

УДК 658.8:005.21
УКПП
№ держреєстрації 0115U001004
Інв. №

Міністерство освіти і науки України
Сумський державний університет (СумДУ)
40007, м. Суми, вул. Римського-Корсакова, 2; тел. 68-78-44,

ЗАТВЕРДЖУЮ
Проректор з наукової роботи
д-р. фіз.-мат. наук, професор
_____ А.М. Черноус
28.12.2017

ЗВІТ
ПРО НАУКОВО-ДОСЛІДНУ РОБОТУ
Розробка фундаментальних основ маркетингової політики підприємств
в умовах ринкової економіки

ОБҐРУНТУВАННЯ ПРАКТИЧНО-ОРИЄНТОВАНИХ
РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ
ПОЛІТИКИ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ
(остаточний)

Начальник НДЧ
канд. фіз.-мат. наук, с.н.с.

28.12.2017

Д.І. Курбатов

Керівник НДР
д-р. екон. наук, професор

28.12.2017

В.В. Божкова

2017

Рукопис закінчено 19 грудня 2017 р.

Результати роботи розглянуто науковою радою Сумського державного університету, протокол від 28.12.2017 р. №4

СПИСОК АВТОРІВ

Керівник НДР, професор кафедри маркетингу та УІД, д-р. екон. наук, професор	19.12.2017	В.В. Божкова (вступ, підрозділи 1.4, 3.4, висновки)
Виконавці: Завідувач кафедри маркетингу та УІД, д-р. екон. наук, професор	19.12.2017	С.М. Ілляшенко (підрозділи 3.1, 3.2, 3.4)
Професор кафедри маркетингу та УІД, д-р. екон. наук, професор	19.12.2017	О.С. Телетов (підрозділи 1.3, 2.1)
Доцент кафедри маркетингу та УІД, канд. екон. наук, доцент	19.12.2017	О.А. Біловодська (підрозділ 2.4)
Доцент кафедри маркетингу та УІД, канд. екон. наук	19.12.2017	Є.І. Нагорний (підрозділ 2.1)
Доцент кафедри маркетингу та УІД, канд. екон. наук, доцент	19.12.2017	Ю.М. Мельник (підрозділ 1.1)
Доцент кафедри маркетингу та УІД, канд. екон. наук, доцент	19.12.2017	Н.С. Ілляшенко (підрозділ 3.3)
Доцент кафедри маркетингу та УІД, канд. екон. наук	19.12.2017	О.Ф. Грищенко (підрозділ 2.3)
Доцент кафедри економіки та бізнес-адміністрування, д-р. екон. наук, доцент	19.12.2017	О.М. Дериколенко (підрозділ 3.4)
Старший викладач кафедри маркетингу та УІД, канд. екон. наук	19.12.2017	Л.Ю. Сагер (підрозділ 2.2)
Старший викладач кафедри маркетингу та УІД, канд. екон. наук	19.12.2017	Л.О. Сигида (підрозділ 1.2)
Асистент кафедри маркетингу та УІД, канд. екон. наук	19.12.2017	О.Г. Шевлюга (підрозділ 2.1)

Асистент кафедри маркетингу та УІД, канд. екон. наук	19.12.2017	Н.Є. Летуновская (підрозділ 2.1)
Асистент кафедри маркетингу та УІД, канд. екон. наук	19.12.2017	Н.В. Гайдабрус (підрозділ 2.4)
Аспірант кафедри маркетингу та УІД	19.12.2017	Д.А. Латунова (підрозділ 2.4)
Аспірант кафедри маркетингу та УІД	19.12.2017	Л.В. Горета (підрозділ 1.4)
Студент кафедри маркетингу та УІД	19.12.2017	С.О. Косторнова (підрозділ 2.3)
Студент кафедри маркетингу та УІД	19.12.2017	М.С. Миколаєнко (підрозділ 3.3)
Студент кафедри маркетингу та УІД	19.12.2017	Ю.М. Данилюк (підрозділ 3.3)
Студент кафедри маркетингу та УІД	19.12.2017	О.С. Река (підрозділ 3.2)
Студент кафедри маркетингу та УІД	19.12.2017	Г.Ю. Смірнова (підрозділ 3.1)

РЕФЕРАТ

Звіт про НДР: 140 с., 19 рис., 19 табл., 15 формул, 146 інформаційних джерел

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ, ІННОВАЦІЯ, КОМУНІКАЦІЯ, ЛОГІСТИКА, МАРКЕТИНГ, МЕРЧАНДАЙЗИНГ, РОЗПОДІЛ, СТРАТЕГІЯ

Об'єкт дослідження – процеси формування маркетингової політики вітчизняних підприємств в умовах ринкової економіки, засновані на сучасному баченні тенденцій розвитку.

Мета роботи – наукове обґрунтування і розроблення теоретико-методичних основ маркетингової політики підприємств у контексті інноваційного розвитку з урахуванням сучасних особливостей комунікаційної та інноваційної діяльності підприємств.

Методологічною основою дослідження є: діалектичний метод наукового пізнання, системний підхід, метод логічного узагальнення, метод експертних оцінок, методи аналогії, аналізу й синтезу, графічний метод, порівняльний та статистичний аналіз, економіко-математичний аналіз, системно-структурний аналіз, фундаментальні положення сучасної економічної теорії, маркетингу, теорії економічного аналізу.

Досліджено стратегічне значення маркетингу у антикризовому управлінні. Розвинуто теоретичні основи обґрунтування маркетингових підходів до систем розробки та випуску інноваційних товарів. Удосконалено інноваційні підходи до техніко-технологічного розвитку підприємства. Досліджено перспективи використання зеленого маркетингу в туризмі, вплив логістичного аутсорсингу на якість логістичних послуг в мережі поставок.

Теоретичні положення звіту доведені до рівня конкретних методик. Результати дослідження можуть використовуватись у практичній діяльності підприємств і навчальних закладів різних галузей та форм власності.

ЗМІСТ

Вступ.....	7
1 Теоретичні основи маркетингової політики вітчизняних підприємств в умовах ринкової економіки	8
1.1 Стратегічне значення маркетингу у антикризовому управлінні	8
1.2 Сутність та зміст маркетингових каналів як структурної складової маркетингової політики розподілу	22
1.3 Маркетингові підходи до систем розробки та випуску інноваційних товарів	27
1.4 Матричні методи при формуванні інноваційної стратегії розвитку підприємств машинобудівної галузі	30
2 Науково-методичні підходи до удосконалення маркетингової діяльності підприємств в умовах ринку	37
2.1 Інноваційні підходи до техніко-технологічного розвитку підприємства як чинника його конкурентних переваг	37
2.2 Стратегічний підхід до управління внутрішніми комунікаціями промислових підприємств	47
2.3 Дослідження перспектив використання зеленого маркетингу в туризмі	55
2.4 Аналітичне дослідження впливу логістичного аутсорсингу на якість логістичних послуг в мережі поставок (на прикладі промислових підприємств Сумської області)	69
3 Практичні аспекти маркетингової діяльності підприємств в умовах ринку	86
3.1 Аналіз тенденцій розвитку ринку шоколаду в Україні	86
3.2 Аналіз позицій ресторанів “Celentano” на сумському ринку ресторанного бізнесу	88

3.3 Аналіз дотримання основних правил мерчандайзингу на прикладі торгівельного супермаркету "АТБ" в м. Лебедин	90
3.4 Підходи до оцінки і відбору промислових проектів за критерієм «ризик-результат» в Україні	99
Висновки	120
Перелік джерел посилання	125

ВСТУП

Глобалізація швидко поширюється на всі сфери господарювання, що потребує значної активізації маркетингових зусиль від всіх суб'єктів господарювання, які прагнуть успішно працювати на ринках. Стрімкий технологічний розвиток призводить до появи нових видів маркетингу (Digital-маркетинг і т.п.) та нових видів маркетингової діяльності (цифровий сторітеллінг тощо), а зростаючий рівень конкуренції обумовлює необхідність постійного пошуку нових шляхів і методів удосконалення маркетингової політики підприємств.

Застосування традиційних методичних підходів та прийомів маркетингу вже не призводить до отримання очікуваного бажаного результату і підштовхує підприємства до розробки/удосконалення релевантних методик, формування власної політики діяльності в умовах ринку. Отже, розроблення та наукове обґрунтування теоретико-методологічних та методичних засад маркетингової політики підприємств в умовах ринкової економіки є нагальною проблематикою і для теоретиків, і для практиків.

Теоретико-методичні розробки та рекомендації дослідження пройшли апробацію на підприємствах Сумської області, зокрема: ТОВ НПП «Насостехкомплект», ТОВ «Сумський машинобудівний завод», ТОВ «Лаюр», ПП «Променергомаш», ТОВ НПФ «Грейс-інжинірінг», ПАТ Сумський завод «Енергомаш», ТОВ «Союзнасосмаш», ТОВ НПП «Насоспромсервіс», ТОВ «Гідромашбуд», у мережі торгівельних супермаркетів "АТБ" та ресторанів "Celentano", а також впроваджені у навчальний процес Сумського державного університету (для спеціальностей «Маркетинг», «Біржова діяльність» та «Управління інноваційною діяльністю»).

За результатами дослідження захищено 1 кандидатську та 1 докторську дисертації, готуються до захисту 2 докторських дисертації та 2 кандидатських дисертації.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОЇ ПОЛІТИКИ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ

1.1 Стратегічне значення маркетингу у антикризовому управлінні

Сьогодні багато підприємств опинилися в складних умовах і намагаються подолати наслідки кризових явищ, які носять глобальний характер. Але також значного руйнівного впливу завдають кризові фактори на національному (регіональному) та локальному рівнях. У сучасних економічних умовах відбувається швидка зміна потреб та запитів споживачів, яка зумовлена впливом зовнішніх факторів, що вимагає адекватних управлінських рішень. Необхідність адекватного антикризового управління в нестабільних ринкових умовах вимагає застосування сучасних підходів до формування відповідних стратегій виходу з кризи. Поряд із традиційними засобами та прийомами антикризового менеджменту все більшої популярності набувають маркетингові інструменти. Вони забезпечують досягнення поставленої мети не за рахунок великих фінансових витрат, а за допомогою нестандартних креативних підходів.

Класичні теоретико-методичні основи антикризового управління розглядаються в працях провідних вчених, таких як Коротков Є.М. [1], Котлер Ф. [2], Картаджайя Х. [2], Сетиаван А. [2], Ілляшенко С.М. [3], Лігоненко Л.О. [4], Шершньова З.Є. [5], Ситник Л.С. [6] та ін. Проте, на наш погляд, недостатньо висвітленою є роль маркетингу та маркетингових інструментів у кризовій економічній ситуації. Філіпова М. [7] Горбаль Н.І. [8], Іванова Н.С. [9], Кірдіна О.Г. [10], Староста А. [11] в своїх наукових роботах розглядають маркетинг як підсистему (окремий елемент антикризового управління), але серед них не існує спільної думки щодо визначення категорії «антикризовий маркетинг» як вид маркетингової діяльності із власним змістом і засобами. Лише деякі з них визначають провідну роль маркетингових стратегій для виходу з кризи, тому, на наш погляд, питання щодо до поглиблення наукових

засад маркетингу у антикризовому управлінні постає сьогодні особливо актуально і потребує подальшого розвитку.

Мета – дослідити теоретичну сутність та стратегічне значення маркетингу у системі антикризового управління підприємством.

Задачі:

- проаналізувати економічну сутність поняття «криза» та визначити функції «антикризового управління» підприємством

- дослідити роль маркетингу в антикризовому управлінні підприємством

- встановити взаємозв'язок маркетингу і менеджменту в антикризовому управлінні підприємством

- провести порівняльну характеристику використання маркетингових інструментів залежно від типології кризових ситуацій

- обґрунтувати застосування маркетингових антикризових рішень (стратегій) на різних стадіях антикризового управління

- визначити перспективи розвитку антикризового маркетингу як сучасної концепції ведення бізнесу.

Методи дослідження: метод аналізу було використано для дослідження теоретичного підґрунтя антикризового управління та визначення ролі маркетингу для подолання наслідків кризової ситуації та для визначення особливостей антикризового маркетингу як самостійної концепції; метод порівняння було використано для дослідження маркетингових інструментів на різних стадіях антикризового управління, для встановлення взаємозв'язку маркетингу з функціями менеджменту.

Необхідність антикризового управління сьогодні. Слід розрізнити поняття «криза» (період порушення рівноваги, погіршення параметрів функціонування) та «антикризове управління» (система заходів та засобів, спрямованих на недопущення банкрутства, забезпечення відродження підприємств, що потрапили у скрутне становище) [5]. Криза є одним з етапів антикризового управління, а заходи у обох випадках називаються антикризовими, що і призводить до виникнення вищезазначених суперечностей.

По суті управління соціально-економічною системою в певній мірі має бути завжди антикризовим. Антикризове управління - це управління, в якому поставлено певним чином передбачення небезпеки кризи, аналіз його симптомів, заходів щодо зниження негативних наслідків кризи і використання його факторів для подальшого розвитку [1].

Антикризове управління - це процес, що складається з чотирьох послідовних етапів: запобігання кризі, підготовка до кризи, реагування на кризу від бізнесу та реконструкції (та оцінки застосованих антикризових заходів). Запобігання кризовій ситуації стосується заходів, що застосовуються для запобігання кризі. Менеджер повинен прочитати сигнали, які попереджають про можливість виникнення кризи та вжити заходів для пом'якшення перших симптомів [11].

На шляху до євроінтеграції і глобалізації ринків кризова ситуація пов'язана із втратою ринків збуту для дрібних підприємств. Виникає реальна загроза їх функціонуванню і виживанню в конкурентній боротьбі. Вижити в таких умовах можливо за рахунок маркетингових стратегічних рішень.

Антикризове управління в розумінні Лігоненко Л.О. - це спеціальним чином побудована система управління, націлена на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для їх своєчасного подолання з метою забезпечення виживання та відновлення життєздатності окремого суб'єкта господарювання, недопущення виникнення ситуації його банкрутства. Антикризове управління має бути реалізовано в усіх функціональних сферах підприємства, що обумовлює доцільність виділення у його складі окремих підсистем: антикризовий операційний менеджмент; антикризове фінансове управління; антикризовий маркетинг; антикризове управління персоналом; антикризове організаційне управління, кожна з яких має свої специфічні завдання [4]. Слід відмітити і підтримати позицію автора в тому, що вона виділяє антикризовий маркетинг як окрему функцію.

Так, Філіпова М. також виокремлює маркетингову складову в антикризовому управлінні. При оцінці стратегічного здоров'я компанії під час кризи вона пропонує оцінювати стратегічні позиції на ринку за чотирма складовими: маркетинговою, технологічною, ресурсною і фінансовою. Власне маркетингову стратегічну позицію характеризують такі показники: відносна індивідуальна привабливість, стан розвитку продукції на ринку (життєвий цикл), відносна частка ринку, системи збуту [7].

Але не слід забувати, що наслідки кризи носять не тільки руйнівний характер, а й відкривають нові ринкові можливості для розвитку. Криза — це час руйнування старого порядку, коли правила ставляться під сумнів, а нові практики і ідеї отримують шанс на розвиток. Те, що сьогодні здається слабкою втіхою, у довгостроковій перспективі може стати величезною стимул-реакцією для змін [12]. А скористатися ринковими можливостями під час кризи або в післякризовий період можливо завдяки ефективним інструментам маркетингу за умови їх адекватного використання в механізмі антикризового управління підприємством.

Роль маркетингу в антикризовому управлінні підприємством. Класик маркетинга Ф. Котлер отмечает, что в кризисные времена роль маркетинга значительно возрастает, так как маркетологи помогают организации выжить за счет поиска новых рыночных ниш, модернизации продуктовой политики, поиска новых резервов и фокусов деятельности организации. Задача маркетинга — выявить как внешние, так и внутренние причины кризисной ситуации и предложить меры по ее преодолению. Во время всемирного экономического кризиса маркетинг 3.0 видится еще более правильным подходом к потребителям, поскольку они еще сильнее ощущают влияние быстрых социальных, экономических и экологических перемен и нестабильности. Маркетинг 3.0 предполагает ценностную ориентацию продукта на глобальные приоритеты. Например, в условиях кризиса нужно предлагать такой продукт, который будет способствовать решению проблем мирового масштаба (кризис, голод, экологические проблемы и т.д.) [2].

В таких умовах спостерігається комплексна взаємодія інструментів маркетингу та менеджменту на підприємствах.

Маркетингова інформація та рекомендації маркетологів розглядаються як основна інформація для прийняття рішення щодо врегулювання криз, спрямованого на стабілізацію та подолання кризи на підприємстві. Маркетингові програми спрямовані на стабілізацію ситуації на ринку та подолання кризи неплатоспроможності (неконтрольованість, неконкурентоспроможність). Маркетингові антикризові програми можуть бути частиною стратегічного та тактичного плану організації з подолання кризи або кризового стану [13].

Маркетинг у антикризовому управлінні застосовується на різних стадіях циклу: у передкризовий, кризовий та після кризовий період, оскільки всі ці стадії є об'єктом антикризового управління. В період загострення кризи, коли виникає складна непередбачувана ситуація виникає необхідність пошуку нагальних адекватних рішень, що обумовило появу категорії антикризовий маркетинг. Поширеним є твердження, що основою антикризових планів підприємств мають бути маркетингові заходи [14; 15]. Таким чином, антикризовий маркетинг є складовою частиною маркетингу у антикризовому управлінні (рис.1.1).

Внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства становить потенційну загрозу впливу кризових факторів (такі процеси та явища, які негативно впливають на діяльність підприємства, призводять до розбалансованості виробничо-управлінської системи та частих збоїв і подальшого формування кризових ситуацій у різних підсистемах підприємства та за його межами) на його діяльність. Негативний вплив кризових факторів проявляється у вигляді певних симптомів кризових явищ: погіршення основних показників господарської діяльності підприємства, негативна динаміка показників розвитку підприємства, погіршення фінансових показників, зниження попиту, відтік клієнтів тощо, які свідчать про наявність кризових явищ в різних функціональних підрозділах підприємства.

