

**Плеханова Т.Є.,**  
аспірант кафедри економіки,  
управління підприємствами та логістики,  
*Харківський національний економічний університет*  
*імені Семена Кузнеця*

## **ВИЗНАЧЕННЯ ФАКТОРІВ РИЗИКУ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА ПІД ЧАС ПЛАНУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ**

**Плеханова Т.Є. Визначення факторів ризику внутрішнього середовища підприємства під час планування інноваційного розвитку.** У статті розглянуто основні підходи до виділення факторів внутрішнього середовища. Розроблено систему взаємодії між підприємством та внутрішнім і зовнішнім середовищем, а також розглянуто місце факторів внутрішнього середовища в ній. Розглянуто кожний фактор ризику та його можливі чинники під час планування інноваційного проекту підприємством. Виділено найбільш впливові чинники ризику під час планування інноваційного розвитку експертним методом. Проведено кластеризацію факторів внутрішнього середовища за силою впливу та частотою виникнення.

**Ключові слова:** середовище підприємства, фактори ризику внутрішнього середовища, планування інноваційного розвитку, система взаємодії між підприємством та середовищем, кластеризація факторів внутрішнього середовища.

**Плеханова Т.Е. Определение факторов риска внутренней среды предприятия при планировании инновационного развития.** В статье рассмотрены основные подходы к выделению факторов внутренней среды. Разработана система взаимодействия между предприятием и внутренней и внешней средой, а также рассмотрено место факторов внутреннего развития в ней. Рассмотрены каждый фактор риска и его возможные факторы при планировании инновационного проекта предприятием. Выделены наиболее влиятельные факторы риска при планировании инновационного развития экспертным методом. Проведена кластеризация факторов внутренней среды по силе воздействия и частоте возникновения.

**Ключевые слова:** среда предприятия, факторы риска внутренней среды, планирование инновационного развития, система взаимодействия между предприятием и средой, кластеризация факторов внутренней среды.

**Pliekhanova T.Ye. Determination of the risk factors of the internal environment of the enterprise in the planning of innovation development.** The article deals with the main approaches to the allocation of factors of the internal environment. The system of interaction between the enterprise and the internal and external environment is developed and the place of the factors of internal development in it is considered. Every risk factor and its possible factors when planning an enterprise innovation project are considered. The most influential risk factors are allocated during planning of innovative development by expert method. The clustering of factors of the internal environment based on the force of influence and frequency of occurrence has been carried out.

**Key words:** enterprise environment, risk factors of the internal environment, planning of innovation development, the system of interaction between the enterprise and the environment, clusterization of factors of the internal environment.

**Постановка проблеми.** Інноваційний розвиток в умовах ринкової трансформації є однією з найважливіших умов, що дає змогу підприємству неухильно розвиватися, функціонувати на ринку та підвищувати конкурентоспроможність своєї продукції. Важливо, щоб під час впровадження інновацій зміни відбувалися в усій організації, оскільки покращення організації виробництва, навчання персоналу, нові підходи у маркетингу дадуть змогу підприємству підвищити ефективність реалізації інноваційних проєктів.

Комплексність характеру змін під час впровадження інновацій на підприємстві дає змогу говорити про необхідність аналізу всіх факторів, що впливають на його діяльність. Для своєчасного передбачення можливостей та виявлення негативних тенденцій, а також

з метою оцінки їх можливого впливу на результативність впровадження інновацій та інноваційного розвитку підприємства загалом рекомендується проведення діагностики факторів ризику підприємства.

В умовах невизначеності сучасним підприємствам необхідно володіти інформацією щодо середовища свого існування. Доцільно не тільки аналізувати вплив зовнішнього середовища (який підприємство не може контролювати повною мірою), але й враховувати внутрішнє середовище підприємства та особливості його розвитку, що дасть змогу більш точно визначати фактори ризику підприємства під час планування інноваційного розвитку. Без врахування ключових тенденцій, систематичної діагностики внутрішнього середовища та виявлення проблем (слабких місць) підприємства

