in conditions of uncertainty exporting expediency of a particular portfolio of brands.

**Key words:** planning, export activity, portfolio analysis, strategy, criterion.

**Постановка проблеми.** Сучасна економічна ситуація, що пов'язана з активним розвитком ринкових відносин, потребує нових підходів до планування діяльності підприємств, а особливо здійснення операцій на зовнішніх ринках. Обґрунтований план експортної діяльності сприяє одержанню додаткового прибутку за рахунок ефективного формування портфеля брендів підприємства. Але не кожне підприємство зосереджується на детальному портфельному аналізі, тому все частіше підприємства не досягають поставлених цілей, а також не отримують бажаних результатів від експорту, а саме нарощування прибутку та частки зовнішнього ринку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемою планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства цікавились такі науковці та управлінці, як, зокрема, Є.К. Бабець, В.І. Шалацький, Г.М. Дроздова, О.М. Коваленко, С.С. Шаповал, Е.М. Ковтун, Т.В. Малашевська.

Є.К. Бабець, В.І. Шалацький [1] описують таку послідовність планування ЗЕД (рис. 1).

Г.М. Дроздова у своїй роботі [2] виділяє вісім етапів процесу планування ЗЕД (рис. 2).

На нашу думку, така послідовність процесу планування є абстрактною та незавершеною, оскільки восьмий етап включає контроль, на якому завжди виявляються недоліки, а отже, потрібно не лише проконтролювати, але й вжити заходів щодо усунення недоліків.

Інший підхід до планування ЗЕД розглядають у роботі [3] О.М. Коваленко та С.С. Шаповал (рис. 3).

Цей підхід є більш конкретизованим, виділяються фінансова частина планування та оцінка ризиків, які можна розглядати як процес планування ЗЕД.

В роботах Е.М. Ковтун та Т.В. Малашевської [4] виділяються сім таких етапів: вибір довгострокових цілей, оцінювання власних можливостей, вивчення ринку, вибір альтернатив, розроблення тактики, формування попиту та стимулювання збуту, аналіз та контроль, але ці блоки є досить узагальненими та неузгодженими між собою, оскільки не простежується послідовність процесу.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Слід зазначити, що в аналізованих роботах недостатньо конкретизовано процес стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності, не чітко визначено, що саме автори оцінюють та прогнозують.

Мета статті полягає в обґрунтуванні процесу детального планування експортної діяльності на

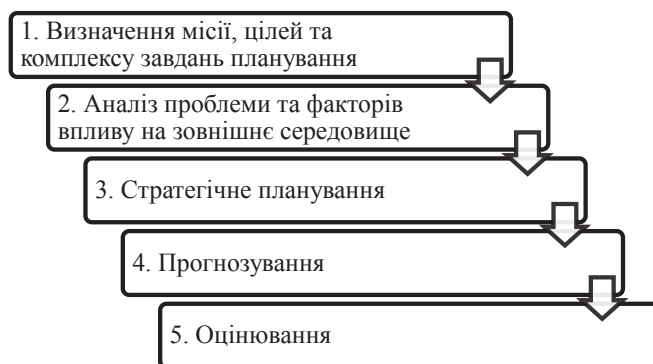


Рис. 1. Послідовність планування ЗЕД за працями Є.К. Бабець та В.І. Шалацького

Джерело: систематизовано авторами на основі [1]

основі портфельного аналізу брендів на прикладі пивоварного підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Головним критерієм доцільності активації комерційних операцій на зарубіжних ринках для підприємства є ефективність експортної діяльності. Розвиток ефективності експортної діяльності підприємства може будуватись на багатьох принципах, залежати від безлічі факторів та структурних підрозділів підприємства, адже будь-яка країна потребує укріплення національної економіки. Нарощування експортних операцій підприємств сприятиме покращенню балансу та торговельного сальдо країни, оскільки збільшення обсягів виробництва та підвищення якості продукції створюють міцний фундамент для конкурентної боротьби на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Кожне підприємство, яке планує розширити свої зовнішні ринки, має ретельно планувати свою активність на нових ринках. Сутність планування можна визначити як уміння передбачити мету підприємства, результати його діяльності і ресурси, потрібні для досягнення цієї мети [4, с. 44]. Кожен ринок характеризується відмінностями у запитах, клієнтах, споживачах товарів та послуг, тому оцінка нового ринку передбачає дослідження економічних, політичних та культурних особливостей.