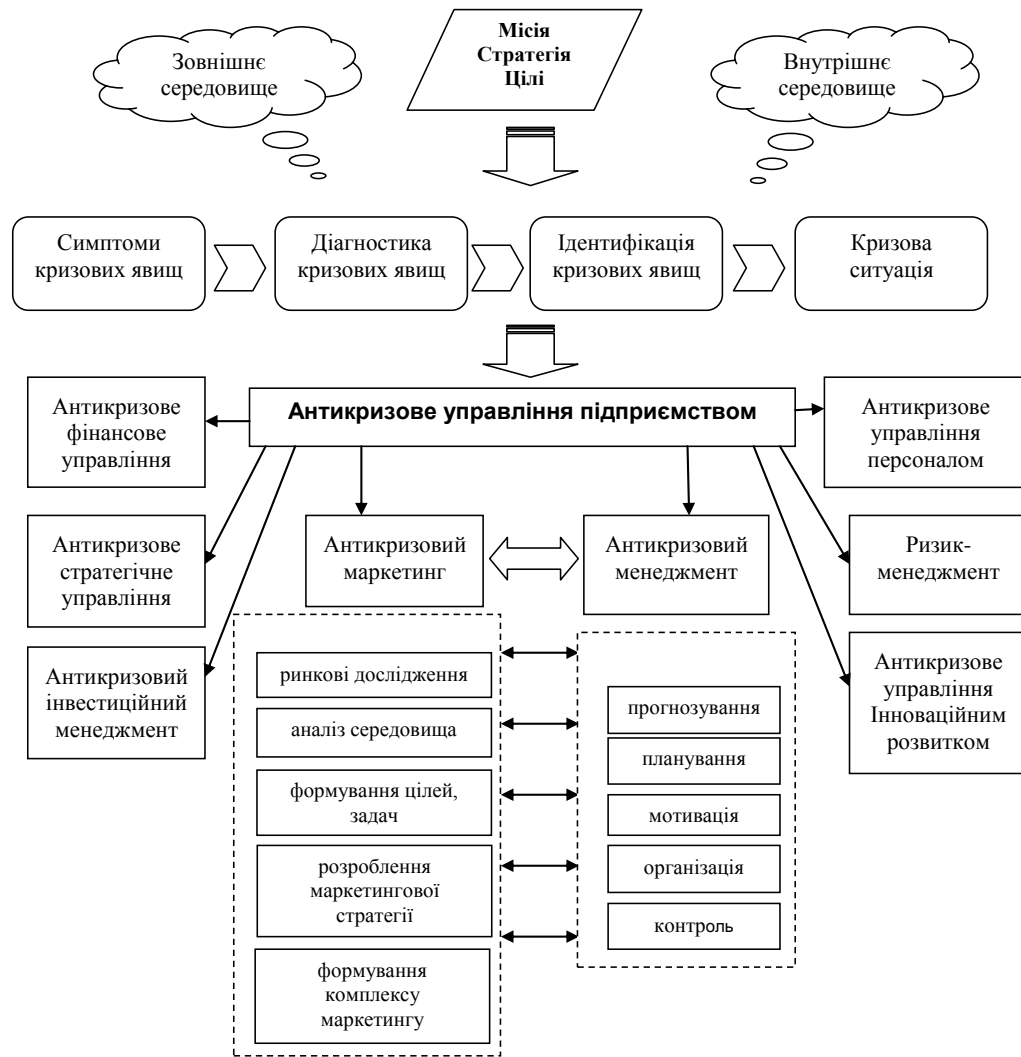


Рисунок 1.1 - Взаємозв'язок маркетингу і менеджменту в антикризовому управлінні підприємством

Діагностику кризових факторів можна здійснити за допомогою сучасних методів діагностики маркетингового середовища, таких як СВОТ і ПЕСТЕЛ – аналіз. Аналіз ринкових можливостей підприємства здійснюється з використанням факторів маркетингового середовища і, насамперед, мікросередовища, у якому функціонує організація. Найбільш негативний вплив на поглиблення кризи чинять економічні фактори. Задача маркетингу в антикризовому управлінні - коригування стратегічних цілей підприємства в кризових умовах за допомогою адекватної маркетингової антикризової стратегії. Формування антикризової політики має ґрунтуватися на внутрішніх можливостях підприємства, що включають і рівень розвитку таких

компонентів менеджменту, як прогнозування, планування, інформаційне забезпечення, мотивація персоналу, процеси централізації і децентралізації, інтеграції і диверсифікованості управління, організаційні структури управління і контролю тощо.

Кінцевим результатом маркетингового антикризового управління підприємством є формування та реалізація маркетингової антикризової стратегії, яка впроваджується з метою виведення підприємства з кризової ситуації.

Слід також розрізнати ситуаційне застосування маркетингових інструментів подолання кризових явищ залежно від типології кризових ситуацій (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Порівняльна характеристика використання маркетингових інструментів залежно від типології кризових ситуацій

Вид кризи	Симптоми кризи	Кризова ситуація	Маркетингові антикризові рішення
Локальна криза	охоплює підсистему збуту підприємства, зниження обсягів реалізації продукції, зниження попиту	Криза збуту	Проведення маркетингових досліджень ринку, коригування стратегії охоплення цільового ринку, уточнення цільової аудиторії
Системна криза	процес погіршення функціонування усіх складових системи маркетингу на підприємстві: 4P. Неєфективна товарна, цінова, збутова і комунікаційна політика	Криза маркетингу	Коригування маркетингових стратегій за комплексом маркетингу: удосконалення товарної, цінової, збутової і комунікаційної політики
Стратегічна криза	неєфективна маркетингова стратегія	Криза стратегічного маркетингового управління	Коригуванні місії, стратегії та цілей підприємства, коригування стратегічних орієнтирів СГП

Якщо на підприємстві відбувається процес погіршення діяльності в системі збуту, це може бути зумовлено впливом об'єктивних ринкових факторів або суб'єктивних чинників мікро-маркетингового середовища (зовнішніх і внутрішніх факторів). Ці фактори були залишені поза увагою чи

були недостатньо профінансовані для підтримання нормальної ситуації, також їх інтегральний вплив міг посилитися через несподіваний, неочікуваний і невідворотний характер. Це є так звана локальна криза – криза збуту, симптомами якої є зниження обсягів реалізації продукції, зниження попиту, відтік клієнтів, зменшення замовлень. Вона охоплює певну підсистему підприємства, а її результати значною мірою відбиваються на роботі всього підприємства. У разі застосування вчасних та адекватних антикризових заходів таку кризу можна легко ліквідувати. Якщо таких заходів не було вжито, локальна криза може перерости в системну кризу.

Системна криза маркетингу (або маркетингової діяльності) може виникнути у разі відсутності відділу маркетингу на підприємстві, недооцінені функції маркетингу в умовах сучасного ведення бізнесу або через некваліфікованих працівників, які протягом тривалого часу приймали неефективні рішення в рамках усіх складових комплексу маркетингу. Симптомами такої кризи є значні фінансові втрати, недоотримання бажаного рівня рентабельності, тривале зниження попиту, збій у поставках сировини і матеріалів, перезавантаженість складів, відсутність лояльності до торгової марки, низька впізнаваність торгової марки тощо. Неконкурентоспроможна продукція, неадекватна ринковим умовам ціна, неефективна система збуту продукції, відсутність адекватної комунікаційної підтримки створює загрозу подальшому функціонуванню підприємства. Криза системи маркетингу впливає на всі підсистеми підприємства і може призупинити його діяльність, вона утворюється із сукупності кризових ситуацій та локальних криз, розвиток яких вчасно не було зупинено. Системна криза може розвиватись у двох основних напрямках: як керована криза, коли ще можливо, створюючи нову систему управління з підсистемою антикризового управління, нормалізувати ситуацію на підприємстві; некерована криза, єдиним виходом з якої є ліквідація підприємства з використанням процедури банкрутства або без неї).

Стратегічна криза – це незапланований процес певної тривалості, що характеризується обмеженою можливістю впливу з боку керівників і власників підприємств і може призвести до важко прогнозованих наслідків, які призводять до вичерпування стратегічного потенціалу та втрати доцільності подальшого існування організації з незмінними місією, цілями, напрямками діяльності та потенціалом [6]. Криза стратегічного маркетингового управління потребує коригуванні місії, стратегії та цілей підприємства відповідно до кризових умов, а також коригування стратегічних орієнтирів СГП з метою оптимізації портфелю бізнесу підприємства.

Перспективи розвитку антикризового маркетингу. Виробляючи антикризову політику, маркетинговий менеджер спирається на внутрішні фактори організації: виробничо-технологічні особливості; ресурсний потенціал; характер внутрішньої атмосфери; рівень розвитку компонентів менеджменту: прогнозування, планування, інформаційне забезпечення, мотивацію персоналу, процеси централізації і децентралізації, інтеграції і диверсифікованості управління, організаційні структури управління і контролю.

Зокрема, інтерпретація категорії "кризис-маркетинг" пропонується як частина кризис-менеджменту, яка є складною та системною за своєю природою, такою що постійно використовується суб'єктами господарювання, і спрямована на запобігання або усунення негативних наслідків у маркетинговій діяльності за максимальної задоволеності потреб споживачів [8].

Задачі та особливості *антикризового маркетингу* є:

Маркетингові дослідження цільового ринку:

- постійний моніторинг стану ринку збуту, сегментація, вибір цільового сегменту, вибір стратегії охоплення ринку, позиціонування;
- оцінка місткості освоєного ринку та прогнозування потенційної виручки від продажу продукції, що може бути отримана;

- концентрація на обслуговуванні сегментів ринку, що мають перспективу зростання, повний або частковий вихід із неперспективних сегментів;

Маркетингова товарна антикризова політика:

- припинення виробництва та збуту збиткової продукції, що не користується попитом;

- концентрація маркетингових зусиль на тих групах продукції, за якими є досвід та конкурентні переваги;

- заходи щодо підвищення гнучкості та маневреності асортименту продукції (товарів, робіт, послуг) у рамках виробничих або торговельно-технологічних можливостей підприємства;

- збільшення обсягів виробництва та продажу продукції, що користується постійним попитом;

- активна інноваційна політика, спрямована на створення нових видів продукції та користування перевагами нецінової конкуренції;

- залучення іноземних інвестицій для освоєння випуску конкурентоспроможної продукції;

Маркетингова цінова антикризова політика:

- гнучка цінова політика відповідно до цінової політики основних конкурентів;

- формування цінової політики в межах бюджету споживачів;

- надання особливої додаткової цінності товару;

Маркетингова збутова антикризова політика:

- формування власної дилерської мережі, фірмової торгівлі для зниження трансакційних витрат, вивчення попиту споживачів, усунення надлишкових ланцюгів товароруху;

- регіональна диверсифікація збуту продукції (робіт, послуг);

- створення мінімальної дистанції між виробником (постачальником) і замовниками (кінцевими споживачами), при якій зростає роль прямих продажів;

- орієнтація на придбання корпоративних прав слабких конкурентів для посилення конкурентної позиції;

- вихід на зовнішні ринки за умов позитивної кон'юнктури для збільшення обсягів збуту, норми прибутковості тощо;

Маркетингова комунікаційна політика:

- вибір тактики маркетингової діяльності, побудованої на заходах партизанського та вірусного маркетингу;

- активна PR - підтримка санаційної програми та створення позитивного іміджу підприємства в очах кредиторів, інвесторів, працівників та органів державного управління;

- впровадження маркетингу партнерських відносин;

- низькобюджетні засоби комунікацій;

- використання сучасних технологій та засобів;

- чітке розуміння цільової аудиторії і її утримання [9].

Не рідко зустрічаються випадки, коли антикризовий маркетинг ототожнюють з комунікаційними кампаніями в умовах кризи (наприклад, вірусний чи партизанський маркетинг, або реклама під гаслами «антикризова пропозиція», «антикризові ціни»). На нашу думку, такі твердження виникають через те, що більшість маркетингових категорій виникають в практичній діяльності, а лише потім знаходять наукове обґрунтування.

Нами було узагальнено підходи до визначення категорії «антикризовий маркетинг»: як функція антикризового менеджменту; маркетингу в умовах невизначеності; уречевлення в People (інтелектуальний ресурс, люди які продукують шляхи виходу з кризи; антикризовий маркетинг прирівнюється до антикризового менеджменту; антикризовий маркетинг звужується до розуміння комунікації під гаслом антикризові пропозиції; маркетингові інструменти під час загострення кризи тощо. Але, на наш погляд вже сформувалося значне підґрунтя до виокремлення сучасної концепції антикризового маркетингу, яка вже виправдала себе в практичній діяльності провідних підприємств, але ще отримала належного наукового

обґрунтування, що і обумовлює перспективи подальших досліджень у цьому напрямку.

Підходи до вибору маркетингові антикризові стратегії. Не викликає сумнівів той факт, що саме маркетингові стратегії є найбільш відповідними та адекватними в кризових умовах, оскільки є гнучкими та передбачають пошук нових ефективних шляхів розвитку навіть за умови незначних фінансових витрат. На жаль, сьогодні практика вітчизняних підприємств свідчить про неефективне використання маркетингових інструментів, оскільки бюджет маркетингу першим підлягає скороченню в умовах дефіциту матеріальних та фінансових ресурсів. Тому, саме актуалізація ефективності маркетингової діяльності та пошук оптимальних стратегічних рішень є однією з проблем, що потребує першочергового розв'язання.

Криза є невід'ємною частиною економічного циклу. Кожен з економічних циклів унікальний, але водночас усім їм притаманні певні загальні риси, передусім однакова послідовність фаз циклу, а відповідно і стадій антикризового управління. В таблиці 1.2 наведено застосування типових маркетингових стратегій і інструментів на різних стадіях антикризового управління із урахуванням загальноекономічного рівня розвитку підприємства.

В до кризовому періоді стратегії носять превентивний, упереджувальний характер, під час розгортання кризової ситуації використовуються реактивні маркетингові стратегії, а в післякризовий період – інноваційні стратегії пошуку нових можливостей. Особливістю антикризових стратегій є те, терміни їх реалізації максимально стислі (коротко-, середньо-строкові). Чим глибше і гостріше відчувається кризова ситуація, тим коротші термін реалізації стратегії. Довгострокові стратегії не доцільні в період загострення кризи.

Слід відмітити особливе місце інноваційних стратегій та інновацій в системі маркетингу. Криза сприяє оновленню будь-якої системи. Зміна технологічних укладів відбувається після розгортання кризових ситуацій. На

сьогодні відбулися три промислові революції, що докорінно змінили виробництво і побут, середовище існування та якість життя людей [3].

Таблиця 1.2 – Застосування маркетингових антикризових рішень (стратегій) на різних стадіях антикризового управління

		Стадії антикризового управління підприємства		
		Передкризовий стан	Кризова ситуація	Посткризовий стан
Загальноекономічний стан підприємства	Зростання	Превентивні стратегії Позиційний захист позицій	Фланговий захист, Стратегія «збору врожаю» Диверсифікація	Реінжиніринг Реструктуризація Інноваційна стратегія Стратегія випереджаючого розвитку
	Стабілізація	Нейтралітет до дії кризових явищ/факторів	Низькобюджетні маркетингові засоби Оптимізація витрат Стратегія пристосування до дії кризових явищ	Ребрендинг Репозиціонування Стратегія пошуку нових ринків
	Вживання	Стратегії, що сприяють розгортанню кризи	Стратегія зниження витрат, у т.ч. і на маркетинг	Стратегія розвитку товару Стратегія підвищення цінності товару Стратегія ліквідації

В перспективі конкурентними будуть ті підприємства, які швидше пристосовуватимуться до змін умов зовнішнього макро- і мікросередовища і будуть програмувати, ініціювати та проводити зміни [3; 10]. Наступна промислова революція дасть умови для реалізації маркетингових інноваційних стратегій як інструменту подолання кризи, пошуку нових можливостей (нових споживачів, інноваційних товарів, нових потреб тощо) та шляху випереджаючого інноваційного розвитку.

Висновки [17].

1. Проблеми ефективного антикризового управління на сьогодні залишаються дискусійними як серед науковців так і серед практикуючих спеціалістів у цій сфері. Огляд джерел за проблемною тематикою та їх аналіз свідчить про те, що останнім часом з'явилися тенденції до формування

теоретичного підґрунтя теорії маркетингу в антикризовому управлінні. Оскільки сучасна економічна система розвивається під впливом техногенних, природних, соціальних, політичних та фінансових катастроф (кризових умов), то перспективи розвитку концепції антикризового маркетингу стають очевидними.

2. В результаті проведеного дослідження нами було визначено роль маркетингу в антикризовому управлінні та встановлено взаємозв'язок маркетингу і менеджменту в антикризовому управлінні підприємством. Основна задача маркетингу в кризових умовах полягає в розробленні ефективної маркетингової антикризової стратегії, яка спрямована на мінімізацію негативних наслідків кризових явищ.

3. Залежно від особливостей (характеру, глибини та масштабу) кризових ситуацій запропонована типологізація кризових явищ, пов'язаних із маркетинговою діяльністю на підприємстві: криза збуту, криза маркетингу і криза стратегічного маркетингового управління, визначено їх особливості.

4. Відповідно до загальноекономічного стану підприємства обґрунтовано застосування маркетингових антикризових рішень (стратегій) на різних стадіях антикризового управління. Так, в докризовий період маркетингові інструменти спрямовані на дослідження ринку, проведення упереджувальних заходів, під час кризи використовуються короткотермінові малобюджетні маркетингові стратегії, а в післякризовий період – інноваційні стратегії пошуку нових можливостей.

5. Перспективи подальших досліджень – розроблення теоретико-методичних основ антикризового маркетингу як концепції ведення бізнесу в нестабільних ринкових умовах.

1.2 Сутність та зміст маркетингових каналів як структурної складової маркетингової політики розподілу

Умови сьогодення свідчать про те, що підприємству для забезпечення власної конкурентоспроможності необхідно не тільки виробляти якісну продукцію, що відповідає потребам і запитам споживачів, а також знаходити найкращі шляхи її розподілу. Досягненню цієї мети і служать маркетингові канали. Саме вони є тими структурами, що допомагають створити на підприємстві ефективну систему продажів, просування, доставки товарів та обслуговування споживачі. Адже від того, наскільки правильно сформовано маркетингові канали на підприємстві, наскільки вони відповідають специфіці продукції, що розподіляється, та ринку, на якому вони працюють, залежить результативність розподільчої діяльності підприємства.