неможливо ефективно впроваджувати інновації. Актуальність окресленої проблеми та її практичне значення вплинули на вибір теми наукового дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Про важливість та актуальність дослідження окресленої проблематики свідчить велика кількість публікацій та наукових праць. Чимало вітчизняних та зарубіжних науковців приділяли увагу питанню структуризації факторів внутрішнього середовища та їх впливу на ефективність планування інноваційного розвитку підприємства. Проблеми інноваційного розвитку досліджували С.М. Ілляшенко, М.П. Денисенко, А.В. Барішева, О.І. Волков, О.Є. Кузьмін, О.О. Лапко, В.Н. Краснокутська, С.Ф. Покропивний, Р.А. Фатхутдінов, С.Д. Ільєнкова, І.Г. Ткачук, І.І. Цигилик, Ю.В. Яковець, О.М. Хотяшева, Н.І. Чухрай, А.А. Тріфілова та інші вчені. Питанню аналізу та структуризації факторів зовнішнього і внутрішнього середовища приділили увагу багато науковців, зокрема О.М. Азарян, Б.М. Андрушків, Дж. Блайт, О.А. Виноградов, Л.В. Вітковська, О.С. Віханський, С.С. Гаркавенко, І. В. Гончар, В.А. Євтушевський, П.В. Журавльов, Й.С. Завадський, А.О. Задоя, І.В. Кононова, Ф. Котлер, В.Г. Лопатовський, М. Мескон, О.А. Осовський, М. Портер, В. Руделіус, З.П. Румянцева, В.Д. Шапіро, Д.Б. Чупрова.

Незважаючи на значну кількість публікацій, в яких розглянуто фактори впливу внутрішнього середовища підприємства на проекти, аналіз літератури показав, що нині немає матеріалу щодо впливу факторів внутрішнього середовища на основні етапи життєвого циклу інновацій, що необхідно обов'язково враховувати під час планування інноваційного розвитку. Сьогодні в умовах невизначеності підприємству необхідно приділяти увагу факторам внутрішнього середовища під час формування політики стратегічного інноваційного розвитку з метою ефективної реалізації кожного інноваційного проекту на підприємстві.

**Формулювання цілей статті.** Головною метою роботи є визначення дії факторів ризику внутрішнього середовища підприємства шляхом аналізу, використання й розвитку наявних досліджень з метою в подальшому виявити їх вплив на реалізацію інноваційного проекту на кожному етапі його життєвого циклу під час планування інноваційного розвитку підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** Планування інноваційного розвитку є досить складним та довгостроковим процесом нових змін, пов'язаним з впровадженням в діяльність підприємства різних інновацій (техніко-технологічних, економічних, організаційних, маркетингових, логістичних тощо). У сучасних дослідженнях велику увагу приділяють необхідності використання саме стратегічного підходу під час планування інноваційного розвитку підприємства [1–7]. Доцільність саме стратегічного планування обумовлюється комплексним характером впровадження інновацій (що необхідно для сталого розвитку підприємства), різними цілями інноваційних проектів (що реалізуються в рамках стратегічних цілей підприємства), довгостроковим характером результатів впровадження інновацій та значним впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства (які переважно складно виявити, а вплив яких на проект важко оцінити).

Науковці, що досліджували середовище підприємства, виділяють фактори зовнішнього і внутрішнього

середовища. Зовнішнє середовище поділяють на мікросередовище (фактори ризику прямого впливу) та макросередовище (фактори ризику непрямого впливу) [8–12].

Внутрішнє середовище підприємства – це та частина загального середовища, яка знаходиться в рамках підприємства. Воно робить постійний і безпосередній вплив на функціонування підприємства [13].

Сучасні науковці по-різному виділяють фактори ризику внутрішнього середовища. У табл. 1 представлено деякі підходи до визначення факторів внутрішнього середовища, що можуть викликати ризикові ситуації під час планування інноваційного розвитку підприємства.

Всі названі фактори мають загальний характер і можуть бути використані під час проведення системної оцінки впливу на підприємство під час планування інноваційного розвитку. Науковцями запропоновано різну кількість факторів внутрішнього середовища, однак, оскільки неможливо врахувати всіх фактори на діяльність підприємства, необхідно виділити оптимальну кількість показників з огляду на вид економічної діяльності, розміри підприємства, стадії життєвого циклу, технічний потенціал підприємства, складність процесу впровадження інновацій.