Для мінімізації ризиків в процесі здійснення зовнішньоекономічної діяльності та досягнення кінцевого успіху будь-яке підприємство заздалегідь планує свої операції, складає бізнес-план, здійснює міжнародні маркетингові дослідження, вивчає потреби ринку, а потім вже під конкретний концепт та детальну картину формує портфель брендів. Загально процес планування експортної стратегії можна представити таким чином (рис. 4).

Системна оцінка експортної діяльності включає моніторинг та оцінку ефективності експортної діяльності за допомогою методів внутрішнього контролю. Результати такого моніторингу можуть бути стимулом для вжиття підприємством певних заходів, спрямованих на вдосконалення експортної діяльності. Задля здійснення розвитку експорту та отримання максимального прибутку від нього з мінімальними витратами під час виходу на нові ринки, а також досягнення очікуваної ефективності та виконання плану підприємство має:

- переглянути портфель брендів, які планує експортувати;
- визначити сильні та слабкі сторони продуктів;
- провести маркетингові дослідження;
- зробити пробний експорт через продажі;
- нарощувати обсяги продажів.

За допомогою оцінки ефективності експортної діяльності та адаптації до нового ринку підприємство може розглянути можливість створення виробничих потужностей на новому ринку.

Основним мотивом планування експортної діяльності є визначення найбільш оптимального способу виходу підприємства на зовнішній ринок, а саме шляхом прямого експорту, через спільну підприємницьку діяльність або шляхом прямого інвестування. Отже, перед тим як розробити конкретний портфель брендів, який пропонуватиметься для експорту, підприємство визначає для себе конкретні цілі, яких воно прагне досягти [6]:

- розширення виробництва;
- збільшення прибутку завдяки освоєнню нових ринків;
- економія на масштабах виробництва;

- підвищення чи утримання техніко-економічного рівня виробництва під впливом міжнародної конкуренції;
- збільшення валютних ресурсів підприємства;
- диверсифікація виробництва.

На основі визначених цілей підприємство формує стратегію експорту, яка має враховувати систему критеріїв, пріоритетів та сценаріїв розвитку експортної діяльності підприємства.

Прикладною базою нашого дослідження вибрано пивоварне підприємство "Carlsberg Group", яке є досить потужним експортером і планує розширювати географію зовнішніх ринків збуту. На основі опрацювання наукової літератури можемо зробити висновок, що стратегія експорту пивоварного підприємства може будуватись на таких ключових складових (рис. 5).

Зокрема, фільтрація зарубіжних ринків може здійснюватися за моделлю «чотирьох фільтрів», яка була вперше запропонована Р. Волвурдом. Вона дає можливість із значної кількості країн вибрати декілька найбільш перспективних варіантів не лише з точки зору загального ринкового потенціалу, але й з урахуванням конкретних особливостей фірми, а також цілей її закордонної діяльності.

В першому фільтрі відбувається дослідження макrorівня, а саме економічної та політичної ситуації, соціально-культурних особливостей, географічних особливостей. Варто зазначити, що після кожної фільтрації за результатами відбувається виключення з подальшого аналізу неадекватних ринків.

В другому фільтрі для попередніх ринків відбувається процес галузевого дослідження. Аналізуються тенденції зростання ринку аналогічних товарів, стадія розвитку та розмір ринку, можливість отримання інформації, розміри податків та зборів, а також культурне сприйняття продукту. В процесі здійснення другого етапу ми отримуємо можливі ринки для експорту продукції.