Вченими в обігу, крім поняття «маркетинговий канал», також використовуються поняття «канал розподілу», «торговий канал», «канал збуту», «ринковий канал», «канал товароруку». Визначення даних понять висвітлено у працях таких українських та зарубіжних учених як Анікін Б.А. [18, с. 192], Біловодська О.А. [19], Дойль П. [20, с. 325], Кірюков І. [21; 22], Котлер Ф., Келлер К.Л. [23, с. 347], Крикавський Є.В. [24], Наумов В.М. [25; 26], Салманова В.А. [27], Штерн Л.В., Ель-Ансарі А.І., Кофлан Е.Т. [28]. Проте подальшого розроблення потребує питання розмежування таких понять, як «маркетинговий канал» та «канал розподілу».

З огляду на вищезазначене особливої важливості набуває визначення сутності поняття «маркетинговий канал» та його структурних елементів.

На сьогодні вченими використовуються такі поняття як «канал розподілу», «маркетинговий канал», «канал збуту». Найбільше суперечок викликають такі поняття як «маркетинговий канал» та «канал розподілу». Тому розглянемо детальніше погляди вчених на розуміння цих двох понять (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Систематизація понять «маркетинговий канал» та «канал розподілу» в маркетинговій політиці розподілу

Вчений	Поняття	Визначення
Котлер Ф., Келлер К.Л. [23, с. 347]	маркетинговий канал	сукупність взаємозалежних організацій, що беруть участь у забезпеченні доступності споживання або використання товару чи послуги
Анікін Б.А. [18, с. 192]	канал розподілу	сукупність організацій або окремих осіб, які беруть на себе або допомагають передати іншому право власності на конкретний товар або послугу на шляху від виробника до споживача
Івуть Р.Б., Нарушевіч С.А. [29, с. 262]	канал розподілу	ряд організацій або окремих фізичних осіб, включених у процес реалізації продукції (послуг) і, що робить проекти доступними для використання або споживання індивідуальними споживачами або окремими організаціями. Це шлях, по якому товари рухаються від виробника до споживача
Coyle J.C., Vardi E.J. & Langley C.J. [30, с. 106]	канал розподілу	складаються з однієї або декількох компаній чи приватних осіб, які беруть участь у доведенні потоку товарів, послуг, інформації та фінансів від виробника до кінцевого користувача чи споживача
Раштон А. [31]	канал розподілу	термін, що використовується для опису методу і засобів завдяки яким товар чи партія товарів переміщується, поширюється, з місця виробництва до місць споживання
Суркова Е.В. [32, с. 100]	канал розподілу	сукупність осіб і організацій, що беруть участь в просуванні товару від виробника до споживача
Хілл А.В. (Hill A.V.) [33, с. 93]	канал розподілу	одна або кілька компаній чи приватних осіб, які беруть участь у доведенні потоку товарів і послуг від виробника до кінцевого користувача або споживача
Штерн Л.В., Ель-Ансарі А.І., Кофлан Е.Т. [28]	маркетинговий канал, або канал розподілу	сукупність взаємозалежних організацій, що надають можливість використання або споживання різних товарів і послуг. Він об'єднує ряд взаємозалежних організацій і агентств, завдання яких полягає в переміщенні чогось, що має споживчу цінність, з пункту винаходження, видобутку або виробництва до пункту споживання
Дойль П. (Doyle P.) [20, с. 325]	маркетинговий канал, або канал розподілу	сукупність незалежних організацій, що беруть участь у процесі доведення товарів чи послуг до кінцевого споживача
Остров Р. (Ostrow R.) [34, с. 59]	маркетинговий канал, або канал розподілу	шлях, яким товари і послуги переходять від виробника через маркетингових посередників (таких як оптовики, дистриб'ютори та роздрібні торговці) до кінцевого споживача. Канали розподілу передбачають передачу товару від рівня до рівня, постачаючи його кінцевого споживача. Цей потік може включати як фізичне переміщення товарів, так і передачу прав власності на них

Проведена нами систематизація цих понять (табл. 1.3) показує, що більшість учених ототожнюють їх між собою та найчастіше розуміють під

ними сукупність взаємозалежних організацій або осіб, що забезпечують доведення продукції та прав на неї від виробника до споживачів.

Чітку відмінність між поняттями «маркетинговий канал» та «канал розподілу» проводять такі вчені як Крикавський Є.В. [24] та Біловодська О.А. [19]. На думку Біловодської О.А. [19, с. 28] маркетинговий канал – це частково впорядкована сукупність посередників (роздрібних та оптових, транспортно-експедиційних компаній) для доведення товарів від конкретного виробника до його кінцевих споживачів. Тобто це система, де продукція і відповідальність за неї або власність на неї передаються від рівня до рівня (від посередника до посередника), в результаті досягаючи споживача. Канал розподілу розглядається ширше, як шлях, що формується частково впорядкованою сукупністю юридичних або фізичних осіб (постачальників, виробника і посередників), що об'єднані для досягнення спільної мети, і забезпечують створення та доведення товарів до кінцевого споживача. Канал розподілу складається з *каналу постачання та маркетингового каналу*.

Крикавський Є.В. [24, с. 37] в логістиці розглядає *логістичний канал* як *канал розподілу, збуту; руху товару*, під яким розуміє частково впорядковану сукупність посередників (дилерів, фірм транспортно-експедиційного обслуговування тощо) для доведення матеріального потоку від конкретного виробника до його споживачів. Він вважає, що логістичний канал має охоплювати не тільки сферу виробництва, тобто її функціонування і внутрішній транспорт, але й інші ланки ланцюга, зокрема постачальників різних компонентів виробу й остаточний розподіл. Отже, виходячи з вищезазначеного, поняття «маркетинговий канал» передбачає рух продукції від виробника до споживача, тоді як поняття «канал розподілу» включає також переміщення сировини та матеріалів від постачальників до споживачів.

Відповідно до цього можна вважати, що визначення, наведені в табл. 1.3, характеризують саме маркетингові канали.

Такі вчені як Салманова В.А. [27], Наумов В.М. [26, с. 9], Кірюков І. [21] також розділяють ці два поняття, а також розширюють поняття «маркетинговий канал». Так, на думку Салманової В.А. [27], канал розподілу забезпечує лише досягнення товаром його кінцевого споживача. Тоді як маркетинговий канал розглядається як система послідовно поєднаних бізнес-процесів, в яких здійснюється переміщення товарних запасів при комунікативній і логістичній взаємодії учасників каналу. Характерною ознакою маркетингового каналу як системи бізнес-процесів є наявність вхідних та вихідних даних, що характеризують рівень взаємодії з точки зору вимог споживачів і «власника» каналу, обміну цінностями, завдяки яким учасники каналу перетворюються на партнерів [27, с. 97].

Схожої думки щодо проведення відмінності між каналом розподілу та маркетинговим каналом дотримується Наумов В.М., який вважає, що у маркетингових каналах, на відміну від каналів розподілу, формуються не тільки матеріальні та комунікативні процеси, а й, що дуже важливо, протікають соціальні процеси, спрямовані на задоволення потреб груп населення в забезпеченні товарами і послугами, а також на надання багатьом людям робочих місць [26, с. 9]. На його думку, термін «маркетинговий канал» найбільше підходить для опису системи збуту або дистрибуції, оскільки він може бути застосований до будь-яких суб'єктів ринкових відносин, що входять в єдину ринкову мережу і надають свої товари або послуги на умовах транзакцій. Крім цього, він підкреслює роль маркетингу в забезпеченні споживачів товарами та задоволення їх іншими потребами (потреби в інформації, сервісного обслуговування та ін.) [25, с. 26].

Кірюков І. [21] своїм визначенням, яке говорить, що маркетинговий канал – це сукупність взаємозалежних учасників системи дистрибуції товарів і послуг, націлених на задоволення потреб кінцевих покупців, які постачають товари і послуги та виконують певні маркетингові функції, підкреслює, що в маркетингових каналах, на відміну від каналів розподілу, домінуюча роль належить маркетинговим потокам, тобто маркетингові канали з'являються

там, де існує необхідність збереження маркетингової цінності товарів і послуг та донесення цієї цінності до споживача [21, с. 13].

У визначенні Американської Асоціації Маркетингу, згідно з яким маркетинговий канал – це сукупність практик і видів діяльності, необхідних для переміщення товарів власника з точки виробництва до точки споживання, що включають всі інститути і всі маркетингові види діяльності, що здійснюються в процесі маркетингу, також підкреслюється важливість забезпечення маркетингової діяльності при організації та здійсненні товароруку [35].

Розділяючи точку зору згаданих учених [19; 21; 24-27] вважаємо, що необхідно розмежовувати поняття «маркетинговий канал» і «канал розподілу» і під маркетинговим каналом розуміти сукупність взаємозалежних бізнес-суб'єктів, які здійснюють дистрибуцію продукції до місць призначення та виконують відповідні функції, націлені на формування й ініціювання попиту на неї та забезпечення найбільш повного узгодження інтересів та потреб усіх учасників каналу.

Аналізуючи наведені у статті визначення маркетингового каналу можна встановити його структурні елементи (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 - Структурні елементи маркетингового каналу
(авторська розробка)

Як видно з рис. 1.2 базовими структурними елементами маркетингового каналу (елементи I рівня) є доведення товарів/послуг від

виробника до споживача та передача прав власності на товар чи послугу. Саме вони характеризують основну мету, з якою створюється маркетинговий канал, – переміщення продукції до споживачів. Крім цього, враховуючи зростаючу конкуренцію між виробниками за споживачів важливими структурними елементами стають задоволення потреб кінцевих споживачів і виконання відповідних маркетингових функцій (елементи II рівня). Беручи до уваги те, що у даний час для споживачів головним стає не товар чи послуга, а їх цінність, у маркетинговому каналі формується ще один структурний елемент – створення споживчої та маркетингової цінності товару/послуги (елемент III рівня).

Таким чином, поняття «маркетинговий канал» та «канал розподілу» не є тотожними. Поняття «канал розподілу» на відміну від поняття «маркетинговий канал», крім переміщення продукції від виробника до споживача, також включає переміщення сировини та матеріалів від постачальників. У той самий час особливістю маркетингового каналу є те, що він більшою мірою, ніж канал розподілу, орієнтується на задоволення потреб споживачів та виконує маркетингові функції.

1.3 Маркетингові підходи до систем розробки та випуску інноваційних товарів

Як відомо, маркетинг є процесом винаходу, проектування й виробництва продукту, мистецтво ціноутворення на нього та загальною методологією його продажу. Інакше — це здатність надання вироблюваному продукту чи послугі чогось нового (інновації), що привертає до себе увагу. Тобто, всі цінні зміни в діяльності компанії і є маркетинг. На жаль, багато служб маркетингу ще досі беруть готовий продукт чи послугу й витрачають гроші на те, щоб розповісти наскільки терміново він потрібний споживачеві, хоч якщо на підприємстві-виробнику справи йдуть погано — це провина ТІР-

менеджменту й проблема здебільшого полягає в тому, що він не займається маркетингом своєї продукції, як потрібно.

Отже підхід, який з початку минулого століття формувався в маркетингу на ринках розвинутих країн, куди нас втягують «глобалізатори», щоб зробити сировинним додатком, — є застарілим і вже не працює. Замість традиційного проштовхування старої продукції, потрібно по-перше, створювати технічні інновації: в радянські часи це називалося науково-технічним прогресом. По-друге, необхідно засвоїти науку прогнозування бажань споживача на ринку, тобто створити сукупність знань про виведення продукту на ринок, спостереження за ним й багаторазовий вимір його поведінки на ринку. Вчені-маркетологи вже давно прийшли до простого й зрозумілого висновку: “Дешевше зберегти старого покупця, ніж залучити нового”. На жаль, економіка України, заради тих чи інших політичних амбіцій, поступово втрачає традиційні ринки заради європейських ілюзій.

Дешевизна — це єдина властивість товару, яка ніколи не припиняє приваблювати споживачів. Будь-який дешевший з продуктів, що постійно купуються, при відносній рівності інших якостей матиме перевагу над товарами-конкурентами. Але, як правило, більшість конкурентів робить те ж саме й перемогти в цій “війні цін” досить проблематично. Існує думка, що низька ціна — це так званий “шлях ледачого” — останній притулок розробників продукту, у якого більше не лишилося інноваційних ідей. Виключеннями з цього правила є випадки, коли виробник може радикально змінити спосіб виробництва або розповсюдження (розподілу) свого продукту, що здатні забезпечити значне, в порівнянні з аналогічними товарами конкурентів, зниження ціни.

Безумовно, до людини стає все складніше підступитися за допомогою засобів індивідуальних засобів комунікації. Наявність у людини номера телефону, електронної адреси ще не значить, що вона захоче слухати постачальника, виробника, торговця тощо. Відбувається це через те, що споживач, глядач, читач, слухач розуміє, що все те, що потрібно для нього і

що він може уявити, вже давно винайшли, а запропонований йому товар не вирішує його проблем. З іншого боку саме через це планка якості товарів піднімається все вище. Це стосується як товарів широкого вжитку, так і товарів промислового призначення. Виробникам останньої продукції не так вже необхідні агрегати, блоки, вузли, запчастини, послуги тощо, як це було ще нещодавно. На сьогодні ситуація така, що Україна, наприклад, як виробник, зобов'язалася за безцінь постачати до Євросоюзу кругляк; а її мешканці, як споживачі, купують, наприклад, розрекламовані як найдовготривкіші батарейки Дюрасел, які не виявляються такими, бо фірма змушена знизити ціни для країн колишнього соцтабору, або, наприклад, напій Соса-сола, якість якого аж ніяк не відповідає очікуваній корисності.

Замість використання технології та знань процесу виробництва продукту більш високої якості в розрахунку на стандартну поведінку споживачів, необхідно спробувати спочатку покращити окремі показники якості моделі, коли покращувати вже буде нічого — перейти до раціональнішого технічного рішення, а врешті-решт до зміни фізичного принципу дії цієї моделі [36, с. 70]. Тобто, еволюція вироблюваного стандартного продукту має знайти відображення в маркетингових стратегіях розвитку, а саме, коли товар вступає в етап насичення свого життєвого циклу, необхідно скоротити витрати на подальші дослідження з цього товару, підняти на нього ціну, а додатково одержаний прибуток спрямувати на розробку інноваційних його варіантів.

Створюючи продукти, технології та послуги (елемент product з 4P), які будуть настільки оригінальними, незвичайними і корисними, що ринок сам автоматично ними зацікавиться, пропонується шукати екстремальні ніші — так звані віддалені від центра “краї”, які необхідно визначити, а потім роздивитися кожен з цих “країв” з погляду маркетингу та фінансових результатів, які компанія хотіла б одержати [37, с. 94]. Шляхом розгляду інших P комплексу маркетингу — цінової політики, упаковки товару, каналів розподілу, можна описати ці “краї”, а також порівняти з тим, що пропонують

конкуренти. Тільки після проходження цього етапу можна перейти до наступного й визначити, яку інновацію (технічну, організаційну, економічну, соціальну чи правову) необхідно застосувати — запропонувати інноваційний креативний процес чи спосіб, який використовуватиме підприємство (компанія, установа) для знаходження чогось, що виходить за межі загальноприйнятого й робить вироблювану продукцію видатною.

1.4 Матричні методи при формуванні інноваційної стратегії розвитку підприємств машинобудівної галузі

При формуванні інноваційної стратегії розвитку машинобудівних підприємств результати стратегічного аналізу, який включає різні види матричних методів є основою для прийняття управлінських рішень щодо подальших стратегічних дій.

Інноваційна стратегія розвитку будь-якого підприємства повинна включати цілі і комплекс дій, які мають вирішальний характер для підприємства і які відрізняють його від інших підприємств галузі [38, с.191].

Отже, ключовою складовою довготривалого успіху підприємств є вибір ефективної стратегії розвитку, яка комплексно буде враховувати вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на функціонування підприємства, особливості економічних процесів та їх тенденції, спрямованих на стабілізацію діяльності у майбутньому.

Характеристики, якими повинні володіти стратегії підприємства [39, с. 377-378]:

- відповідність місії і цілям підприємства;
- врахування факторів зовнішнього і внутрішнього середовища;
- здатність забезпечити конкурентні переваги;
- здатність забезпечити ефективну роботу;

- сприяння навколишньому середовищу (відповідність етичним нормам підприємництва).

При формуванні стратегічних альтернатив та виборі конкретної стратегії розвитку використовують формальні (модель накопиченого досвіду, життєвого циклу продукту, життєвого циклу технологій, продукт-ринок тощо) й матричні моделі (модель BCG, GE/McKinsey, Shell/DPM, Hofer/Schendel, ADL/LC, SWOT- аналіз та SPACE-аналіз) [40, с.44].

Застосування матричних технологій переважно передбачає виділення стратегічних зон господарювання (СЗГ) та стратегічних бізнес-одиниць (СБО), тобто підприємств, організацій чи їх сукупностей, які підтримують реалізацію хоча б одного бізнесу. СБО оцінюють за їх фінансовим станом та стратегічним потенціалом розвитку, ресурсами та ключовими компетенціями, етапом життєвого циклу (ЖЦ) та конкурентною позицією [41, с.97].

Матричні методи в основному зводяться до побудови двовимірних матриць (можуть бути і з більшим числом вимірів). На одній з осей двовимірної матриці відкладаються показники оцінки стану або перспектив розвитку підприємств (частіше на вертикальній), а на другій – (частіше на горизонтальній) – показники оцінки конкурентоспроможності відповідних стратегічних бізнес-одиниць (СБО) підприємств. На їх перетині шукають відповідні стратегії.

Матриці класифікують за такими ознаками:

- 1) мірністю факторного простору N (кількість факторів, за якими виділяють СЗГ та ідентифікують положення СБО у факторному просторі);
- 2) складом факторів $\Phi = \{\Phi_i\}$, у просторі яких визначають положення СБО;
- 3) типом бізнесу СБО, для якого може бути застосована матриця – одиничний бізнес, диверсифікована фірма, бізнес у стані розвитку тощо;
- 4) призначенням, тобто типом пропонованих стратегій – загальнокорпоративні стратегії; стратегії розвитку окремого бізнесу; стратегії

реструктуризації чи трансформації; товарно-ринкові, інноваційні, організаційно-управлінські стратегії тощо [42, с.140].