Науковці вважають, що зовнішнє середовище має сильніший вплив на діяльність підприємства. Однак слід зазначити, що підприємство не може впливати на макросередовище, а лише повинно враховувати фактори ризику та вміти пристосовуватися до можливих змін умов господарювання.

Мікросередовище має вплив на підприємство так само, як і підприємство може мати вплив на мікросередовище. Наприклад, маркетингова стратегія дає змогу збільшити долю ринку та кількість клієнтів, аналіз умов постачання продукції та матеріалів дає змогу виділити найкращих постачальників та працювати з ними. Однак підприємство не може гарантувати виконання всіх умов постачальниками чи збільшення числа споживачів після маркетингової компанії.

На основі проведеного аналізу факторів ризику внутрішнього і зовнішнього середовища автором запропоновано систему взаємодії між підприємством та зовнішнім і внутрішнім середовищем (рис. 1).

За стратегічного планування інноваційного розвитку підприємству необхідно врахувати сильні та слабкі сторони свого підприємства, наявний інноваційний потенціал, техніко-технологічну можливість впровадження нових технологій, фінансові можливості реалізації нового проекту. Ці аспекти підприємство може врахувати перед початком реалізації проекту та зробити певні корективи для ефективного планування інноваційного розвитку, а також збільшення частки проектів, що будуть реалізовані.

Під час планування інноваційного розвитку доцільно приділити достатньо уваги персоналу, оскільки саме цей фактор впливає на ефективність розподілу всіх ресурсів і формує основні засади інноваційного розвитку незалежно від галузі господарювання. Персонал повинен бути мобільним, оскільки значний вплив факторів зовнішнього середовища на впровадження інновацій вимагає вміння пристосовуватися до змін навколишнього середовища, оцінювати



Рис. 1. Система взаємодії між підприємством та зовнішнім і внутрішнім середовищем

Джерело: розроблено автором

Таблиця 1

Підходи до визначення факторів внутрішнього середовища

Автор	Фактори внутрішнього середовища
Ю.Б. Іванов [14, с. 192]	Виробничі, фінансові, маркетингові, технологічні, інноваційні, трудові, інформаційні, управлінські, часові, просторові.
О.С. Виханський [14, с. 186]	Стан галузі і позиція підприємства у галузі; цілі підприємства; інтереси і відношення керівництва; фінансові ресурси; кваліфікація робітників; зобов'язання підприємства; ступінь залежності від зовнішнього середовища; фактор часу; розмір підприємства.
Р.А. Фатхутдінов [14, с. 187]	Структурні, ресурсні, технічні, управлінські, ринкові, ефективність функціонування організації.
А.А. Томпсон, А.Дж. Стрікленд [15, с. 90]	Слабкі і сильні сторони підприємства, загальні цінності та корпоративна культура, філософія бізнесу, етичні принципи провідних керівників.
Л.І. Федулова [16]	Фінанси, технології, кадри, техніка, організація та управління.
О.В. Князь [17]	Ресурси, організаційна структура, управління підприємством, стиль керівництва, цілі підприємства, види діяльності підприємства, використовувані технології, морально-етичний рівень працівників, соціально-психологічний клімат в організації.
А.М. Сухорукова, Н.Н. Пашканг [18, с. 19]	Організаційно-правова форма підприємства, внутрішня структура розподілу акцій і власності, техніко-технологічний рівень виробництва, підвищення продуктивності праці та дотримання режиму економії, організація й управління виробництвом, наявність кваліфікованих менеджерів, робітників і служби маркетингу, асортимент, якість і конкурентоспроможність продукції, раціональне використання фінансових ресурсів, амортизація, прибуток, оборотні кошти.
Р.З. Вечерковські [19]	Персонал, технології, фінанси підприємства.

Джерело: розроблено автором на основі літературних джерел [14–19]

емства залежить від рівня кваліфікації, освіти, інноваційної свідомості персоналу, досвіду та стажу роботи всіх категорій персоналу.