В третьому фільтрі виконується дослідження мікрорівня, після якого ми отримуємо вже вірогідні ринки. В процесі такої фільтрації досліджуються наявні та потенційні конкуренти, розроблюється механізм виходу на ринок та пов'язані з



Рис. 2. Вісім етапів планування процесу ЗЕД за Г.М. Дроздовою

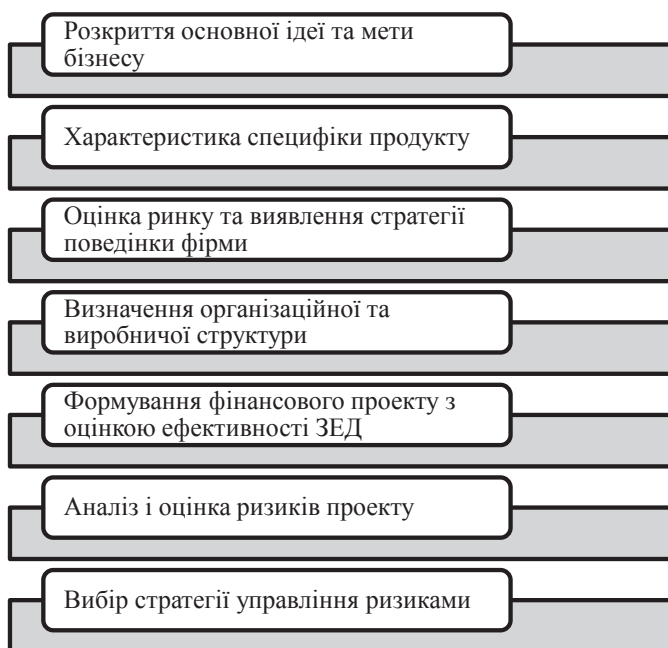


Рис. 3. Послідовність планування ЗЕД за О.М. Коваленко та С.С. Шаповалом



Рис. 4. Процес планування експортної стратегії

Джерело: [5]



Рис. 5. Складові стратегії експорту

Джерело: складено авторами

цим витрати, відбувається обґрунтування перспектив реалізації та можливого сприйняття товару, виявляється потенціал прибутковості.

В четвертому фільтрі здійснюється оцінка адекватності цільових ринків конкурентним перевагам та потенціалу фірми, після якого підприємство отримує точний список країн (цільових ринків) у порядку пріоритетності [7].

Втім, ключовою ланкою в плануванні експортної діяльності підприємства, на нашу думку, є портфельний аналіз брендів, які висуваються для експорту.

Наприклад, експортний портфель пивоварного підприємства повинен бути чітко спланованим, обґрунтованим, кожна SKU (Stock-Keeping Unit) має доповнювати інші бренди, а в разі ризикованих операцій бути альтернативою.

Ефективність результату експорту полягає в:  
отриманні максимального прибутку;

- швидкій та своєчасній дистрибуції порівняно з конкурентами;
- стабільній лідерській позиції (бути на один крок попереду від конкурента);
- нарощуванні частки ринку не менше ніж на 1–2% щорічно;
- досягненні мінімальних витрат;
- оптимальному логістичному шляху продукту (склад країни «А» – склад країни «Б»);
- задоволенні споживача, котрий регулярно купуватиме продукцію з вибраного портфеля компанії.

Визначити, який портфель продукції компанії доцільно експортувати, можна декількома способами, а саме з використанням таких інструментів.

1) Матриця Бостонської консультаційної групи.

В основі Бостонської матриці, або матриці росту/частки ринку, лежить модель життєвого циклу товару, відповідно до якої товар у своєму розвитку проходить чотири стадії: вихід на ринок (товар – «важкі діти»), зростання (товар – «зірка»), зрілість (товар – «дійна корова») і спад (товар – «собака») [8]. Наприклад, аналізуючи ринок пива, можемо зробити висновок, що ключові бренди компанії ПрАТ «Карлсберг Україна» та його конкурента ВАТ «САН Ін Бев», відповідно ТМ «Львівське» та ТМ «Чернігівське», відносяться до «зірок», а отже, можуть експортуватися, що додає впевненості компаніям в отриманні прибутку від експорту таких брендів.

2) Методи прийняття рішень в умовах невизначеності.