Розглянемо авторські пропозиції щодо комплексного використання результатів попередньо-проведених матричних методів стратегічного аналізу як складових елементів (показників) для подальшого проведення найбільш застосовуваних методів (SWOT-аналіз, SPACE-аналіз та ADL/LC-аналіз) для підприємств машинобудівної галузі.

SWOT-аналіз (від англ. strengths – сильні сторони, weaknesses – слабкі сторони, opportunities – можливості, threats – загрози) спрямований на виявлення конкурентних переваг на основі діагностики бізнес-процесів та визначення основних перспективних шляхів розвитку машинобудівних підприємств в рамках конкретної ринкової ситуації. Він є універсальним аналітичним інструментом, який може застосовуватись підприємством як для вибору стратегії розвитку так і для ринкового аналізу та вивчення конкурентоспроможності. Традиційно, результати SWOT-аналізу викладають у вигляді матриці в двох векторах: стан зовнішнього середовища (горизонтальна вісь) і стан внутрішнього середовища (вертикальна вісь). Кожен вектор розбивають на 2 рівні: 1) можливості й загрози (фактори зовнішнього середовища), 2) сила й слабкість потенціалу підприємств (фактори внутрішнього середовища). На перетинах формуються 4 поля (квадранти), в які заповнюють відповідні групи факторів. Далі встановлюють зв'язки між елементами SWOT-аналізу, результати якого використовують при формуванні та виборі стратегії підприємства.

Авторські пропозиції щодо вдосконалення методики проведення SWOT-аналізу полягають у її проведенні за декілька аналізуємих періодів з подальшим:

1) зіставленням повторюваних внутрішніх факторів (сильних та слабких сторін підприємства) та повторюваних зовнішніх факторів (можливостей та загроз) з метою визначення основної стратегії підприємств та окреслення заходів для зміцнення конкурентних позицій підприємств;

2) зіставленням неповторюваних факторів внутрішнього середовища з повторюваними факторами зовнішнього середовища з метою врахування додаткових чинників, які можуть вплинути у майбутньому на конкурентні позиції підприємств [43].

Результати проведення SWOT-аналізу можуть бути ще більш точними, якщо в його основу покласти наступне:

1) для визначення факторів зовнішнього середовища (можливостей та загроз) провести попередньо PEST-аналіз з використанням шкали відносної важливості з подальшим виділенням факторів найбільшого впливу: позитивного впливу – можливостей, негативного впливу – загроз;

2) для визначення факторів внутрішнього середовища (сильних та слабких сторін) провести попередньо SNW-аналіз з подальшим виключенням нейтральної складової;

3) зіставити між собою фактори найбільшого впливу за результатами PEST-аналізу та SNW-аналізу [44].

SPACE-аналіз – метод стратегічного аналізу, який полягає у побудові матриці, у якій відображаються фактори зовнішнього середовища (привабливість галузі – IS та стабільність оточуючого середовища – ES) та внутрішнього середовища (фінансовий стан підприємства – FS та конкурентні переваги – CA). Це — комплексний метод, призначений для оцінювання ситуації та вибору стратегій. Його привабливість пояснюється також і тим, що дає можливість проаналізувати наявну стратегію підприємств навіть тоді, коли вона існує у неявному вигляді. Через побудову системи координат (ху) визначають положення підприємства на ринку, стратегічні альтернативи його розвитку та методи їх реалізації. Кожному квадранту побудованої матриці відповідає відповідний тип поведінки підприємства: агресивний, консервативний, захисний чи конкурентний.

Авторською пропозицією щодо вдосконалення методики проведення SPACE-аналізу є використання результатів попередньо-проведеного SWOT-аналізу за декілька аналізованих років: повторюваних факторів зовнішнього

середовища (можливості та загрози) та повторюваних і неповторюваних факторів внутрішнього середовища (сильні та слабкі сторони) у якості критеріїв для проведення SPACE-аналізу. Ще однією особливістю є рекомендація щодо розділення SPACE-аналізу на 2 етапи:

- етап 1 – визначення основної стратегії підприємств (використовуючи у якості критеріїв повторювані фактори зовнішнього та внутрішнього середовища);

- етап 2 – прогнозування стратегічного стану підприємств для майбутніх періодів (використовуючи у якості критеріїв повторювані фактори зовнішнього середовища та неповторювані фактори внутрішнього середовища) та коригування основної стратегії підприємств відповідно до отриманих результатів при необхідності [45].

ADL/LC-аналіз. У цій матриці ситуація на ринку описується від зародження до старіння продукту (тому в назві присутнє поняття "Life Cycle" – життєвий цикл), а конкурентне становище має 5 станів – від слабого до домінуючого. Концепція моделі полягає в тому, що портфель продуктів або видів бізнесу компанії повинен бути збалансованим та визначатися життєвим циклом цих продуктів: види бізнесу або продукти повинні знаходитися на різних стадіях життєвого циклу, бути диверсифікованими. Завдання матриці – встановити придатність конкретних стратегій у прив'язці до двох вимірів [46, с. 80]. Дана модель поєднує параметр «стадії життєвого циклу» (народження (впровадження), розвиток (зростання), зрілість, спад (занепад)) та параметр «конкурентна позиція підприємства» (провідна (домінуюча), сильна, сприятлива, упевнена (захищена) чи слабка (гранична)).

Авторською пропозицією щодо вдосконалення методики проведення ADL/LC-аналізу є використання у якості показників конкурентної позиції машинобудівних підприємств при побудові матриці «ADL/LC» результатів попередньо-проведеного SNW-аналізу:

- етап 1 – визначення стадій життєвого циклу підприємств за результатами аналізу графіків зміни обсягів реалізованої продукції за

даними річних звітів;

- етап 2 – формування показників за факторами «Конкурентна позиція».

Для визначення конкурентної позиції підприємств пропонуємо скористатися результатами попередньо-проведеного SNW-аналізу;

- 3 етап – визначення сили впливу кожного з показників за факторами «Конкурентна позиція» (P):

а) для кожного показника конкурентної позиції підприємств визначаємо коефіцієнти вагомості (V) (від 0 до 1), враховуючи їх вплив на конкурентну позицію підприємства в цілому;

б) для кожного показника конкурентної позиції підприємств пропонуємо бальну оцінку (B) (від 1-найнижча до 10-найвища);

в) визначаємо силу впливу кожного з показників:

$$P = V * B, \quad (1.1)$$

г) знаходимо для кожного підприємства загальну оцінку за фактором «конкурентна позиція».

- 4 етап – побудова матриці «ADL/LC» для визначення конкурентного позиціонування підприємств [47].

Отже, матричні методи ефективно слугують для формування інноваційної стратегії розвитку підприємств, допомагають оцінити зовнішні та внутрішні фактори впливу на підприємства та правильність прийняття управлінських рішень. Кожен з методів має свої особливості проведення та застосування до машинобудівних підприємств.

Комплексне використання методів стратегічного аналізу дає можливість підприємствам машинобудування:

- виявити та своєчасно реагувати на зміни чинників зовнішнього середовища, які впливають на економічний стан підприємств машинобудівної галузі;

- діагностувати потенційні та наявні резерви внутрішнього середовища для визначення стратегічного стану підприємств;

- порівнювати можливі напрями розвитку підприємств при розробці інноваційної стратегії розвитку та визначати найбільш перспективні [48, с.40].

Таким чином можна зазначити, що у методиці формування інноваційної стратегії розвитку машинобудівних підприємств недоцільно використовувати стандартні матричні методи аналізу, так як всі вони не є універсальними та комплексними, у ході аналізу враховують лише деякі критерії оцінки та можуть не враховувати усі фактори впливу на підприємство. Тому, на нашу думку, більш доцільним є використання комплексу методів для більш глибокого та повного аналізу діяльності машинобудівних підприємств при розробці ефективної інноваційної стратегії їх розвитку.

Результати авторських пропозицій щодо комплексного застосування матричних методів при формуванні інноваційної стратегії розвитку підприємств машинобудівної галузі можуть використовуватись у діяльності промислових підприємств, а також у подальших наукових дослідженнях та розробках.

2 НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ РИНКУ

2.1 Інноваційні підходи до техніко-технологічного розвитку підприємства як чинника його конкурентних переваг

Економічний розвиток промислових підприємств України потребує активізації інноваційної діяльності, впровадження новітніх технологій та підвищення конкурентоспроможності продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках. Оновлення виробництва здійснюється на основі інноваційних ідей, технічних і технологічних рішень. Інноваційний розвиток тісно пов'язаний не лише з функціонуванням промислових підприємств, але й з усіма сферами життєдіяльності суспільства. Морально і фізично зношені основні засоби не можуть забезпечити якісні показники продукції, що дозволило б їй вийти на достатній конкурентний рівень, тому необхідним є впровадження у виробництво нових прогресивних технологій. Важливим запитанням, яке сьогодні постало перед суб'єктами ринку (державою, регіоном або підприємством) стало питання вибору продукції, яку планується випускати, відповідність цієї продукції міжнародним стандартам якості і безпеки.

Метою дослідження є розгляд взаємозв'язку між інноваційним та техніко-технологічним розвитком підприємств, особливостей технологічних інновацій.

Розвиток України в умовах сьогодення обумовлений необхідністю активізації інноваційної діяльності в усіх галузях промисловості і сферах господарської діяльності. Актуальність цього питання підтверджується результатами міжнародних рейтингів країн, а також затвердженою на державному рівні Концепцією науково-технологічного та інноваційного розвитку України.

Висвітленням питання активізації інноваційної діяльності в Україні та аналізом її динаміки займається певна кількість вітчизняних науковців, які стверджують необхідність розроблення системи управління інноваціями та надають рекомендації щодо перспективних напрямів її розвитку [49; 50].

У 2013 році в індексі глобальної конкурентоспроможності Україна посідає 93 місце, при цьому у порівнянні з попереднім роком здійснилося падіння на 22 позиції. За даними Global Innovation Index 2013 (позиція за інноваційним фактором) Україна займає 71-місце із 142 країн, що на 8 позицій нижче, ніж у 2012 році. В альтернативному дослідженні Global Innovation Index (складається Boston Consulting Group та National Association of Manufacturers), який оцінює здатність бізнесу стимулювати розвиток інновацій, Україна знаходиться на 64-му місці із 110 країн світу. В індексі Global Innovation Quotient (публікується інформанством Bloomberg на основі даних міжнародних організацій), Україна – на 42-му місці із 96 країн, а по складовій продуктивності — лише на 69-му [51].

За даними ГІІ 2014 Швейцарія займає перше місце, Швеція – 3-тє місце, Нідерланди – 5-тє, Німеччина – 13-тє, а Україна – 63-тє місце серед 143 країн світу. У 2013 р. країна займала 71 місце серед 142 країн [52].

За даними Всесвітнього економічного форуму (World Economic Forum) у 2015 р. позиції України в індексі глобальної конкурентоспроможності знизилися до 85 місця серед 138 країн. За даними Global Innovation Index у 2015 р. перше місце зайняла Швейцарія, 5 – United States of America, 12 – Germany, 24 – Czech Republic, Україна посіла 64 місце серед 141 країни [53].

У 2015 року Україна має декілька конкурентних переваг за інноваціями: за наявністю наукових та інженерних кадрів, за якістю науково-дослідних закладів та за кількістю патентів на винаходи. Таким чином, інновації є потенціалом для зростання економіки. Для посилення інноваційної складової економіки країни необхідно збільшити обсяги державних закупівель високотехнологічної продукції та вдосконалити співпрацю бізнесу й університетів у сферах науки та інноваціях.

За даними Державного комітету статистики освоєння виробництва інноваційних видів продукції має випереджальну роль у порівнянні із впровадженням нових технологічних процесів. Показник впровадження нових технологічних процесів має нестабільний характер, він збільшувався у період 2007–11 рр., а з 2012 по 2015 рр. спостерігалось його поступове падіння. У 2015 р. цей показник становив 1217 од. Максимальне значення кількості впроваджених технологічних процесів складає 2510 од. у 2011 р.

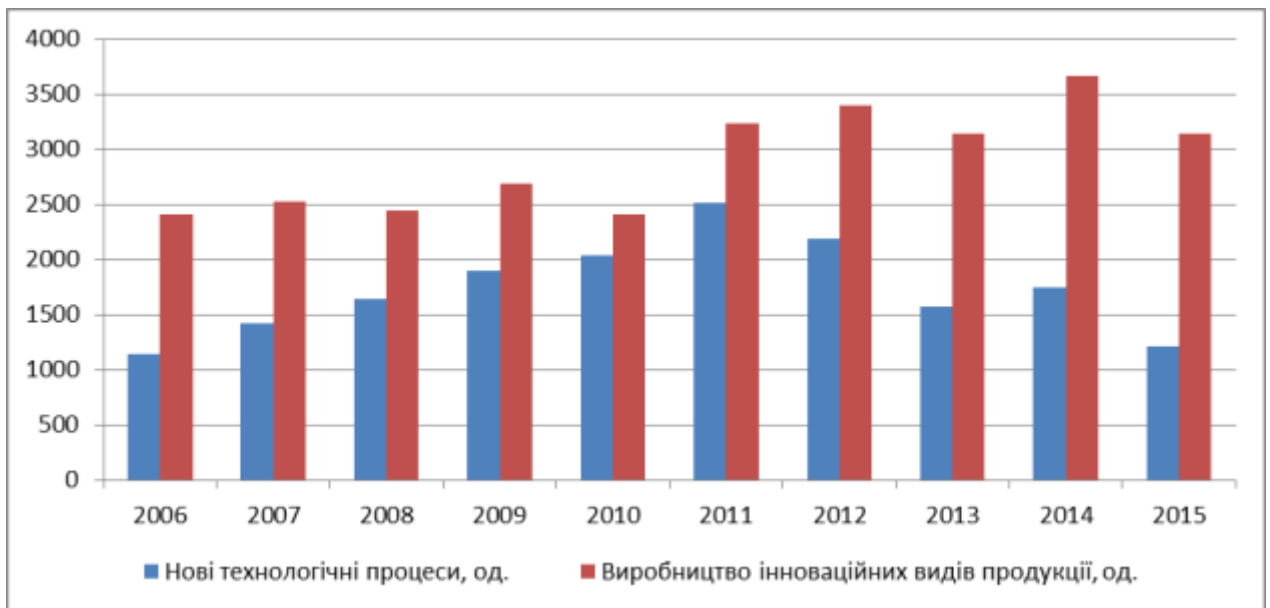


Рисунок 2.1 - Впровадження нових технологічних процесів та освоєння виробництва нових видів продукції (у промисловості) [54]

Єфремов О.С. виділяє поняття інноваційного технологічного розвитку підприємства, під яким розуміється безповоротна закономірна його зміна, обумовлена розробкою й освоєнням нових технологій, відповідних технічних удосконалень на базі використання або створення нових знань, організаційно-економічних та інституційних перетворень, внаслідок чого формується якісно нова технологічна система, що забезпечує конкурентоспроможний рівень ефективності і безпеки виробництва [55].

Ілляшенко С. М. розглядає інноваційний розвиток як розвиток, який передбачає безперервний пошук і використання нових способів і сфер

реалізації потенціалу підприємства в мінливих умовах зовнішнього середовища і який пов'язаний з модифікацією існуючих і формуванням нових ринків збуту [56].

Найдюк В. С. пропонує інноваційний розвиток підприємства як процес спрямованої закономірної зміни стану підприємства, що залежить від інноваційного потенціалу цього підприємства та джерелом якого є інновації, що створюють якісно нові можливості для подальшої діяльності підприємства на ринку шляхом реалізації уміння знаходити нові рішення, ідеї та у результаті винаходів [57].

Лігоненко Л.О. виділяє наступну структуру технологічного розвитку підприємства:

1. Підготовчу фазу, яка передбачає створення інтелектуального підґрунтя (інтелектуальну підтримку) технологічного розвитку (навчання персоналу, фінансування науково-дослідних робіт).

2. Основна фаза, в процесі якої безпосередньо виникають технології та створюються передумови для їх впровадження (ініціалізація нових технологій, матеріалізація технологій, персоналізація технологій).

3. Заключна фаза, яка пов'язана з комерціалізацією розроблених чи залучених нових технологій в практичну діяльність, а також захист розроблених власних технологій, результатів продуктових та процесних інновацій, тобто набуття права власності на створені об'єкти інтелектуальної власності [58].

Інновації мають на меті підвищення рівня конкурентоспроможності кожної країни та підвищення рівня життя кожного окремого індивіда, вони спрямовані на швидкий та стійкий економічний розвиток.

Проблемам розвитку інноватики, наразі впровадженню нових технологій або технологічних інновацій, впливу інновацій на маркетингову стратегію підприємства, комерціалізацію та дифузії інновацій, а також можливостям, які відкриваються завдяки технічним та технологічним інноваціям, присвячено роботи низки зарубіжних вчених, зокрема [59-63].

Сучасним технологіям властиві певні тенденції розвитку та застосування. Головними з них є: перехід до нових технологічних процесів через поєднання в одному технологічному комплексі кількох операцій, які раніше виконувались окремо; забезпечення в нових технологічних системах мало- або безвідходності виробництва; підвищення рівня комплексності механічних ліній; використання в нових технологічних процесах засобів мікроелектроніки, що дає змогу одночасно підвищити ступінь автоматизації процесів та досягти більш динамічної гнучкості виробництва.

Інноваційний та техніко-технологічний шляхи розвитку підприємства є достатньо складними процесами, необхідною умовою яких є використання та впровадження інновацій. Цілями підприємства при цьому є: нові ресурси і кадри; нові продукти (послуги); нові технології; нові форми управління; нові ринки. Вказані шляхи розвитку обумовлюють внутрішні та зовнішні фактори. Внутрішні фактори представлені беруть участь у процесі виробничої та господарської діяльності на підприємстві: основні та оборотні засоби підприємства, матеріальні, кадрові та фінансові ресурси, виробничі технології, управлінський склад підприємства, можливості до впровадження інноваційної діяльності тощо.