Техніко-технологічна складова внутрішнього середовища також заслуговує значної уваги, оскільки можливість оперативної переорієнтації виробничих потужностей є основою для налагодження економічно ефективного виробництва нової продукції.

Фінансова складова внутрішнього середовища є однією з найважливіших, оскільки саме наявність коштів є основою для планування інноваційного розвитку, а складання фінансового плану проекту (можливості залучення коштів, врахування можливих ризиків, розрахунок рентабельності та терміну окупності) сприятиме вибору перспективних проектів та допоможе оптимізувати структуру фінансових витрат.

Маркетингова складова внутрішнього середовища дає змогу оцінити наявні можливості підприємства та перспективні ринки збуту в умовах високої конкуренції. Неправильна оцінка ринків збуту чи вибір неправильної цільової аудиторії може призвести до значних фінансових витрат.

Під час планування інноваційного розвитку та реалізації інноваційних проектів управлінцям необхідно забезпечувати ефективне функціонування підприємства під дією зовнішніх факторів, однак складність організаційної структури та комунікаційних процесів можуть стати факторами, що сприятимуть виникненню ризикових ситуацій.

З метою виявлення найбільш вагомих факторів внутрішнього середовища, що слід враховувати під час планування інноваційного розвитку, доцільно дослі-

Таблиця 2

**Значення показників під час оцінювання впливу факторів внутрішнього середовища на планування інноваційного розвитку**

№	Фактори	$X_1$	$X_{\text{сер}}$	Експерти									
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Використовувані технології	$X_1$	1,7	2	1	1	2	2	2	1	1	3	2
		$X_2$	3,6	4	5	4	3	3	4	3	4	3	3
2	Стиль керівництва	$X_1$	1,9	2	3	2	2	1	2	1	1	2	3
		$X_2$	2,6	2	3	2	2	3	3	2	3	3	3
3	Соціально-психологічний клімат на підприємстві	$X_1$	2,3	2	3	2	3	3	1	2	2	3	2
		$X_2$	2,1	2	1	2	3	3	1	2	2	3	2
4	Недостатність фінансових ресурсів	$X_1$	3,5	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4
		$X_2$	4,7	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5
5	Плинність кадрів	$X_1$	1,7	1	1	2	1	3	2	1	1	3	2
		$X_2$	3,7	4	5	3	3	4	3	3	4	4	4
6	Оцінка ефективності інноваційних проектів	$X_1$	4,6	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4
		$X_2$	4,4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5
7	Винахідницька активність на підприємстві	$X_1$	4,5	5	5	4	5	5	3	4	4	5	5
		$X_2$	4,2	4	5	5	4	3	4	4	5	4	4
8	Освітній рівень працівників	$X_1$	2,9	3	4	2	3	2	2	3	4	3	3
		$X_2$	4,6	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5
9	Працівники з науковими ступенями та званнями	$X_1$	1,5	1	2	2	2	1	2	1	1	2	1
		$X_2$	2,1	2	3	2	2	1	3	2	2	3	1
10	Рівень оновлення техніки і технології	$X_1$	3,2	3	4	3	2	4	4	3	4	2	3
		$X_2$	4,2	3	4	4	5	4	5	4	4	5	4
11	Рівень автоматизації виробництва	$X_1$	1,9	2	1	2	3	1	3	2	2	1	2
		$X_2$	3	3	3	4	3	3	2	3	3	2	4
12	Рівень відповідності виробництва міжнародним стандартам	$X_1$	1,8	2	1	2	2	3	1	2	1	2	2
		$X_2$	3,2	3	4	3	3	4	4	3	3	2	3
13	Ринкова позиція підприємства	$X_1$	3,8	4	4	5	4	3	3	4	3	4	4
		$X_2$	3,3	2	3	3	4	3	4	4	4	3	3
14	Якість ринкових досліджень	$X_1$	4,7	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5
		$X_2$	4,6	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4
15	Наявність брендів	$X_1$	2,7	2	3	3	3	2	2	3	2	4	3
		$X_2$	1,9	2	1	2	2	1	2	2	3	2	2
16	Наявність програм навчання та підвищення кваліфікації кадрів	$X_1$	3,6	3	4	4	3	3	4	5	4	3	3
		$X_2$	1,4	1	2	2	2	1	1	1	2	1	1
17	Забезпечення підприємства нематеріальними активами	$X_1$	2,8	2	3	3	3	2	3	3	2	4	3
		$X_2$	1,8	2	1	1	2	2	1	2	3	2	2
18	Організаційна структура управління підприємством	$X_1$	3,5	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4
		$X_2$	4,4	4	5	4	4	3	5	5	4	5	5