Припустимо, що компанія ПрАТ «Карлсберг Україна» має наміри розширити ринки експорту до країн Африки. Компанії треба прийняти правильне рішення, з яким портфелем виходити на невідомий ринок. Але, провівши маркетингові дослідження, компанія зосередилась на таких портфелях брендів:

- портфель 1 (продукція ТМ «Львівське», ТМ «Львівське Роберт Домс Бельгійський», ТМ «Квас Тарас Чорний»);
- портфель 2 (продукція ТМ «Арсенал», ТМ «Львівське Роберт Домс Мюнхенський», ТМ «Квас Тарас Білий»);
- портфель 3 (продукція ТМ «Львівське», «ТМ Львівське Роберт Домс Віденський, ТМ «Квас Тарас Хлібний»).

Методи прийняття рішень в умовах невизначеності передбачають використання таких критеріїв:

- критерій Вальда – критерій крайнього песимізму, який орієнтує особу, що приймає рішення, на

Таблиця 1

Множина значень параметра вибору портфеля продукції

Портфель	$\theta_1$	$\theta_2$	$\theta_3$	$\theta_4$	$\theta_5$	$\theta_6$	$\theta_7$	$\theta_8$	$\theta_9$
$d_1$	54	54	54	54	54	54	54	54	54
$d_2$	61	61	61	23	23	23	15	15	15
$d_3$	18	65	38	18	65	38	18	65	38
$p(\theta)$	0,018	0,126	0,036	0,009	0,063	0,006	0,003	0,021	0,006
$\theta_{10}$	$\theta_{11}$	$\theta_{12}$	$\theta_{13}$	$\theta_{14}$	$\theta_{15}$	$\theta_{16}$	$\theta_{17}$	$\theta_{18}$	
63	63	63	63	63	63	63	63	63	
61	61	61	23	23	23	15	15	15	
18	65	38	18	65	38	18	65	38	
0,03	0,21	0,06	0,015	0,105	0,03	0,005	0,035	0,01	
$\theta_{19}$	$\theta_{20}$	$\theta_{21}$	$\theta_{22}$	$\theta_{23}$	$\theta_{24}$	$\theta_{25}$	$\theta_{26}$	$\theta_{27}$	min.
47	47	47	47	47	47	47	47	47	47
61	61	61	23	23	23	15	15	15	15
18	65	38	18	65	38	18	65	38	18
0,012	0,084	0,024	0,006	0,042	0,012	0,002	0,014	0,004	

Джерело: складено авторами

Таблиця 2

Множина значень параметра вибору портфеля продукції

Портфель	$\theta_1$	$\theta_2$	$\theta_3$	$\theta_4$	$\theta_5$	$\theta_6$	$\theta_7$	$\theta_8$	$\theta_9$
$d_1$	7	11	7	0	11	0	0	11	0
$d_2$	0	4	0	31	42	31	39	50	39
$d_3$	43	0	23	36	0	16	36	0	16
$\theta_{10}$	$\theta_{11}$	$\theta_{12}$	$\theta_{13}$	$\theta_{14}$	$\theta_{15}$	$\theta_{16}$	$\theta_{17}$	$\theta_{18}$	$\theta_{19}$
0	2	0	0	2	0	0	2	0	0
2	4	2	40	42	40	48	50	48	2
45	0	25	45	0	25	45	0	25	45
$\theta_{19}$	$\theta_{20}$	$\theta_{21}$	$\theta_{22}$	$\theta_{23}$	$\theta_{24}$	$\theta_{25}$	$\theta_{26}$	$\theta_{27}$	max.
14	18	14	0	18	0	0	18	0	18
0	4	0	24	42	24	32	50	32	50
43	0	23	29	0	9	29	0	9	45

Джерело: складено авторами

вкрай обережну лінію поведінки, тому ним користуються тоді, коли необхідно забезпечити успіх за будь-яких можливих умов;

- критерій Севіджа – критерій мінімального ризику, який теж є досить песимістичним, але під час вибору оптимальної стратегії передбачає орієнтацію не на виграш, а на ризик програшу;

- критерій Гурвіца – критерій, що дає можливість під час вибору рішення не керуватися ні крайнім песимізмом, ні крайнім, легковажним оптимізмом;

- критерій Лапласа – критерій, який називається принципом недостатнього обґрунтування, згідно з яким припускається, що всі стани природи рівно ймовірні.