У сфері управління бізнес-процесами підприємства враховуються специфічні особливості технологічних інновацій, що дозволяє чітко окреслити роль підприємства безпосередньо при цьому у взаємодії з контрагентами мікросередовища підприємства. Підприємство контролює весь процес, починаючи з ідеї впровадження нової технології до оцінювання результатів її реалізації.

Схема взаємодії внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства на інноваційному та техніко-технологічному шляхах розвитку представлена на (рис. 2.2).

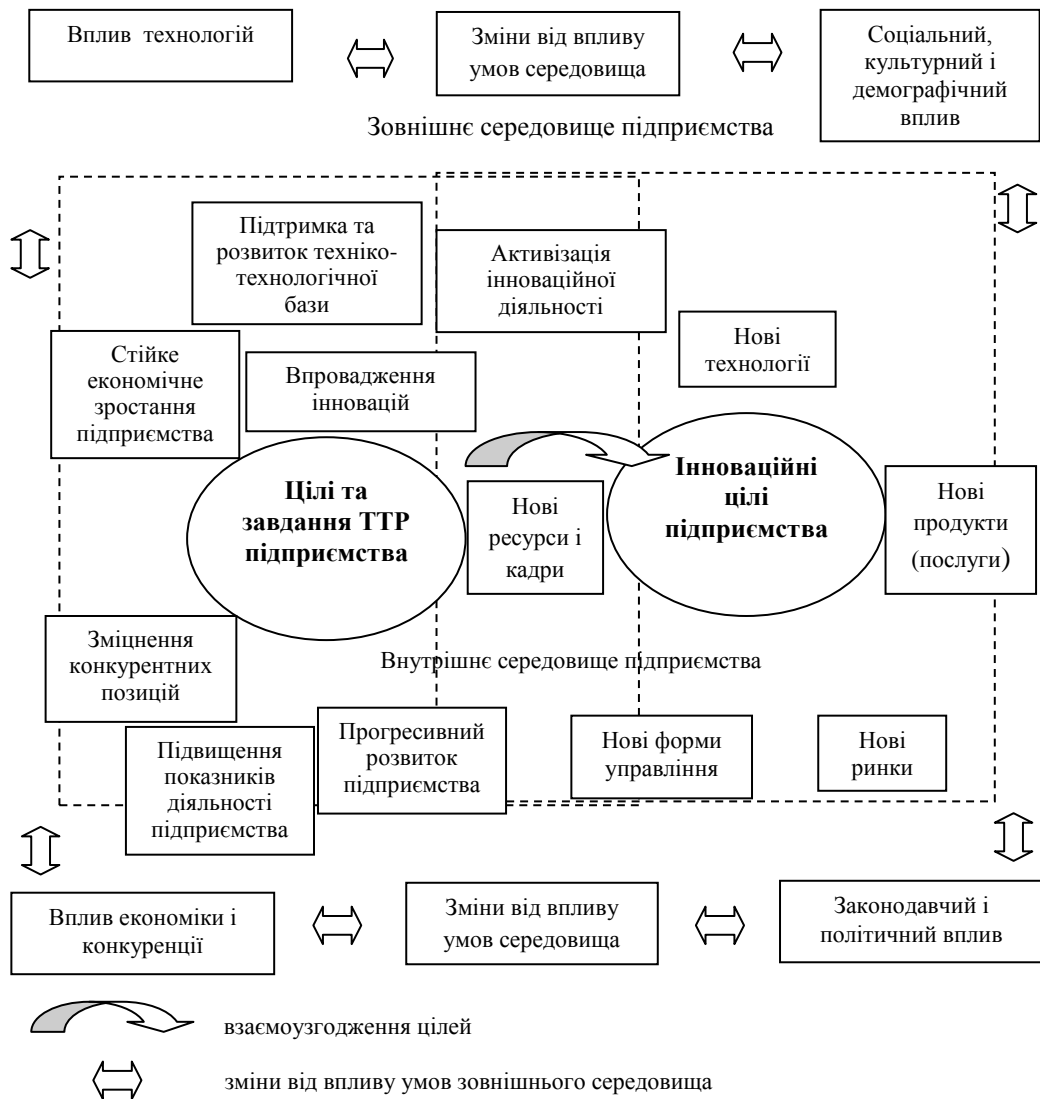


Рисунок 2.2 - Схема взаємодії внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства при інноваційному та техніко-технологічному розвитку (розроблено авторами)

Таким чином, інноваційні цілі підприємства взаємоузгоджуються з цілями та завданнями техніко-технологічного розвитку підприємства, оскільки вони спрямовані на впровадженню та активізацією інноваційної діяльності на підприємстві. Інноваційні цілі досягаються за рахунок впровадження інновацій. Оскільки техніко-технологічний розвиток розглядається як напрям інноваційного розвитку, то перелічені цілі перетинаються. Зовні на підприємство впливають рівень економіки і конкуренції в галузі, політична ситуація і законодавство, ринок технологій,

суспільство та рівень інноваційного розвитку в цілому. Зміни, які пов'язані із впливом умов зовнішнього середовища відображаються на інноваційній та господарській діяльності підприємства, а також, безпосередньо, на техніко-технологічному шляху розвитку підприємства. Основними характерними особливостями сучасного техніко-технологічного розвитку є розповсюдження високих технологій та збільшення наукоємності виробництва. За його реалізації відбувається стабільне економічне зростання підприємства, заняття їм лідерських позицій на ринку, впровадження інновацій, накопичення нових знань та інформації, а також отримання більш високих доходів.

Техніко-технологічний розвиток промислових підприємств в сучасних умовах господарювання має важливе значення: дає можливість постійно оновлювати продукцію, підвищувати її якість, тим самим підвищуючи конкурентоспроможність продукції та самого підприємства на ринку. Дотримуючись послідовності процесу управління техніко-технологічним розвитком, керівництво підприємства здатне приймати та вчасно координувати управлінські рішення для покращання результатів своєї діяльності відповідно до обраної загальної стратегії розвитку підприємства.

Технологічні інновації декілька років тому відносилися до поліпшуючих, а також їм відводилося другорядне значення, оскільки новизна споживчих властивостей продукції на ринку вважалася важливою, тобто продуктові інновації були цінніші. Випереджаючу роль все ж мають технологічні інновації, оскільки нова технологія передбачає перегляд усіх складових процесу впровадження інновацій на підприємстві. Важливим моментом залишається не лише продукт і попит на нього на ринку, а саме технологія його випуску.

Взаємозв'язок інновацій за предметним змістом показано на рис. 2.3.

Технологічні інновації мають найбільш значний вплив на інші види інновацій, вони є елементом, який пов'язує між собою інші види інновацій. Нова прогресивна технологія виробництва дозволяє створити новий продукт

або удосконалити існуючий при застосуванні достатньої науково-технічної бази, нових матеріальних ресурсів, що є неможливим при використанні старої (традиційної) технології. Технологічні інновації впливають і на організаційно-управлінські: організаційна структура стає більш гнучкою, стиль керівництва – демократичним, використовуються нові методи управління підприємством, можливий новий підбір кадрів готових до інновацій, і в цілому, враховуються інтереси всіх учасників інноваційного процесу з можливістю коригування запланованих рішень.

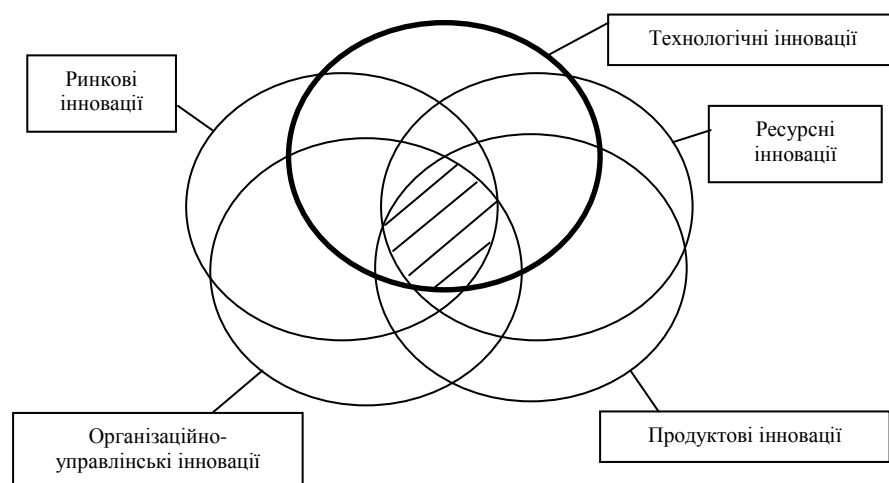


Рисунок 2.3 - Взаємозв'язок видів інновацій за предметним змістом
(розроблено авторами)

Вплив технологічних інновацій на ресурсні обумовлений тим, що у будь-якому разі нова технологія виробництва ґрунтується на використанні нових ресурсів чи значно удосконалених аналогів, або ж спрямована на більш ефективний видобуток старих ресурсів чи на видобуток принципово нових, тих, що не підлягали видобутку за відсутності технічної можливості. Підприємство, яке впроваджує технологічні інновації, орієнтується на нові ринки збуту, виходить за межі національного рівня на міжнародний.

Таким чином, технологічна інновація поліпшує якість продукту, створює його нову модифікацію. Вона може бути орієнтована на підвищення

продуктивності виробництва. Це досягається завдяки нарощуванню обсягів (за таких самих або дещо збільшених витрат) випуску традиційного за якістю продукту. Технологічна інновація також може мати на меті різке зниження собівартості продукту, що уможлиблює зниження ціни товару і здобуття переваг у конкурентній боротьбі. В обох випадках технологічна інновація сприяє збільшенню обсягів продажу вже відомого продукту або створенню нових продуктів. Аналіз розвитку технічних систем показав, що технологічні інновації спричиняють вплив на «швидкість» виходу нового продукту на ринок, тому що необхідно оцінити не тільки потенціал нової технології, але і результативність інвестицій порівняно з колишньою технологією.

В [64] розглядаються інноваційні інструменти управління, які використовуються для розробки і реалізації цільових програм і проектів, пов'язані з упровадженням новітніх форм взаємодії між підприємствами та організаціями:

- аутсорсинг – передача організацією визначених функцій іншій компанії, що спеціалізується у відповідній сфері;
- бенчмаркінг – вивчення найкращого досвіду управління та впровадження його у власну діяльність;
- реінжиніринг – фундаментальне переосмислення діяльності та відповідні дії для досягнення різких, кардинальних змін.

В [65] інструменти інноваційної політики, яка безпосередньо впливає на підприємство, умовно поділяються на загальні та спеціальні. До загальних інструментів відносять такі, за допомогою яких створюється сприятливий для появи та впровадження інновацій клімат, а до спеціальних – ті, що призначені для впливу на конкретну сферу технологій, або конкретні підприємства чи дослідні установи, що задіяні у створенні та впровадженні інновацій.

В [66] представлено модель створення техніко-технологічної інновації, яка дозволить визначити потенціал економічного зростання і буде відправною точкою для процесу оцінювання. Модель розвитку техніко-

технологічних інновацій буде застосовуватися на промислових підприємствах, які зацікавлені в нових продуктах і процесах розвитку. В даному випадку інноваційна діяльність розглядається з позиції трьох основних факторів: людини, процесів, інструментів та технології. Модель має такі основні цілі:

- оцінка ризику;
- методи створення техніко-технологічних інновацій;
- повернення від інвестицій.

Як показує досвід зарубіжних країн, головну роль в активізації науково-технічного розвитку промислових та інших підприємств України має відігравати держава, створюючи сприятливі умови для здійснення промисловими компаніями науково-дослідної діяльності, запроваджуючи різні види податкових і амортизаційних пільг [67].

Незважаючи на значно більшу питому вагу власних коштів підприємств для забезпечення власного інноваційного розвитку, наукоємність вітчизняного виробництва становить є низькою (0,3 %), при цьому третина коштів йде на закупівлю нового обладнання, а не на придбання прав на інтелектуальну власність на окремі інноваційні винаходи, що є характерним для підприємств розвинених країн світу [68].

У розвинених країнах світу доволі поширеним методом фінансування інноваційної діяльності є фінансування венчурним капіталом. Одним із найактивніших венчурних фондів, що діють в Україні, є фонд Western NIS Enterprise Fund. Він реалізує широку програму інвестицій у приватний бізнес за допомогою внесків до статутного фонду, кредитів, лізингу, технічної допомоги та інших заходів, які сприяють розвиткові малих і середніх приватних підприємств. Стратегія його полягає у прямих інвестиціях (безпосереднє придбання простих акцій) та інвестиціях у боргові цінні папери приватних підприємств із перспективою їх зростання [69].

Використовуючи аналіз тенденцій розвитку основних показників, пов'язаних з упровадженням інноваційної діяльності на промислових

підприємствах країни, для здійснення ефективного техніко-технологічного та інноваційного розвитку підприємств машинобудівного комплексу можна запропонувати:

- оцінити можливості підприємств до впровадження інновацій;
- розробити стратегію інвестування в інноваційний та техніко-технологічний розвиток підприємств;
- розвивати ряд нових галузей і виробництв, нових видів машин, устаткування, приладів і апаратів, нових засобів управління, автоматизованих і роботизованих комплексів;
- інтенсифікувати процеси оновлення продукції й технічного переоснащення галузей промисловості.

Таким чином, досягнення інноваційного та техніко-технологічного розвитку, активності підприємств на рівні максимально наближеному до світового, стане для підприємств України підґрунтям їх конкурентних переваг, стабільного фінансового стану та успішного подальшого функціонування.

2.2 Стратегічний підхід до управління внутрішніми комунікаціями промислових підприємств

Отримання інформації про майбутнє та прогнозування результату діяльності сучасних підприємств є необхідними елементами формування їхньої ринкової стратегії, оскільки надають можливість отримання науково-обґрунтованого висновку про їх можливий стан, термін досягнення бажаного стану, перспективні напрямки розвитку діяльності. При цьому у сучасних умовах збільшуються необхідність реалізації цілей усіх зацікавлених осіб, яка досягається за рахунок посилення взаємозв'язків між учасниками підприємницької діяльності, тобто відбувається підвищення ролі комунікаційних процесів підприємства, вт.ч. і на внутрішньоорганізаційному

рівні. Ефективність комунікаційно-інформаційних процесів, комунікаційний клімат у результаті впливають на організацію тривалих партнерських взаємин ринкових суб'єктів, підвищення його конкурентоспроможності та ефективність діяльності підприємства в цілому.

Виходячи з цього, із впевненістю можна сказати, що врахування результатів діагностики стану внутрішніх комунікацій при прогнозуванні ефективності діяльності підприємства є актуальним. За результатами даного підходу існує можливість уникнення економічних збитків від недосконалості системи внутрішніх комунікацій у майбутньому, попередньо визначивши слабкі сторони і нівелювавши їх вплив за рахунок удосконалення слабких елементів комунікаційного процесу.

Метою дослідження є формування засад стратегічного управління внутрішніми комунікаціями промислових підприємств на основі побудови матриці діагностики їхнього стану.

У цілому сутність управління внутрішніми комунікаціями (ВК) полягає у здійсненні цілеспрямованого впливу на колектив працівників із метою забезпечення приймання, оброблення, накопичення, передавання своєчасної і неспотвореної інформації на відповідні рівні управління з метою забезпечення ефективності бізнес-процесів підприємства.

Відповідно здійснюється даний процес за результатами діагностики і передбачає формування (модернізацію) системи комунікаційних процесів підприємства. Відтак, на основі проведеного системного аналізу існуючих підходів до оцінки та діагностики стану внутрішніх комунікацій підприємства [70; 71; 73-75] було визначено переваги та недоліки наявних методик та розроблена система показників оцінки внутрішніх комунікацій, що, у свою чергу, враховує авторський підхід до виділення у складі системі внутрішніх комунікацій (СВК) підприємства декількох складових (організаційної, соціально-психологічної, інформаційної та техніко-технологічної). Для кожного структурного елементу запропоновано використовувати окремі показники: кількісні та якісні.

За результатами визначеної системи показників [72] будується матриця позиціонування підприємства залежно від стану соціально-організаційної та техніко-інформаційної складових внутрішніх комунікацій підприємства (рис. 2.4), яка формується з 9 квадрантів, серед яких виокремлено три зони: «залучення», «варіативних комунікацій», «комунікативної прірви». Для кожного квадранту визначені стратегії оптимізації управління внутрішніми комунікаційними процесами (ВКП) із рекомендаційними діями для покращення ситуації. Запропонована матриця допомагає наочно оцінити внутрішні комунікації підприємства, виділити і оцінити варіанти переходу між квадрантами з метою підвищення рівня внутрішніх комунікацій.

Складова/рівень		Техніко-інформаційна складова ($K_{\text{техн.-інф.}}$)		
		(0,66-1] Високий	(0,33-0,66] Середній	(0-0,33] Низький
Соціально-організаційна складова ($K_{\text{соц.орг}}$)	(0-0,33] Низький	<i>Стратегія розвивальної дифузії комунікацій</i>	<i>Стратегія заглиблюючих комунікацій</i>	<i>Архітектурна стратегія (стратегія кардинальних змін)</i>
	(0,33-0,66] Середній	<i>Стратегія внутрішніх модифікуючих комунікацій</i>	<i>Стратегія проникаючих комунікацій</i>	<i>Стратегія заглиблюючих комунікацій</i>
	(0,66-1] Високий	<i>Стратегія підтримання позицій</i>	<i>Стратегія внутрішніх модифікуючих комунікацій</i>	<i>Стратегія розвивальної дифузії комунікацій</i>

	- зона «залучення»;
	- зона «варіативних комунікацій»;
	- зона «комунікативної прірви»

Рисунок 2.4 - Матриця діагностики ВКП підприємства із виокремленням стратегій

Залежно від того, які показники отримують техніко-інформаційна та соціально-організаційна складові, здійснюється вибір стратегій. Алгоритм вибору поданий на рис. 2.5.