Джерело: розроблено автором

дити вплив факторів шляхом проведення експертного дослідження. Експертам запропоновано проставити бальні оцінки (від 1 до 5) кожному фактору за двома ознаками: ймовірність виникнення під час планування інноваційного розвитку (X1) та вплив на можливі збитки (X2). Результати розрахунків представлено у табл. 2.

Застосування кластерного аналізу за допомогою пакета прикладних програм “Statistica” дало змогу розділити фактори внутрішнього середовища на 2 кластери. Результати представлені на рис. 2.

На основі результатів кластерного аналізу можна зробити висновок, що до першого кластеру відносяться такі показники: недостатність фінансових ресурсів, оцінка ефективності інноваційних проектів, винахідницька активність на підприємстві, освітній рівень працівників, рівень оновлення техніки і технології, ринкова позиція підприємства, якість ринкових досліджень, організаційна структура управління підприємством. Для елементів цього кластеру характерні велика ймовірність виникнення під час планування інноваційного розвитку та значний вплив на можливі збитки.

До другого кластеру відносяться такі фактори, як використовувані технології, стиль керівництва, соціально-психологічний клімат на підприємстві, плинність кадрів, працівники з науковими ступенями та званнями, рівень автоматизації виробництва, рівень відповідності виробництва міжнародним стандартам, наявність брендів, наявність програм навчання та підвищення кваліфікації кадрів, забезпечення підприємства нематеріальними активами. Для елементів цього кластеру характерні низька ймовірність виникнення під час планування інноваційного розвитку та незначний вплив на можливі збитки.

Побудовані кластери дають змогу наочно побачити відстані між досліджуваними об'єктами, але не

дають можливість відстежити взаємозв'язки між ними. Логічним продовженням кластерного аналізу є побудова дендриту шляхом використання відстаней (Евклідових) між об'єктами (рис. 3).

Побудовані дендрити відображають зв'язки між досліджуваними об'єктами. На рис. 3 конкретизовано об'єкти, які пов'язують ланцюжки між собою. Таким чином, за результатами проведених досліджень можна виділити два дендрити, тобто дві сукупності об'єктів.

Сукупність першого дендриту відповідає першому кластеру. Однак, за допомогою методу дендритів можна дослідити, як елементи пов'язані між собою. В рамках першого дендриту можна виділити два ланцюжки. До першого відносяться оцінка ефективності інноваційних проектів, винахідницька активність на підприємстві, якість ринкових досліджень. Ці фактори мають найбільші значення аналізованих показників.

До другого ланцюжка можна віднести недостатність фінансових ресурсів, рівень оновлення техніки і технології, освітній рівень працівників, ринкову позицію підприємства, організаційну структуру управління підприємством. Аналізовані показники цих факторів також досить високі. Відстані між об'єктами першого і другого ланцюжків менші за критичну, що дає змогу об'єднати їх в один дендрит.

Сукупність другого дендриту відповідає другому кластеру, в рамках якого можна виділити три ланцюжки. До першого відносяться соціально-психологічний клімат на підприємстві, наявність брендів, наявність програм навчання та підвищення кваліфікації кадрів, забезпечення підприємства нематеріальними активами. До другого ланцюжка відносяться стиль керівництва, працівники з науковими ступенями та званнями, рівень відповідності виробництва міжнародним стандартам, рівень автоматизації виробництва. До третього ланцюжка можна віднести використовувані технології та плинність кадрів. Відстані між об'єктами