Портфелі продукції компанії складають множини дій  $D = \{d_1, d_2, d_3\}$ .

Будь-яка дія може привести до таких наслідків ( $C_u = \{c_1, c_2, c_3\}$ ):

- $c_1$  – портфель не потребуватиме змін 4 роки (15 тис. дол.);

- $c_2$  – портфель треба буде переглянути вже після 2 років знаходження на ринку (20–25 тис. дол.);

- $c_3$  – портфель переглядається одразу (26–30 тис. дол.).

З урахуванням цього формуються розподіли ймовірностей  $Q_u$  на множині наслідків  $C_u$ , які мають додаткову інформацію про невизначеність, яка у цьому прикладі полягає в тому, що невідомі результати виходу на зовнішній ринок (буде отриманий прибуток чи збиток).

Застосування методу експертного оцінювання дало можливість отримати такі розподіли ймовірностей:

$$\begin{aligned} Q_{u1} &= \{0, 3; 0, 5; 0, 2\}; \\ Q_{u2} &= \{0, 6; 0, 3; 0, 1\}; \\ Q_{u3} &= \{0, 1; 0, 7; 0, 2\}. \end{aligned}$$

Тепер скористаємось критеріями прийняття рішення в умовах невизначеності (в нашому випадку невизначеність – це вибір портфелю). Використаємо критерій Вальда до нашого прикладу. Спочатку знайдемо найгірші результати (найменший прибуток) під час вибору кожної дії, для чого скористаємося табл. 1.

Позначимо умовно  $d_1$ ,  $d_2$  та  $d_3$  – портфелі продукції,  $\theta_1$ – $\theta_{27}$  – розподіли ймовірностей,  $p(\theta)$  – ймовірність від вибраного портфелю.

Знайдемо максимальний виграш серед мінімально можливих:

$$C = \max\{47; 15; 18\} = 47.$$

Таким чином, за критерієм Вальда варто вибрати рішення  $d_1$  – портфель 1, в який входить продукція ТМ «Львівське», ТМ «Львівське Роберт Домс Бельгійський», ТМ «Квас Тарас Чорний».

За критерієм Севіджа побудуємо матрицю збитків. Результати подані в табл. 2.

За критерієм Севіджа:

$$r = \min. \{18; 50; 45\} = 18.$$

Згідно з табл. 2 значення збитку 18 відповідає  $d_1$  – вибрати портфель 1, в який входить продукція ТМ «Львівське», ТМ «Львівське Роберт Домс Бельгійський», ТМ «Квас Тарас Чорний».

Використовуючи критерій Гурвіца, стратегію вибираємо за умови:

$$S_i = \max_j \{a \cdot \min_j u_{ij} + (1-a) \max_j u_{ij}\}, \quad (1)$$

де  $a$  – «коефіцієнт песимізму», що вибирається між нулем та одиницею. При  $a = 1$  критерій Гурвіца перетворюється на критерій Вальда; при  $a = 0$  – на критерій «крайнього оптимізму», що рекомендує

вибрати ту стратегію, за якої найбільший виграш у рядку є максимальним. Будемо вважати коефіцієнт оптимізму для нашого прикладу рівним 0,4. Користуючись табл. 1, знайдемо максимальні та мінімальні показники, після чого розрахуємо коефіцієнт  $S_i$  (табл. 3).

Таблиця 3

**Максимальні та мінімальні значення параметрів вибору портфелю продукції**

Портфель	max.	min.	$S_i$
$d_1$	63	47	66
$d_2$	61	15	45,6
$d_3$	65	18	49,8

Джерело: складено авторами

Значення  $d_1 = 66$ , тому за критерієм Гурвіца доцільно вибрати Портфель 1.