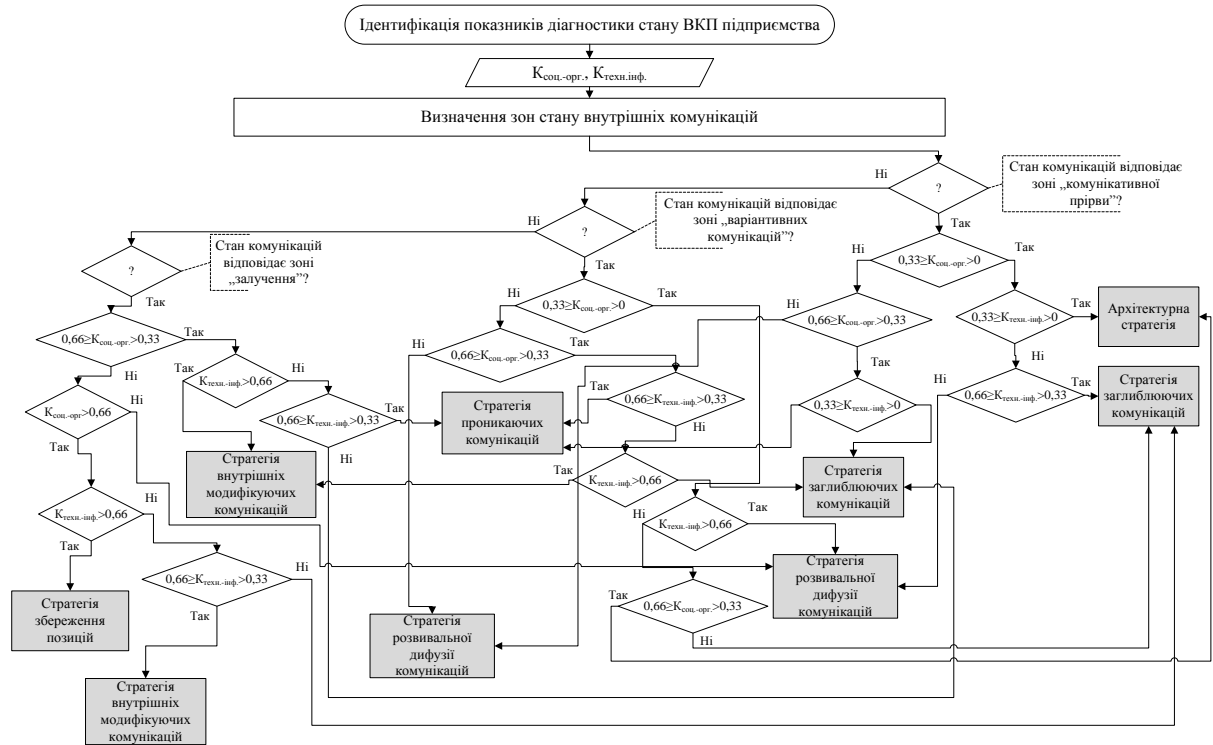


Рисунок 2.5 - Алгоритм вибору стратегій розвитку ВКП підприємства

Відповідно, якщо підприємство потрапило до зони «залучення», яка характеризується досить високим рівнем внутрішніх комунікацій підприємства, доцільним буде застосування ним стратегій внутрішніх модифікуючих комунікацій (з деякими відмінностями залежно від квадранту) або підтримання позицій. Стратегія внутрішніх модифікуючих комунікацій полягає у розвитку існуючих позицій з метою подальшого переходу до квадранту з високим рівнем як техніко-інформаційної, так і соціально-організаційної складових; передбачає активне застосування кадрового, інформаційного та технологічного потенціалу підприємства. Стратегія підтримання позицій націлена на зміцнення існуючого стану ВКП підприємства з метою запобігання зниження ефективності бізнес-процесів.

Більш детальна характеристика стратегій зони «залучення» подана у табл. 2.1.

Зона «варіативних комунікацій» характеризується наявністю комунікативних перешкод окремих типів, дублюванням функцій у межах

здійснення ряду бізнес-процесів підприємства, відсутністю лояльності персоналу підприємства і т.д. Відповідно до стратегій, які може обирати підприємство, що потрапило до даної зони, належать: стратегії розвивальної дифузії комунікацій та проникаючих комунікацій.

Таблиця 2.1 – Характеристика стратегій зони «залучення»

Стратегія	Цілі	Основні шляхи реалізації	Необхідні ресурси для реалізації
Стратегія внутрішніх модифікуючих комунікацій К _{соц.-орг.} (1-0,66): К _{т.-інф.} (0,66-0,33)	<ul style="list-style-type: none"> - посилення якості інформаційного простору; - оптимізація кількості та якості технічного устаткування та програмного забезпечення; - збереження існуючої структури управління та соціально-психологічного клімату у колективі 	<ul style="list-style-type: none"> - модернізація або заміна устаткування; - впровадження заходів захисту та контролю захисту інформації; - підвищення кваліфікації персоналу; - заходи посилення корпоративного духу 	<ul style="list-style-type: none"> - фінансові; - кадрові; - матеріально-технічні
Стратегія підтримання позицій К _{соц.-орг.} (1-0,66):	<ul style="list-style-type: none"> - збереження позиції; - єдність інтересів усіх ланок управління; - сприяння ефективності процесу прийняття рішень 	<ul style="list-style-type: none"> - ініційований / селективний моніторинг стану ВКП та використання його результатів у процесі управління підприємством 	<ul style="list-style-type: none"> - кадрові
Стратегія внутрішніх модифікуючих комунікацій К _{соц.-орг.} (0,66-0,33): К _{т.-інф.}	<ul style="list-style-type: none"> - орієнтація персоналу на досягнення цілей; - зростання продуктивності праці; - утримання існуючого техніко-технологічного стану; - збереження «чистоти» (єдності) інформаційного простору. 	<ul style="list-style-type: none"> - підвищення кваліфікації персоналу; - заходи посилення корпоративного духу; - періодичне оновлення програмного забезпечення; - реалізація заходів щодо запобігання втрати інформації, виникненню комунікативних розривів. 	<ul style="list-style-type: none"> - адміністративні ; - фінансові.

Стратегія проникаючих комунікацій націлена на подолання комунікативних розривів та посилення ефективності бізнес-процесів шляхом використання усіх складових потенціалу підприємства (кадрова, фінансова, науково-дослідна, інформаційна, технологічна і т.д. [76]. При цьому стратегії розвивальної дифузії комунікацій передбачають активізацію розвитку одних складових ВКП (менш розвинених) шляхом зменшення концентрації на сильних складових. Таким чином виникає можливість переходу одразу до

іншої зони стану ВКП – зони «залучення» з дещо меншим рівнем витрат, порівняно із необхідністю здійснення активних дій у обох напрямках і переходу при цьому до усереднених значень показників. При цьому існуючі сильні позиції в окремих напрямках формують широке коло можливостей для розвитку інших – слабших складових. Реалізація відповідних заходів передбачає використання фінансових, кадрових та адміністративних ресурсів підприємства.

Основні ж цілі та власне шляхи реалізації описаних стратегій подані у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Характеристика стратегій зони «варіативних комунікацій»

Стратегія	Цілі	Основні шляхи реалізації	Необхідні ресурси для реалізації
Стратегія розвивальної дифузії комунікацій К _{соц.-орг.} (1-0,66); К _{т.-інф.} (0,33-0)	<ul style="list-style-type: none"> - збереження існуючої структури управління та соціально-психологічного клімату у колективі; - оптимізація кількості та якості технічного устаткування та програмного забезпечення 	<ul style="list-style-type: none"> - заходи посилення корпоративного духу; - модернізація або заміна устаткування; - впровадження заходів захисту та контролю захисту інформації; - створення системи первинного контролю інформації 	фінансові; матеріально-технічні
Стратегія проникаючих комунікацій К _{соц.-орг.} (0,66-0,33); К _{т.-інф.} (0,66-0,33)	<ul style="list-style-type: none"> - розширення масштабів внутрішньої комунікативної політики підприємства; - максимальне задоволення потреб усіх учасників комунікативного процесу; - зменшення кількості комунікаційних перешкод 	<ul style="list-style-type: none"> - впровадження/розвиток системи мотивації співробітників; - розроблення та впровадження системи якості комунікацій - періодичне оновлення програмного забезпечення; - реалізація заходів щодо запобігання втрати інформації, виникнення комунікативних розривів 	фінансові; матеріально-технічні; адміністративні; кадрові
Стратегія розвивальної дифузії комунікацій К _{соц.-орг.} (0,33-0); К _{т.-інф.} (1-0,66)	<ul style="list-style-type: none"> - зростання результативності управління; - формування позитивного HR-бренду підприємства; - підтримання єдиного інформаційного простору. 	<ul style="list-style-type: none"> - розроблення та впровадження норм, правил, принципів ВК, системи якості комунікацій; - впровадження/розвиток системи мотивації співробітників; - підвищення кваліфікації та навчання кадрів; - тощо. 	фінансові; адміністративні; кадрові.

Потрапляння до зони «комунікативної прірви», де як мінімум одна зі складових має незадовільний стан, передбачає використання таких стратегій: заглиблюючих комунікацій (декілька варіантів залежно від поєднання

квадрантів) та архітектурної стратегії (стратегії кардинальних змін) (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Характеристика стратегій зони «комунікативної прірви»

	Цілі	Основні шляхи реалізації	Необхідні ресурси для реалізації
Стратегія заглиблюючих комунікацій К _{соц.-орг.} (0,66-0,33); К _{т.-інф.} (0,33-0)	<ul style="list-style-type: none"> - зростання продуктивності праці; - підвищення рівня лояльності персоналу; - подолання збоїв в системі технічного забезпечення; - уникнення втрат та спотворення інформації при її передачі та зберіганні 	<ul style="list-style-type: none"> - оновлення програмного забезпечення, модернізація або заміна устаткування; - впровадження заходів захисту та контролю захисту інформації; - підвищення кваліфікації персоналу, в т.ч. технічної освіченості; - заходи посилення корпоративного духу; - модернізація системи управління 	<ul style="list-style-type: none"> - фінансові; - матеріально-технічні; - адміністративні
Архітектурна стратегія (стратегія кардинальних змін) К _{соц.-орг.} (0,33-0); К _{т.-інф.} (0,33-0)	<ul style="list-style-type: none"> - подолання комунікативних розривів; - запобігання зниженню ефективності бізнес-процесів; - формування системи ефективної взаємодії співробітників 	<ul style="list-style-type: none"> - зміна типу управління; - заходи з формування корпоративної культури, командного духу; - оновлення програмного забезпечення, модернізація або заміна устаткування; - впровадження заходів захисту та контролю захисту інформації 	<ul style="list-style-type: none"> - фінансові; - кадрові; - адміністративні; - матеріально-технічні
Стратегія заглиблюючих комунікацій К _{соц.-орг.} (0,33-0); К _{т.-інф.} (0,66-0,33)	<ul style="list-style-type: none"> - налагодження системи взаємодії співробітників; - подолання комунікативних розривів; - уникнення погіршення взаємовідносин із контрагентами; - оптимізація кількості та якості технічного устаткування та програмного забезпечення. 	<ul style="list-style-type: none"> - зміна типу управління; - заходи з формування корпоративної культури, командного духу; - модернізація або заміна устаткування; - впровадження заходів захисту та контролю захисту інформації. 	<ul style="list-style-type: none"> - фінансові; - адміністративні; - матеріально-технічні.

Дані стратегії направлені на неодмінне покращення ситуації шляхом використання фінансових, кадрових, адміністративних, матеріально-технічних ресурсів та відповідно існуючих фінансової, кадрової, інтерфейсної і т.д. складових потенціалу підприємства.

Відповідно архітектурна стратегія передбачає кардинальні зміни у системі внутрішніх комунікацій підприємства: подолання комунікативних розривів, зменшення кількості дублюючих функцій та каналів передачі інформації, зміну структури та принципів управління, формування лояльності співробітників і формування на цій основі іміджу позитивного роботодавця та надійного партнера для ринкових контрагентів, відповідно запобігаючи втраті потенційно можливого рівня доходів від ефективної реалізації бізнес-процесів.

Грамотна реалізація стратегій заглиблюючих комунікацій залежно від наявних ресурсів дозволить підприємству або стабілізувати стан внутрішніх комунікацій, або максимально посилити найбільш слабку складову та вирівняти стан іншої. Так, наприклад, підприємство, яке володіє достатнім обсягом ресурсів, обравши стратегію заглиблюючих комунікацій, може перевести їх із зони «комунікативної прірви» зі стану $K_{\text{соц.-орг.}} (0,66-0,33)$: $K_{\text{техн.-інф.}} (0,33-0)$ до квадранту $K_{\text{соц.-орг.}} (1-0,66)$: $K_{\text{техн.-інф.}} (0,66-0,33)$ зони «залучення», підвищуючи таким чином ефективність бізнес-процесів підприємства.

В цілому, результати даного дослідження надають можливість розробляти стратегічні дії з удосконалення системи управління внутрішніми комунікаціями підприємства. Перспективами подальших досліджень у цьому напрямку є розроблення інструментарію, що дозволить враховувати ступінь впливу різних категорій факторів внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства на результативність визначених заходів у межах обраної стратегії ВК.

2.3 Дослідження перспектив використання зеленого маркетингу в туризмі

Екологічні проблеми в останнє сторіччя займають незмінно-актуальні позиції серед всіх груп населення. На сьогодні не тільки екологи, а й економісти, бізнесмени та політики кожен своїми методами намагаються

боротися з різного рівня екологічними проблемами. Знято тисячі відеороликів та фільмів, щорічно проводиться сотні конференцій та самітів, які закликають не закривати очі на дані загрози. У мережі Інтернет створено незліченна кількість сайтів та форумів, які присвячені даній тематиці. Це доводить, що проблема постала на якісно новому рівні, об'єднавши різні групи населення у пошуках її вирішення.

Екологічність та натуральність продукту (послуги) стала майже не ключовим фактором прийняття рішення у споживачів. Споживання «натурального», «екологічного», «чистого» товару або послуги пов'язується з мотивами раціональності, безпеки та захищеності. До того ж численні дослідження показують, що задля забезпечення таких мотивів та отримання екологічного товару (послуги) споживачі готові сплачувати надбавку до ціни у розмірі 10-40%.

Маркетологам доводиться знаходити нові шляхи задоволення потреб споживачів, які з'явилися у зв'язку зі зміною набору факторів при купівлі товару або послуги. За таких умов найбільш дієвими є інструменти зеленого маркетингу, що змінюють акценти у процесі виробництва і реалізації продуктів та послуг незалежно від галузі.

Враховуючи динамічність розвитку туристичної галузі в Україні та світі, а також важливість екологічних атрибутів при виборі споживачем туристичної послуги, вважаємо за доцільне розглянути специфіку використання інструментів зеленого маркетингу на туристичну галузь та рівень її конкурентоспроможності.

Розвитку теорії зеленого маркетингу присвячено роботи Зіновчук Н.В. та Ращенко А.В. [77], Ілляшенка С.М. [78], Кордубайло Г.В. [79], Кучмійова А.В. [80], Прокопенко О.В. [78; 81], Смірної Е.О. [82], Шпилик С. та Фаловича В. [83], Банерджі С. [84], Чаплєвські А., Олсона Е., Мак Налті П. [85]. У свою чергу Белз Ф.М. та Карстенс В. [86], Данціу В. [87] досліджують місце та роль маркетингу у процесах сталого розвитку. Практичні аспекти зеленого маркетингу розглядаються у роботах Оттман Дж. [88; 89], Гранта

Дж. [90], Прайда В.М. [91]. Проте недостатньо дослідженими залишаються положення, які висвітлюють проблеми та перспективи імплементації принципів зеленого маркетингу в туристичній галузі.

Аналіз наукових публікацій показав, що «зеленим» аспектам маркетингу присвячено численні роботи закордонних науковців починаючи з 70-х років ХХ ст., а інтерес вітчизняних науковців до сутності поняття та інструментарію зеленого маркетингу виник нещодавно, і має значну тенденцію до збільшення. Слід також відмітити і те, що у публікаціях з даної тематики не існує єдиної термінологічної системи. Так, в іноземних наукових працях можна зустріти поняття зелений маркетинг («green marketing»), маркетинг навколишнього середовища («environmental marketing»), екологічний маркетинг («ecological marketing» або «eco-marketing») та сталий маркетинг («sustainable marketing» або «sustainability marketing»), а вітчизняні науковці здебільшого оперують поняттями «зелений маркетинг» та «екологічний маркетинг». Слід також відзначити, що деякі дослідники говорять про синонімічність цих понять, інші вбачають у цих поняттях суттєву різницю, яка виникла внаслідок еволюції поглядів на екологічні проблеми.

Так, Американська маркетингова асоціація дає такі визначення «зеленого маркетингу» (рис. 2.6).

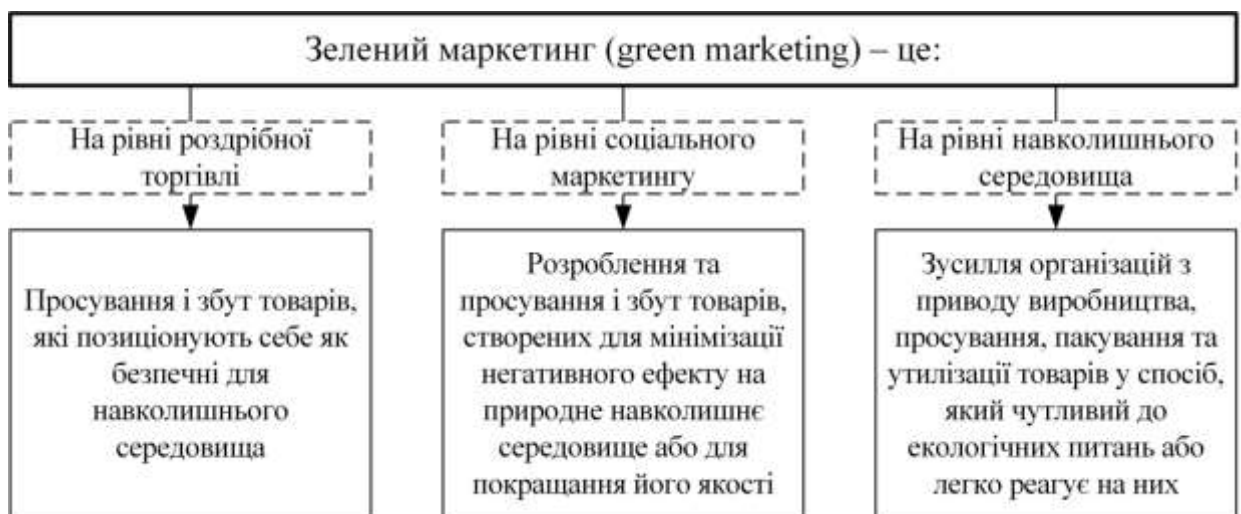


Рисунок 2.6 - Сутність поняття «зелений маркетинг»

(побудовано на основі [92])

На думку Банерджі С. [84] зелений маркетинг є маркетингом продуктів, які передбачаються (позиціонуються) екологічно безпечними. Зелений маркетинг включає в себе широкий спектр заходів, включаючи модифікацію продукту, зміни у виробничому процесі, зміни упаковки, а також модифікацію реклами. Автор також зауважує, що зелений маркетинг на рівні продукту призначений для того, щоб привернути увагу споживачів до нових екологічних рис. На рівні суспільних відносин компанія може повідомити своїм акціонерам та клієнтам про свою екологічну відповідальність та спрямованість на створення інноваційного продукту заради майбутніх поколінь.