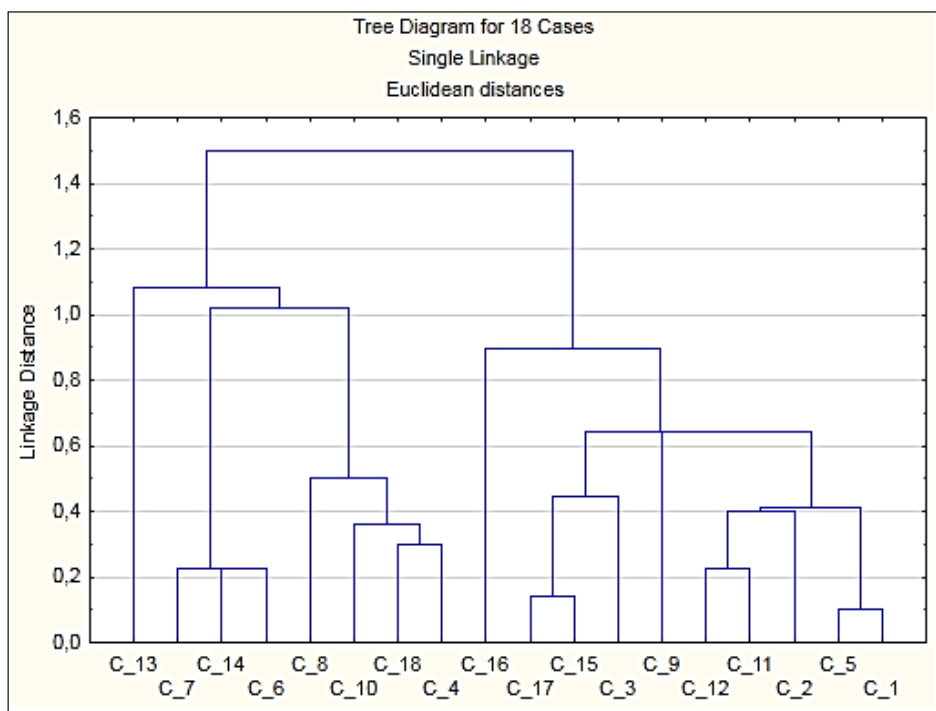


Рис. 2. Результати кластерного аналізу



першого, другого і третього ланцюжків менші за критичну, що дає змогу об'єднати їх в другий дендрит.

Таким чином, під час планування інноваційного розвитку доцільно приділити більшу увагу факторам внутрішнього середовища, що належать до першого кластеру (недостатність фінансових ресурсів, оцінка ефективності інноваційних проектів, винахідницька активність на підприємстві, освітній рівень працівників, рівень оновлення техніки і технології, ринкова позиція підприємства, якість ринкових досліджень, організаційна структура управління підприємством), оскільки, на думку експертів, вони мають значний вплив на можливі збитки та велику ймовірність виникнення.

**Висновки.** Проведений аналіз середовища підприємства дав змогу виявити фактори зовнішнього (мікросередовище та макросередовище) та внутрішнього середовища підприємства під час планування інноваційного розвитку. У роботі автором розроблено систему взаємодії між підприємством та внутрішнім і зовнішнім середовищем, а також розглянуто місце факторів внутрішнього середовища в ній. Це дало змогу встановити взаємозв'язок між мікросередовищем та макросередовищем підприємства, а також факторами внутрішнього середовища. Серед науковців немає єдиної думки щодо складових внутрішнього середовища підприємства. Тому автором проаналізовано підходи різних авторів до факторів внутрішнього середовища.

З метою виявлення найбільш вагомих факторів внутрішнього середовища, що слід враховувати під час планування інноваційного розвитку, автором досліджено вплив факторів шляхом проведення експертного