За критерієм Лапласа, користуючись табл. 1, розрахуємо математичне очікування виграшу залежно від вибраної дії:

$$c^* = \max. (M_1(c_{ij})). \quad (2)$$

Відповідно, з відомим розподілом:

$$c^* = \max. (M_1(c_{ij})) = \max.\{492; 297; 363\} = 492.$$

Згідно з розподілом значення 492 відповідає дії  $d_1$ , тому знову вибираємо Портфель 1. Таким чином, пивоварне підприємство, яке планує розширити експортну діяльність, може визначити дві ключові ланки стратегії експорту.

За допомогою моделі «чотирьох фільтрів» вирішується питання, на які саме цільові ринки слід експортувати на основі наростаючого за ступенем деталізації аналізу. Матриця «БКГ» дає змогу зіставити конкурентів за темпами росту ринків, обсягами продажів підприємства і його потенційного конкурента, а також за відносною долею ринку, порівнюючи прибутки з початку минулого та поточних років. Отже, спираючись на наш приклад, ТМ «Львівське» має виключні переваги для успішного експорту. Найважливішим аспектом планування експортної діяльності є портфельний аналіз брендів. Він дає змогу розкрити портфель брендів настільки деталізовано, що завдяки кільком базовим критеріям пивоварне підприємство може прийняти обґрунтоване рішення щодо виходу на конкретний зовнішній ринок з правильно спланованим портфелем ключових брендів компанії, а саме ТМ «Львівське», ТМ «Львівське Роберт Домс Бельгійський», ТМ «Квас Тарас Чорний».

**Висновки.** Розширення експортної діяльності підприємства обумовлює необхідність пошуку нових зовнішніх ринків, що потребує підготовки або тестування нового портфелю брендів компанії для експорту. Фундаментальне стратегічне планування експортної діяльності пивоварного підприємства буде створено одразу після встановлення цілей розширення ринків експорту продукції.

Отже, проведене дослідження дало можливість запропонувати оптимальну процедуру планування експортної діяльності пивоварного підприємства на основі портфельного аналізу брендів компанії. Ключовими етапами запропонованої процедури визначено вибір цільових ринків за моделлю «чотирьох фільтрів», стратегічний аналіз та планування під час проведення маркетингових операцій на основі матриці «БКГ» та застосування портфельного аналізу як моделі прийняття рішень щодо вибору оптимального портфелю брендів для експорту.

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Бабець Є.К., Шалацький В.І. Управління зовнішньоекономічною діяльністю з позицій функцій менеджменту. Наукові праці КНТУ. Економічні науки. 2010. Вип. 26.
2. Дроздова Г.М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства: навч. посібник. Київ: ЦУЛ, 2002. 172 с.
3. Коваленко О.М., Шаповал С.С. Особливості складання бізнес-плану зовнішньоекономічної діяльності. URL: <http://nauka-ua.edu.biz/?p=830>.
4. Ковтун Е.М., Малашевська Т.В. Планування ЗЕД на підприємствах малого та середнього бізнесу. Тернопільський інститут АПВ НААН ІНТЕРНЕТ-КОНФЕРЕНЦІЇ. URL: [http://confiapv.at.ua/publ/konf\\_6\\_7\\_traven\\_2010/14\\_planuvannja\\_zed\\_na\\_pidpriemstvakh\\_malogo\\_taserednogo\\_biznesu/1-1-0-18](http://confiapv.at.ua/publ/konf_6_7_traven_2010/14_planuvannja_zed_na_pidpriemstvakh_malogo_taserednogo_biznesu/1-1-0-18).
5. Планування експортної стратегії. URL: [http://b-ko.com/book\\_317\\_glava\\_6\\_2.3](http://b-ko.com/book_317_glava_6_2.3).
6. Серова Л.П. Особливості процесу планування у системі менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Освіта, менеджмент і бізнес: світовий вимір. Київ, 2009. С. 44–45.
7. Модель «чотирьох фільтрів». URL: <http://buklib.net/books/24571>.
8. Матриця «БКГ». URL: <https://studfiles.net/preview/5705909/page:76>.