Прайд В.М. та Феррел О.С. [91] визначають зелений маркетинг як концепцію, що відноситься до зусиль організації при проектуванні, рекламі, ціноутворенні та розповсюдженню товарів, які не мають шкідливий вплив на навколишнє середовище.

Шривастава М. [93] зауважує, що зелений маркетинг повинен забезпечувати розгортання ресурсів таким чином, щоб мінімізувати негативний вплив на навколишнє середовище та забезпечити більш здоровий спосіб життя. Тобто орієнтирами повинні бути одночасне забезпечення стійкого екологічного зростання та розвиток технологій.

Відповідно до Словника бізнес термінів Оксфордського університету [94] «зелений маркетинг» визначається як підхід, у якому підприємство здійснює виробництво, реалізацію та споживання продукції, перш за все орієнтуючись на навколишнє середовище і здоров'я людини.

Чаплевські Е., Олсон Е. та Мак Налті П. [85] використовують трактування терміну «зелений маркетинг», яке надано Далстромом Р. (засновник та директор Центру зеленого маркетингу Вон Аллмен Університету Кентуккі), а саме: «всі зусилля, спрямовані на споживання, виробництво, розповсюдження, рекламування, упакування та відновлення продуктів у такий спосіб, що чутливі до екологічних проблем».

Белз Ф.М. та Карстенс Б. [86, с. 3] використовують термін «сталий маркетинг» («sustainability marketing»), під яким розуміють концепцію

управління, яка задовольняє екологічні та соціальні запити і, в кінцевому підсумку, перетворює їх у конкурентні переваги, надаючи цінність та задоволення клієнтам.

Данціу В. [87] зауважує, що зелений маркетинг є складовою частиною рішень для зеленого розвитку, тоді як сталий маркетинг повинен бути частиною та підтримувати сталий розвиток. Тобто, сталий маркетинг може допомогти сприяти більш стабільному рівню та моделям споживання. На думку науковця сталий маркетинг є у деякій мірі маркетингом відносин і спрямований на побудову довгострокових відносин з клієнтами, соціумом та природним середовищем.

Відповідно до Оттман Ж. [88; 89] «зелений» маркетинг є парасольковим терміном для навчання споживачів про різноманітні екологічні переваги та атрибути своїх продуктів або компанії. До того ж зелений маркетинг означає підвищення якості продукції на всіх рівнях, надає додаткові переваги продукту та допомагає споживачам взаємодіяти зі своїм середовищем новими способами.

У свою чергу Прокопенко О.В. та Осік Ю.І. [81, с. 8] визначають екологічний маркетинг як діяльність компанії із задоволення інтересів споживачів шляхом просування товарів та послуг, які наносять мінімальну шкоду зовнішньому середовищу на всіх стадіях життєвого циклу.

Зіновчук Н.В. та Ращенко А.В. [77, с. 11-12] зазначають, що екологічний маркетинг сформувався на перетині таких складових розвитку суспільства, як задоволення екологічних потреб платоспроможних покупців, збереження довкілля та досягнення прибутковості підприємства.

На думку Шпилик С. та Фалович В. визначення екологічного маркетингу має базуватися на основній меті маркетингу і екологічній основі розвитку будь-якої діяльності, що базується на природних ресурсах [83, с. 291]. Науковці зазначають, що «екомаркетинг» покликаний відігравати роль інформатора для споживачів про проблеми середовища, спричинені інтенсивним господарюванням, та про необхідну участь споживачів у

вирішенні екологічних проблем» [83, с. 292]. Зелений маркетинг є широким поняттям, яке може бути застосовано до споживчих товарів, промислових товарів і послуг. Зелений маркетинг включає в себе цілий ряд заходів, в тому числі зміни в продукції, зміни у виробництві і процесах розподілу, зміни упакування, і зміни в маркетингових комунікаціях [83, с. 296].

Ілляшенко С.М. та Прокопенко О.В. [78, с. 56] зауважують, що концепція екологічного маркетингу полягає в орієнтації виробництва і збуту на задоволення екологічно-орієнтованих потреб і запитів споживачів, створення і стимулювання попиту на екологічні товари (вироби чи послуги) – економічно ефективні і екологічно безпечні у виробництві, споживанні та утилізації.

На думку Смірної Є.О. [82] екологічний маркетинг став нормою, а екологічна складова розвитку суспільства стала новим чинником впливу на бізнес в цілому і на маркетинг зокрема.

Базуючись на проведеному аналізі існуючих підходів науковців до трактування поняття «зелений маркетинг» та суміжних до нього понять, можемо стверджувати, що основними його атрибутами є такі (рис. 2.7).



Рисунок 2.7 - Атрибути зеленого маркетингу

У [79] узагальнено основні цілі зеленого маркетингу:

- економія використовуваних ресурсів;
- скорочення енергоспоживання при виробництві продуктів;
- поширення інформації про інновації, які спрямовані на захист довкілля;
- збільшення тривалості консультацій з екологічних питань при після продажному обслуговуванні;
- досягнення певних норм повернення, з використанням засобів «зворотного розподілу»;
- формування у споживачів бажання купувати еко-товари.

На нашу думку, до вищезазначеного переліку цілей слід також додати, по-перше, задоволення екологічно-орієнтованих потреб і запитів споживачів; по-друге, отримання прибутку (оскільки, хоча зелений маркетинг і має вагому соціальну складову, все-таки комерційна складова переважає).

Грант Дж. у книзі «Маніфест екологічного маркетингу» [90] озвучив ідею, що вичерпно прояснює принцип зеленого маркетингу: «Головне завдання полягає не в тому, щоб зробити стандартні продукти екологічними, а в тому, щоб зробити екологічні продукти – стандартом».

Для визначення особливостей оперування складовими комплексу екологічного маркетингу була проведена порівняльна характеристика їх переваг і недоліків (табл. 2.4).

Оскільки процес виробництва продукту чи надання послуги включає в себе споживання енергії та виробництво певної кількості відходів, будь-яка компанія може потенційно брати участь в зелених ініціативах і використовувати зелений маркетинг. На практиці, однак, різні компанії беруть участь в зеленому маркетингу на основі їх оцінки не суспільної, а власної вигоди.

Слід також зазначити, що одна з проблем, з якою стикаються «зелені» компанії – більш пильна увага з боку споживача та контактних аудиторій. Балансуючи за допомогою компромісів між екологічними цілями і рентабельністю бізнесу (яка в кінцевому рахунку, необхідна, щоб тримати

Таблиця 2.4 – Аналіз переваг та недоліків складових комплексу зеленого маркетингу (сформовано на основі [80])

Складова	Переваги	Недоліки
1	2	3
Product	<ul style="list-style-type: none"> - товар (послуга) та його упаковка завдають мінімальних збитків навколишньому природному середовищу від етапу його розробки до утилізації / повторного використання; - товар (послуга) відповідає нормативним показникам, є безпечним для споживання, відрізняється підвищеними екологічними властивостями, що менш негативно впливає на здоров'я та добробут населення; - компанія-виробник співпрацює з екологічно-відповідальними постачальниками 	<ul style="list-style-type: none"> - зовнішній вигляд екологічних товарів нерідко буває некрасивим чи неестетичним; - більш дорога або складніша технологія виробництва; - потреба в постійній перевірці щодо відповідності встановленим нормам виробництва / надання послуг; - складність в знаходженні ресурсів, які відповідають екологічним стандартам, менша кількість відповідних постачальників; - товар може мати гірші смакові властивості
Promotion	<ul style="list-style-type: none"> - назва товару, слоган, логотип відображають екологічні ініціативи виробника; - рекламні повідомлення підкреслюють «екологічність», «безпечність» товару (послуги) і є правдивими; - рекламна кампанія товару (послуги) та рекламні матеріали не є надмірними і завдають мінімальних збитків навколишньому природному середовищу; - на упаковці товару наявне екологічне маркування; - якість послуг підтверджується відповідними екологічними сертифікатами 	<ul style="list-style-type: none"> - споживачі часто не довіряють екологічним ініціативам підприємства або просто ігнорують їх наявність; - іноді підкреслення «екологічності» товару (послуги) викликає у споживачів роздратування та підозри щодо спекуляції. Споживачі часто вважають, що це впроваджено лише для збільшення прибутку; - додаткові витрати грошей та часу на отримання екологічного маркування / сертифікації; - додаткові витрати грошей та часу на підтримання належного рівня «екологічності» та «безпечності» послуги
Place	<ul style="list-style-type: none"> - дистрибуція товарів (надання послуг) компанії здійснюється за допомогою більш екологічного транспорту (велосипеди, поїзди, електромобілі, водний транспорт тощо); - схема розподілу товарів мінімізує їх переміщення; - реалізація товарів компанії-виробника здійснюється за допомогою екологічно-відповідальних оптово-роздрібних компаній 	<ul style="list-style-type: none"> - використання екологічного транспорту вповільнює швидкість процесу транспортування та інколи зменшує кількість можливо допустимої норми об'єму товару, що транспортують; - менша кількість оптово-роздрібних компаній, які готові придбати товар чи отримати послугу

Продовження таблиці 2.4

1	2	3
Price	<ul style="list-style-type: none"> - ціна товару (послуги) містить цінову надбавку за покращені екологічні властивості, що дає змогу підприємству дотримуватися екологічно орієнтованої стратегії і розвивати її; - певна частина вартості товару (послуги) цілеспрямовано витрачається на екологічні проекти, не пов'язані з основною діяльністю підприємства; - ціна товару (послуги) містить надбавку за покращені екологічні властивості, при цьому процес експлуатації цього товару дає змогу економити грошові кошти 	<ul style="list-style-type: none"> - збільшення ціни товару за рахунок удосконалення всіх попередніх етапів відповідно до певних екологічних норм

бізнес на плаву), необхідно продовжувати знаходити шляхи для підтримання існування компанії, навіть якщо бізнес буде сприйматися як «недостатньо зелений» в рамках деяких його рішень [95].

Одним із інструментів, що використовується компаніями для формування, засвідчення та підтримання «зеленого» іміджу є рейтинги. Потрапляння компанії до того чи іншого рейтингу дає можливість споживачу, партнеру та, навіть, конкуренту отримати уявлення про ціннісні орієнтири і «зелені» стратегії компанії. Так, наприклад, випущений звіт Best Global Green Brands 2014 [96], розроблений у співпраці між консалтингової компанією Interbrand та фінансової консалтинговою фірмою Deloitte, представляє 50 лідерів які використовують зелений маркетинг у своїй діяльності і при цьому їм вдається цілком задовольняти потреби споживачів. За допомогою даного рейтингу можна прослідкувати галузі в яких найефективніше використовується зелений маркетинг. Наприклад, верхні 4 позиції займають автомобільні бренди. Загалом, автомобільні марки становлять одну п'яту частину всіх 50 брендів в списку, в основному через їх зусилля по створенню і популяризації електричних або гібридних транспортних засобів. Також у рейтингу присутні бренди, які займаються виробництвом косметики, продуктів харчування, одягу, комп'ютерного обладнання тощо. Загальною рисою є те, що це досить великі за розміром компанії, які вже зарекомендували себе на світовому ринку і мають

достатньо коштів щоб проводити «зелену» політику. Таким чином вони не тільки допомагають навколишньому середовищу, але й розширюють свою цільову аудиторію та збільшують рівень лояльності споживачів до бренду. Станом на сьогодні компанія Interbrand не оприлюднила у відкритому доступі рейтинг найбільш «зелених» брендів за результатами 2015-2016 рр. Але дана тема досліджень є трендовою, тому портал Forbes [97] опублікував рейтинг Top-50 Зелених брендів, відібраних за споживацькою прихильністю (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Top-50 Зелених брендів, відібраних за споживацькою прихильністю (в алфавітному порядку; сформовано на основі [97])*

№	Компанія	№	Компанія	№	Компанія
1	Acer	18	Dunkin'	35	Nike
2	Adidas	19	Epson	36	Panera
3	Air Canada	20	Ford	37	Peet's
4	Amazon.com	21	Hilton Hotels	38	Pepsi
5	Apple	22	Home Depot	39	REI
6	AT&T	23	Honda	40	Samsung
7	Aveda	24	HP	41	Starbucks
8	Avis	25	Hyundai	42	Subway
9	Brother	26	IBM	43	Tom's of Maine
10	Budget	27	InterContinental Hotels	44	Toyota
11	Burt's Bees	28	JetBlue	45	Under Armour
12	Canon	29	Kohl's	46	United
13	Chic-fil-A	30	Konica-Minolta	47	Walmart
14	Chipotle	31	Le Pain Quotidian	48	Whole Foods
15	Coke	32	Macy's	49	Wyndham Hotels
16	Dell	33	McDonald's	50	Zappos
17	Discover Card	34	New Balance		

* Кольором виділено підприємства туристичної галузі

У свою чергу портал Newsweek [98] у партнерстві з Corporate Knights Capital та HIP Investor Inc. проранжував найбільші в світі компанії з точки зору корпоративної стійкості і їх впливу на навколишнє середовище (табл. 2.6).

Обстеження рейтингів доводить, що з метою збільшення позитивного впливу на навколишнє середовище доцільно не зупинятись на традиційних галузях, а впровадити принципи та методи зеленого маркетингу в інші перспективні сектори економіки. Однією з них є сфера туризму та рекреації.

Наприклад, на сьогоднішній день зелений туризм займає свою нішу у туристичному бізнесі і має немалі обсяги продажів та рівень залучення туристів. До того ж прискорений розвиток зеленого туризму та перспективність даної галузі є гарним приводом до застосування принципів зеленого маркетингу саме на прикладі туристичного сектору.

Таблиця 2.6 – Рейтинг зелених компаній світу (сформовано на основі [98])

Рейтинг	Оцінка, %	Компанія	Країна	Сфера діяльності
1	89,2	Biogen Inc.	США	Охорона здоров'я
2	85,1	SHIRE PLC	Ірландія	Охорона здоров'я
3	84,2	Allergan, Inc.	США	Охорона здоров'я
4	84,1	Reckitt Benckiser Group PLC	Велика Британія	Споживчі товари
5	82,6	Adobe Systems Incorporated	США	Інформаційні технології
6	81,6	Swisscom AG	Швейцарія	Телекомунікаційні послуги
7	81,3	Unilever PLC	Велика Британія	Споживчі товари
8	81,3	Broadcom Corporation	США	Інформаційні технології
9	80,4	Roche Holding AG	Швейцарія	Охорона здоров'я
10	80,4	BT Group PLC	Велика Британія	Телекомунікаційні послуги
99	60,2	Sands China Ltd.	КНР	Туризм
102	60,0	Las Vegas Sands Corp	США	Туризм
116	58,2	WPP plc	Велика Британія	Реклама та маркетинг

На нашу думку основними напрямками використання зеленого маркетингу в туризмі є такі:

- очищення від забруднення або підтримання чистоти на певних територіях;
- охорона та захист флори та фауни;
- використання органічних, біорозкладних та/або перероблених матеріалів, які необхідні у процесі надання туристичної послуги;

- використання екологічно чистої енергії (таких як вітер, геотермальні джерела, сонячне світло тощо), технологій очищення і відновлення ресурсів;







- скорочення відходів виробництва (як енергії, так і матеріалів) та максимально непомітна інтеграція туристичного об'єкта у навколишнє середовище (наприклад, еко-дружні будівлі);

- використання екологічно чистих об'єктів та методів, в тому числі корисування еко-транспорт (електромобілями, велосипедами), застосування натуральних та безпечних для навколишнього середовища чистячих і миючих засобів, підтримка та розвиток органічного сільського господарства;





- навчання суспільства принципам та ідеям свідомого та еко-дружнього туризму.