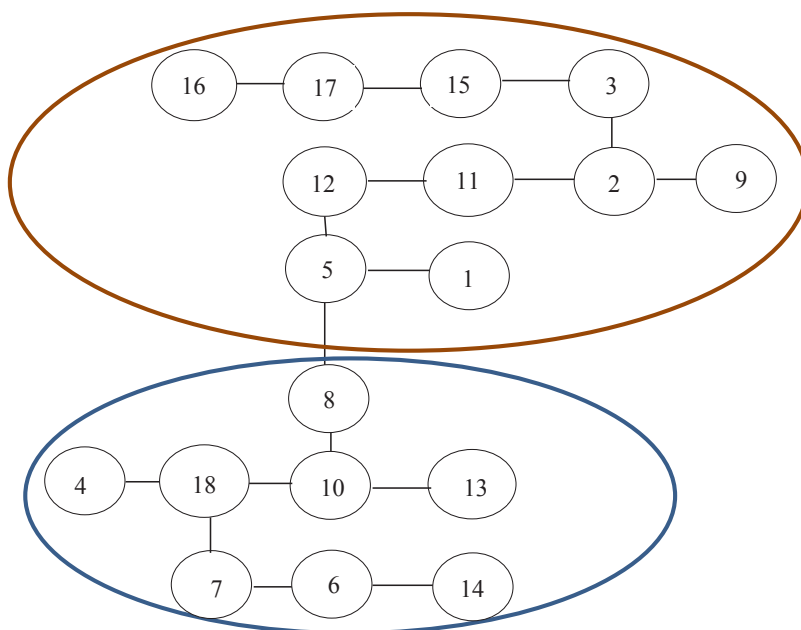


Рис. 3. Дендрити для побудованих кластерів

аналізу. Результати проведених досліджень слід використовувати під час формування рішень щодо обмеження або стимулювання дії факторів, що впливають на планування інноваційного розвитку. Для використання проведеного дослідження на практиці доцільно ідентифікувати фактори, що впливають на підприємство, залежно від галузі та розмірів, оцінити їх можливий вплив та ймовірність їх виникнення, вибрати шляхи впливу на фактор та здійснити вжиття запланованих заходів. Подальші дослідження доцільно проводити у напрямі вибору факторів ризику зовнішнього (прямої і непрямої дії) та внутрішнього середовища підприємства на кожному етапі життєвого циклу проекту для оцінювання ризиків інноваційної діяльності у стратегічному плануванні розвитку підприємства.

### Список використаних джерел:

1. Верба В.А. Методичні рекомендації з оцінки інноваційного потенціалу підприємства / В.А. Верба, І.В. Новікова // Проблеми науки. – 2003. – № 3. – С. 22.
2. Верба В.А. Методичні рекомендації з оцінки інноваційного потенціалу підприємства (Продовження) / В.А. Верба, І.В. Новікова // Проблеми науки. – 2003. – № 4. – С. 13.
3. Инновационный менеджмент : [учебник для вузов] / [С.Д. Ильенкова, Л.М. Гохберг, С.Ю. Ягудин и др.] ; под ред. С.Д. Ильенковой. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ. – 327 с.
4. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи / С.М. Ілляшенко. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2003. – 278 с.
5. Кругликов А.Г. Системный анализ научно-технических нововведений / А.Г. Кругликов. – М. : Техника. – 159 с.
6. Поповенко Н.В. Оценка инновационного потенциала хозяйственной системы / Н.В. Поповенко, Э.А. Забарная // Бизнес-Информ. – 2008. – № 3. – С. 51.
7. Чучмарьова С.Ю. Стратегічне планування інноваційного процесу на підприємстві / С.Ю. Чучмарьова // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2013. – № 767. – С. 243–248.
8. Кокарев Д.В. Внешняя среда и конкурентоспособность предприятия / Д.В. Кокарев // Вестник ОГУ. – 2008. – № 81. – С. 58–63.
9. Эффективный менеджмент : [учебное пособие для вузов] / [И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге] ; под общ. ред. И.И. Мазура. – М. : Высшая школа, 2003. – 555 с.
10. Осовська Г.В. Менеджмент організації : [навч. посібник] / Г.В. Осовська, О.А. Осовський. – К. : Кондор, 2005. – 860 с.
11. Портер М. Конкурентная стратегия: Методики анализа отраслей и конкурентов / М. Портер ; пер. с англ. – 2-е изд. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 454 с.
12. Ковбатюк М.В. Вплив факторів зовнішнього і внутрішнього середовища на процес функціонування та адаптації підприємств / М.В. Ковбатюк, Н.Г. Беник // Водний транспорт. – 2016. – Вип. 2. – С. 101–108.