УДК 334.012.64

**Колісниченко П.Т.**  
кандидат економічних наук,  
доцент, науковий співробітник  
Уманського державного педагогічного університету

## НАУКОВО-МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО ТА СЕРЕДЬОГО БІЗНЕСУ

У статті розглянуто науково-методичний підхід до оцінювання рівня економічної безпеки малих та середніх підприємств. За цього підходу елементи економічної безпеки поєднані у десять груп. Методика оцінювання рівня економічної безпеки підприємств малого та середнього бізнесу ґрунтується на поєднанні кількісної та якісної інформації. Точність проведеної оцінки досягається завдяки отриманню інтегрального показника. З метою проведення порівняння отриманих результатів і визначення меж (шкали) оцінки загроз запропоновано градацію інтегрального показника економічної безпеки малих та середніх підприємств.

**Ключові слова:** економічна безпека, малі та середні підприємства, кількісна та якісна інформація, індикатори, інтегральний показник.

### Колісниченко П.Т. НАУЧНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ОЦЕНИВАНИЮ УРОВНЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА

В статье рассмотрен научно-методический подход к оцениванию уровня экономической безопасности малых и средних предприятий. По этому подходу элементы экономической безопасности соединены в десять групп. Методика оценивания уровня экономической безопасности предприятий малого и среднего бизнеса основывается на сочетании количественной и качественной информации. Точность проведенной оценки достигается благодаря получению интегрального показателя. С целью проведения сравнения полученных результатов и определения пределов (шкалы) оценки угроз предложена градация интегрального показателя экономической безопасности малых и средних предприятий.

**Ключевые слова:** экономическая безопасность, малые и средние предприятия, количественная и качественная информация, индикаторы, интегральный показатель.

### Kolisnichenko P.T. SCIENTIFIC AND METHODOLOGICAL APPROACH TO ASSESSMENT THE ECONOMIC SECURITY LEVEL OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES

In the article, the scientific and methodical approach to assessment the economic security level of small and medium-sized enterprises has been considered. In the proposed approach, elements of economic security have been grouped into ten general groups. The methodology for assessment the economic security level of small and medium-sized businesses is based on the combination of quantitative and qualitative information. The accuracy of the evaluation carried out is due to the obtaining of an integral indicator. The grading of the integral indicator of economic security of small and medium-sized enterprises in order to compare the results and to determine the limits (scale) of threat assessment have been proposed.

**Key words:** economic security, small and medium enterprises, quantitative and qualitative information, indicators, integral indicator.

**Постановка проблеми.** Одне з провідних місць у системному дослідженні питань національної безпеки посідає економічна безпека, яка слугує її невід'ємною функціональною компонентою. Проблеми функціонування підприємств малого та середнього бізнесу (МСБ) нерозривно пов'язані з тематикою економічної безпеки. Малий та середній бізнес у всіх передових країнах постає фундаментом та рушійною силою розвитку економіки. Тому для України в сучасних умовах економічних і фінансових криз, складної політичної ситуації вагоме значення для стабілізації економіки мають розвиток, стимулювання, посилення економічної безпеки малих і середніх підприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Важливий внесок у розвиток концептуальних основ еко-

номічної безпеки на макро- та мікроекономічному ієрархічному рівні управління здійснили українські науковці, такі як, зокрема, О. Барановський, В. Білоус, І. Бінько, З. Варналій, В. Гесць, М. Грещак [3], В. Колот [3], А. Наливайко [3], Я. Жаліло, М. Єрмошенко, М. Ілляшенко, С. Міщенко, В. Мунтіян, Г. Пастернак-Таранушенко, В. Шлемко. Вагоми науково-практичний внесок у дослідження проблем економічної безпеки підприємництва здійснили А. Андрейчиков [1], О. Атаманова [7], Н. Голованова [2], С. Блохіна, В. Булавко [5], Ф. Євдокімова, Н. Кулагина [7], П. Никитенко [5], В. Сенчагова та інші науковці. Вивчення стану розвитку малих і середніх підприємств, формування теоретико-методологічного підґрунтя щодо оцінки рівня економічної