13. Розенков Д.А. Классический менеджмент: организационные структуры управления / Д.А. Розенков, Р.Г. Леонтьев. – Хабаровск : ДВГУПС, 2012. – 192 с.
14. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : [монографія] / за заг. ред. Ю.Б. Іванова, О.М. Тищенко. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2006. – 384 с.
15. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : [учебник для вузов] / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд ; пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
16. Федулова Л.І. Менеджмент організацій : [підручник] / Л.І. Федулова ; за заг. ред. Л.І. Федулової. – К. : Либідь, 2004. – 448 с.
17. Князь О.В. Аналіз та оцінювання факторів, які впливають на рівень інноваційного розвитку підприємства / О.В. Князь // Економіка промисловості. – 2006. – № 3. – С. 128–135.
18. Сухорукова А.М. Результат трансформации системы управления пищевой промышленностью региона / А.М. Сухорукова, Н.Н. Пашканг // Пищевая промышленность. – 2000. – № 9. – С. 15–19.
19. Діагностика стану підприємства: теорія і практика : [монографія] / за заг. ред. А.Е. Воронкової. – Х. : ІНЖЕК, 2006. – 448 с.

УДК 339.3

**Присакар І.І.,**  
кандидат економічних наук,  
старший викладач кафедри менеджменту і туризму,  
*Чернівецький торговельно-економічний інститут*  
*Київського національного торговельно-економічного університету*

## РОЗВИТОК РИНКУ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ В УКРАЇНІ

**Присакар І.І. Розвиток ринку електронної комерції в Україні.** У статті досліджено проблему розвитку ринку електронної комерції в Україні. Проаналізовано динаміку проникнення глобальної мережі Інтернет в життєдіяльність українців, а також виявлено можливості використання інтернет-технологій у діяльності вітчизняних підприємств. Розглянуто сутність, особливості, види та моделі сучасної електронної комерції. Досліджено обсяг та тенденції розвитку вітчизняного ринку електронної комерції. Визначено основні переваги та недоліки використання можливостей електронної комерції різними учасниками ринку.

**Ключові слова:** інтернет-технології, електронний ринок, електронний бізнес, електронна комерція, споживачі.

**Присакар І.І. Развитие рынка электронной коммерции в Украине.** В статье исследована проблема развития рынка электронной коммерции в Украине. Проанализирована динамика проникновения глобальной сети Интернет в жизнедеятельность украинцев, а также выявлены возможности использования интернет-технологий в деятельности отечественных предприятий. Рассмотрены сущность, особенности, виды и модели современной электронной коммерции. Исследованы объем и тенденции развития отечественного рынка электронной коммерции. Определены основные преимущества и недостатки использования возможностей электронной коммерции различными участниками рынка.

**Ключевые слова:** интернет-технологии, электронный рынок, электронный бизнес, электронная коммерция, потребители.

**Prysakar I.I. The development of Ukrainian e-commerce market.** The problem of the development of the e-commerce market in Ukraine was investigated in the article. The dynamics of penetration of Internet into the life of Ukrainians and the possibilities of using Internet technologies in the activity of domestic enterprises were analyzed. The essence, features, types and models of modern e-commerce were considered. The volume and trends of development of the market of Ukrainian e-commerce were investigated. The main advantages and disadvantages of using opportunities of e-commerce by different market participants were determined.

**Key words:** Internet technologies, electronic market, electronic business, e-commerce, consumers.

**Постановка проблеми.** Відмінною ознакою третього тисячоліття є глобальна інформатизація та цифровізація суспільства, яка веде до створення єдиного світового інформаційного простору, що впливає на функціонування суспільних, державних інститутів та життєдіяльність кожної людини. Нині глобальна

комп'ютерна мережа Інтернет вважається «четвертим каналом», що зв'язує людей між собою (після особистого спілкування, телефону і пошти), а також є невід'ємною частиною успішного ведення бізнесу, яка розширює можливості господарської діяльності, доповнює традиційні інструменти конкурентної боротьби