Також слід відмітити, що у туристичній сфері центральним поняттям є якість послуги. Воно є вирішальним у процесі прийняття рішення клієнтом, тому і способи засвідчення рівня якості є різні (від семплінгу, поради експертів, відгуків попередніх клієнтів до рейтингів та сертифікаційних систем). У зв'язку з цим центрального значення набули різного роду сертифікаційні агенції та компанії, що присвоюють рекреаційному об'єкту, туристичній фірмі, місцевості певний сертифікат і/або знак якості. Наявність такого сертифікату чи знаку якості свідчить про рівень якості та конкурентоспроможності туристичної послуги (продукту) та стає ключовим елементом маркетингової стратегії. Прикладами таких засвідчень якості можуть бути «Зірки» від «Гіду Мішлен» у ресторанному бізнесі, сертифікат «Ревізор рекомендує» від Нового каналу, нагорода «Travellers' Choice» від одного з найбільших сайтів про подорожі TripAdvisor®. Слід також відмітити, що наростаюча популярність екологічних трендів у суспільстві спричинила активний розвиток екологічної («зеленої») сертифікації у туристичній галузі. Так, нами проаналізовано знаки якості, що видаються у туристичному бізнесі та мають «зелену» спрямованість та пропагують постулати сталого туризму (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Сертифікати, що на глобальному рівні засвідчують «зелену» спрямованість надаваних туристичних послуг (сформовано на основі [99])

Назва сертифікату	Логотип	Короткий опис	Назва атестаційної організації	Регіон дії
1	2	3	4	5
Biosphere Responsible Tourism label		Сертифікує житло, ресторани, парки розваг, поля для гольфу, атракціони тощо	Instituto de Turismo Responsable	Європа та Латинська Америка
Blue Flag		Екологічний знак сертифікує пляжі, причали та туроператорів, що займаються організацією водної діяльності	FEE International (Foundation for Environmental Education)	49 країн Європи, Півд. Африка, Марокко, Туніс, Йорданія, Ізраїль, ОАЕ, Нова Зеландія, Бразилія, Мексика, Канада та Карибський басейн
International Organization for Standardization		Родина стандартів ISO 14000 є системою екологічного менеджменту	Private Certification Bodies	Міжнародний рівень
QualityCoast Award		Сертифікація відкрита для прибережних і острівних об'єктів, територій, що мають охоронний статус	Coastal & Marine Union - EUCC	Міжнародний рівень
Green Tourism		Існує золота, срібна або бронзова нагорода Зелений туризм. Оцінює кемпінги, ресторани, атракціони, магазини, тощо	Green Tourism	Великобританія та інші
Earth Check		Засвідчує готелі, заходи, пам'ятки, ресторани, транспортний і мобільні сервіс	EarthCheck Pty Limited	Міжнародний рівень

Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4	5
The Green Leaf TM Eco Standard		Спрямована на досягнення змін в управлінні екологічної політики, заснованих на екологічних і соціальних показниках стійкості	Green Leaf™ Environmental Trust	Південна і Східна Африка, Європа, Північна і Південна Америка, Австралія та Океанія
Green Globe Certification		Сертифікує бізнес, конференц-центри, готелі, курорти і пам'ятки.	Green Globe	94 країни
Green Growth 2050 - Travel Beyond		Сертифікує компанії, що розробляють для задоволення потреб туризму і подорожей бізнесу сучасні рішення, що призводять до соціальних, культурних змін та змін навколишнього середовища	Green Growth 2050 - Travel Beyond	Австралія та інші
Sustainable Tourism Eco-Certification Program STEP, U.S.A.		Сертифікує постачальників транспортних послуг, туроператорів, атракціони	Sustainable Travel International	Міжнародний рівень

Оскільки застосування зеленого маркетингу у сфері туристичних послуг на даний момент не є достатньо розглянутою темою, але має високі перспективи як і на українському, так і на світовому рівнях, тому доцільно розробити рекомендації щодо впровадження використання інструментів зеленого маркетингу у роботі туристичної галузі. Запропоновані нижче рекомендації поєднують одночасне задоволення туристичних потреб суспільства та отримання прибутку суб'єктами господарювання з пропагандою принципів еко-дружності та сталого розвитку. Отже, принципи та інструменти зеленого маркетингу у туристичній галузі можна використовувати для:

1. Екологізації традиційного туризму. Для мінімізації чи уникнення негативного впливу туристичної галузі на навколишнє середовище необхідно дотримуватись певних норм та принципів. Наприклад, впроваджувати ресурсозберігаючі та енергозберігаючі технології у виробництві, переходити на екологічно безпечні види палива та використовувати перероблені матеріали; забороняти використання еколого-небезпечних об'єктів в зоні природного відпочинку; переоснащувати існуючу туристичну інфраструктуру, впроваджувати концепцію «нульових будівель» («net zero buildings») або еко-дружніх будівель тощо. Відповідність туристичного об'єкту екологічним нормам та стандартам, а також активна участь в екологічних акціях підвищує рівень довіри та лояльності споживачів, зміцнює його конкурентні позиції на ринку.

2. Розвитку зеленого туризму (у формі екологічного, маршрутно-пізнавального, спортивно-оздоровчого, сільського, етнографічного туризму), що сприяє підтриманню та збільшенню рівня екологічного потенціалу навколишнього середовища, розвитку територій та зростанню добробуту населення;

3. Підвищення рівня конкурентоспроможності рекреаційних об'єктів шляхом отримання «зеленої сертифікації» та побудови на цій основі комунікаційної політики;

4. Пропагування «зелених принципів» населенню через організацію масових заходів. Важливим соціально-відповідальним аспектом зеленого маркетингу є пропаганда «зелених принципів» населенню. Адже не тільки підприємець повинен розуміти та слідкувати за екологічними нормами виробництва, але і споживач має знати, наскільки доцільно та важливо підтримувати зелених виробників у сучасних реаліях світу. Туризм, як сфера що залучує та об'єднує велику кількість людей та за своїми особливостями часто тісно контактує з природою, є гарним варіантом для розповсюдження зелених ідеологій та принципів. Як варіант, можливе проведення фестивалів, поїздок, соціальних акцій, тощо. Метою таких заходів є переконання в

необхідності зеленого спрямування туризму, підвищення рівня екологічної грамотності, залучення населення до регулярних акцій зі збереження навколишнього середовища, та подальша підтримка та підвищення зелених спрямувань.

Використання зеленого маркетингу може стати ключовим фактором успішного просування бренду, послуги чи компанії на ринку туристичних послуг. Це, у свою чергу, сприятиме залученню нових клієнтів, розширенню цільової аудиторії, розробленню, покращенню та захисту репутації компанії через формування лояльності споживачів до бренду. Викладені вище теоретичні аспекти зеленого маркетингу дозволять туристичним компаніям успішно просувати свої послуги на вітчизняному та зарубіжному ринках.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямку полягають у вивченні досвіду використання інструментів зеленого маркетингу закордонними туристичними компаніями та виявленні способів імплементації такого досвіду в українських реаліях.

2.4 Аналітичне дослідження впливу логістичного аутсорсингу на якість логістичних послуг в мережі поставок (на прикладі промислових підприємств Сумської області)

Сучасна економіка характеризується перманентними змінами стану зовнішнього мікро- і макросередовища: прискоренням темпів науково-технічного прогресу (НТП); скороченням життєвого циклу продукції; загостренням конкуренції з боку вітчизняних та зарубіжних виробників; змінами смаків та уподобань споживачів тощо. Світовий досвід переконливо свідчить, що в таких умовах конкурентоспроможними є підприємства, що забезпечують більш високий рівень сервісу при доставці продукції у ланцюгах поставок. Адже якість логістичних послуг у системі дистрибуції дозволяє підприємствам підвищити шанси тривалого успішного розвитку на

ринку, посилити власний імідж як надійного партнера і тим самим закріпити та розвивати конкурентні позиції.

У той же час спостерігається тенденція концентруватися на основних видах діяльності підприємств, і все частіше виникає питання про передачу певних функцій до аутсорсингу. Аналізуючи ринок аутсорсингу, можна сказати, що він швидко розвивається у світі та в Україні. Зростає кількість компаній, які надають аутсорсингові послуги та кількість компаній, які залучають аутсорсингові компанії. [100]

Логістичні процеси та логістичні послуги, зокрема, не є винятком. Але в той же час завжди залишається відкритим питання: як змінюється якість логістичних послуг при передачі логістики за допомогою аутсорсингу?

Є багато досліджень, які допомагають відповісти на це питання, але вони дуже індивідуальні для різних країн та різних видів діяльності. Наприклад, Хрущечка Дениса, Макурова Люсі, Юржикова Ева та Козакова Леона [101] провели дослідження чеських виробничих компаній і визначили, що статистичне випробування показало лише середню залежність між галузями логістичного аутсорсингу та основними причинами аутсорсингу логістичної діяльності. Тому не можна впевнено сказати, що деякі логістичні заходи повинні бути передані стороннім організаціям, а інші – ні. Це залежить від багатьох різних чинників.

Але залишається незрозумілим, який набір показників повинен використовуватися та як змінити якість логістичного обслуговування. У своїй роботі Маріуш Шустер вказує, що у багатьох випадках виробники купували лише транспортні послуги та не розглядали можливість аутсорсингу більш широкого спектру логістичних функцій [102]. Саме тому він розглядає це питання з боку транспортної логістики.

Ці дослідження є не єдиними, і вони повністю не відповідають на основне питання. Тому ми пропонуємо власну версію, що показує рівень впливу логістичного аутсорсингу на якість логістичних послуг на прикладі ТОВ «Сумський машинобудівний завод».

Метою дослідження є визначення вектору та ступеню впливу логістичного аутсорсера на загальну якість логістичних послуг підприємств-виробників у ланцюгах поставок. Для досягнення мети, пропонується вирішити такі завдання:

- проаналізувати значення показників логістичного сервісу за умов доставки власними силами виробника та аутсорсером в ланцюгах поставок у динаміці за роками;
- розрахувати значення кореляції між рівнем логістичного сервісу та кількістю замовлень, які було доставлено власними силами виробника та рівнем логістичного сервісу і кількістю замовлень, які було доставлено логістичним оператором;
- визначити загальну еластичність показників логістичного сервісу у ланцюгах поставок та у динаміці за останні роки;
- виконати аналіз ступеню впливу виробника на логістичний сервіс в ланцюгах поставок та визначити показники, які потребують високого рівня контролю з боку підприємства під час передачі частини обсягу поставок аутсорсеру.

Гіпотезою дослідження було припущення, що рівень логістичного сервісу у ланцюгах поставок є нижчим за умов аутсорсингу логістичних послуг, порівняно з ситуацією, коли логістичні послуги надаються власними силами виробником.

Суб-гіпотези:

1. Високою є залежність між рівнем логістичного сервісу та кількістю замовлень, які було доставлено власними силами виробника, та рівнем логістичного сервісу і кількістю замовлень, які було доставлено логістичним оператором у ланцюгах поставок;
2. Високою є частка контролю підприємства-виробника над такими показниками: вирішення скарг та усунення помилок, ефективність комунікацій та наявність інформації про замовлення.

3. За умов передачі поставок логістичному оператору знижується контроль виробника над показниками середнього часу замовлення, мінливістю термінів та можливістю прискореної доставки в ланцюгах поставок товарів.

4. Еластичність показника логістичного сервісу є значно вищою за умов здійснення поставок обсягом менше 50%.

У дослідженні проведено оцінку логістичного сервісу у ланцюгах поставок промислових підприємств, використовуючи чотири групи показників, детально розглянутих у попередніх роботах [103; 104]: якість та час виконання замовлення, гнучкість обслуговування та інформаційне забезпечення. Кожна із цих груп містить елементи логістичного сервісу, які обираються, залежно від специфіки підприємства.

Зазначені вище елементи запропоновано оцінити за допомогою кількісних та якісних показників. Дані для розрахунку кількісних показників містяться у внутрішній звітності підприємства, що включає як спеціально сформовані показники, так і загальну статистику, що може бути застосована для здійснення об'єктивної оцінки логістичного сервісу.

Під логістичним сервісом у ланцюзі поставок розуміємо комплекс послуг, що супроводжують маркетингову, комерційну, логістичну діяльність з переміщення продукції до кінцевого споживача і її продажу відповідно до стратегії суб'єкта господарювання найбільш оптимальним, з точки зору витрат, способом.

До загальних документів, що містять інформацію щодо ефективності логістичного сервісу відноситься загальна оцінка показників ефективності підприємства, аналітика контрагентів щодо строків на ціни логістичного сервісу, дослідження ринку тощо.

Джерелом якісних показників можуть бути висновки профільних експертів у сфері логістики та фахівців аналізованого підприємства, що були залучені для аналізу логістичного сервісу на підприємстві та опитування споживачів даного підприємства.

Важливо враховувати, що тільки клієнти можуть оцінити рівень сервісу об'єктивно, тому необхідно постійно підтримувати з ними контакт, використовуючи всі можливі канали зв'язку.

До таких каналів можна віднести як безпосередні опитування шляхом анкетування, цільових телефонних дзвінків, інших способів отримання скарг та пропозицій, так і шляхом опосередкованого збору інформації шляхом аналізу динаміки показників господарської діяльності.

Окрім вагомостей показників, експерти визначають коефіцієнт посилення та послаблення дії кожного із показників, що обумовлюється ефектом синергії, який детальніше буде розглянуто нижче.

Середньозважені значення показників за різних умов доставки, тобто для кожного із показників оцінки логістичного сервісу знаходиться єдиний показник (E_i) наступним чином:

$$E_i = \frac{E_{в.с.і} \cdot K_{з.в.с.}}{K_3} + \frac{E_{л.о.і} \cdot K_{з.л.о.}}{K_3}, \quad (2.1)$$

де $K_{з.в.с.}$ – кількість замовлень у розрахунковому періоді, доставлених власними силами виробника; $K_{з.л.о.}$ – кількість замовлень у розрахунковому періоді, доставлених логістичним оператором; $E_{в.с.}$ – загальне значення показника логістичного сервісу за умов доставки власними силами виробника; $E_{л.о.}$ – загальне значення показника логістичного сервісу за умов доставки логістичним оператором; K_3 – загальна кількість замовлень товару в розрахунковому періоді, од.

Загальне значення показників за умов доставки власними силами виробника ($E_{в.с.}$) та логістичним оператором ($E_{л.о.}$) розраховується як добуток відповідної складової та її вагомості:

$$E_{в.с.} = \sum_{i=1}^n E_{в.с.і} W_{в.с.і}, \quad (2.2)$$

$$E_{л.о.} = \sum_{i=1}^n E_{л.о.i} W_{л.о.i}, \quad (2.3)$$

де $W_{в.с.i.}$ та $W_{л.о.i.}$ – вагомість i -го елемента логістичного сервісу при доставці власними силами виробника та логістичним оператором відповідно.

В основу розрахунку інтегрального показника логістичного сервісу покладено ідею синергічного ефекту. Адже синергія є перевагою, яка є неможливою для повторення жодним конкурентом. Вірно використовувані переваги синергії здатні збільшити економічний прибуток підприємств у ланцюгах поставок. Він виражається в комплексному впливі всіх елементів сервісу на загальне враження споживача та відрізняється від простого додавання значень кожного елемента окремо (адаптовано на основі [105]):

$$S_e = f(E_1, \dots, E_n) \quad (2.4)$$

де S_e – ефект від впливу елементів логістичного сервісу; $f(E_1, \dots, E_n)$ – накладання ефектів впливу елементів логістичного сервісу; E_1, \dots, E_n – елементи логістичного сервісу.

При цьому синергічний ефект може мати прямо протилежні результати [106]:

– бути негативним ($f(E_1, \dots, E_n) < E$, де E – сумарний ефект) у разі послаблення (нейтралізації) дії різних факторів впливу;

– бути позитивним ($f(E_1, \dots, E_n) > E$) у разі підсилення їх дії залежно від удалого поєднання елементів у разі посилення дії різних факторів впливу.

За результатом аналізу праць Гаджинського А. М. [100], Крикавського Є. В. [107], Миколайчука В.Є. та Кузнецова В.Г. [108] визначено експоненціальну залежність витрат на обслуговування, і, відповідно, рівня задоволеності споживача та рівня логістичного сервісу, що

надається підприємством, починаючи приблизно з 70%. Це означає, що взаємодія двох або декількох складових логістичного сервісу дає результат більший від того, який можна було б отримати за умов впливу кожного із цих факторів окремо.

На основі викладених підходів та поділу шкали на рівні інтервали [109; 110; 111]: 0–0,33; 0,34–0,66; 0,67–1, побудовано графік залежності рівня задоволеності споживачів виконанням замовлення від рівня ЛС підприємства, де точкою перетину з віссю рівня логістичного сервісу буде 67% (рис. 2.8). Побудований графік має вигляд кубічної параболи з рівнянням $y = (x - 67)^3$.

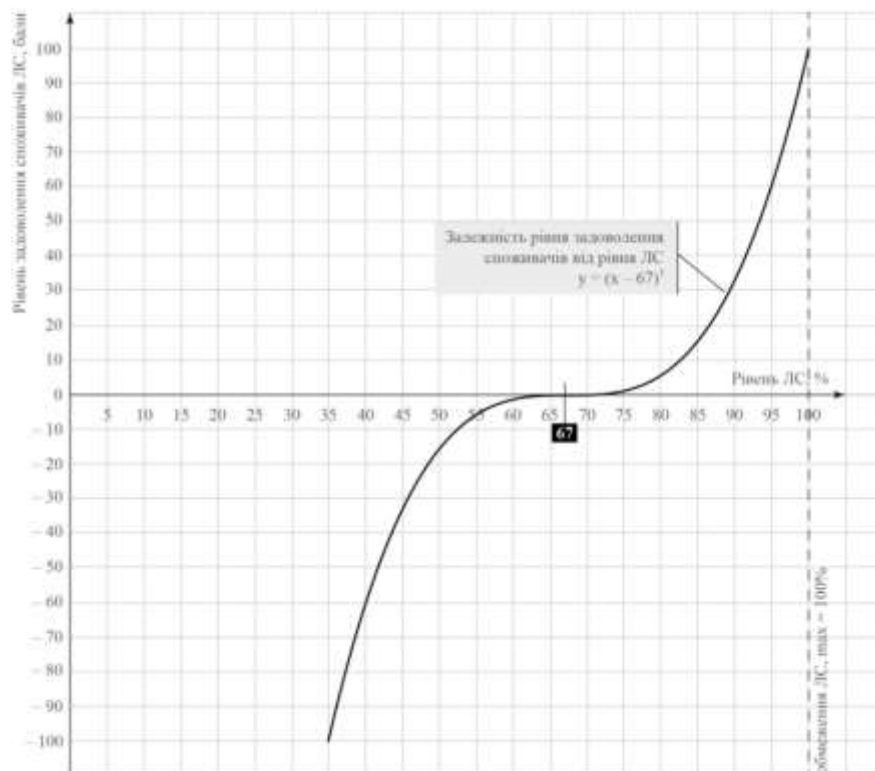


Рисунок 2.8 - Залежність рівня задоволеності споживачів виконанням замовлення від рівня логістичного сервісу підприємства

Отже, інтегральний показник є сумою часткової інтегральної оцінки логістичного сервісу, рівень задоволеності споживача елементами якого становить менше 67% (не включно) та часткової інтегральної оцінки

логістичного сервісу, рівень задоволеності споживача елементами якого становить від 67% до 100% (рис. 2.9).

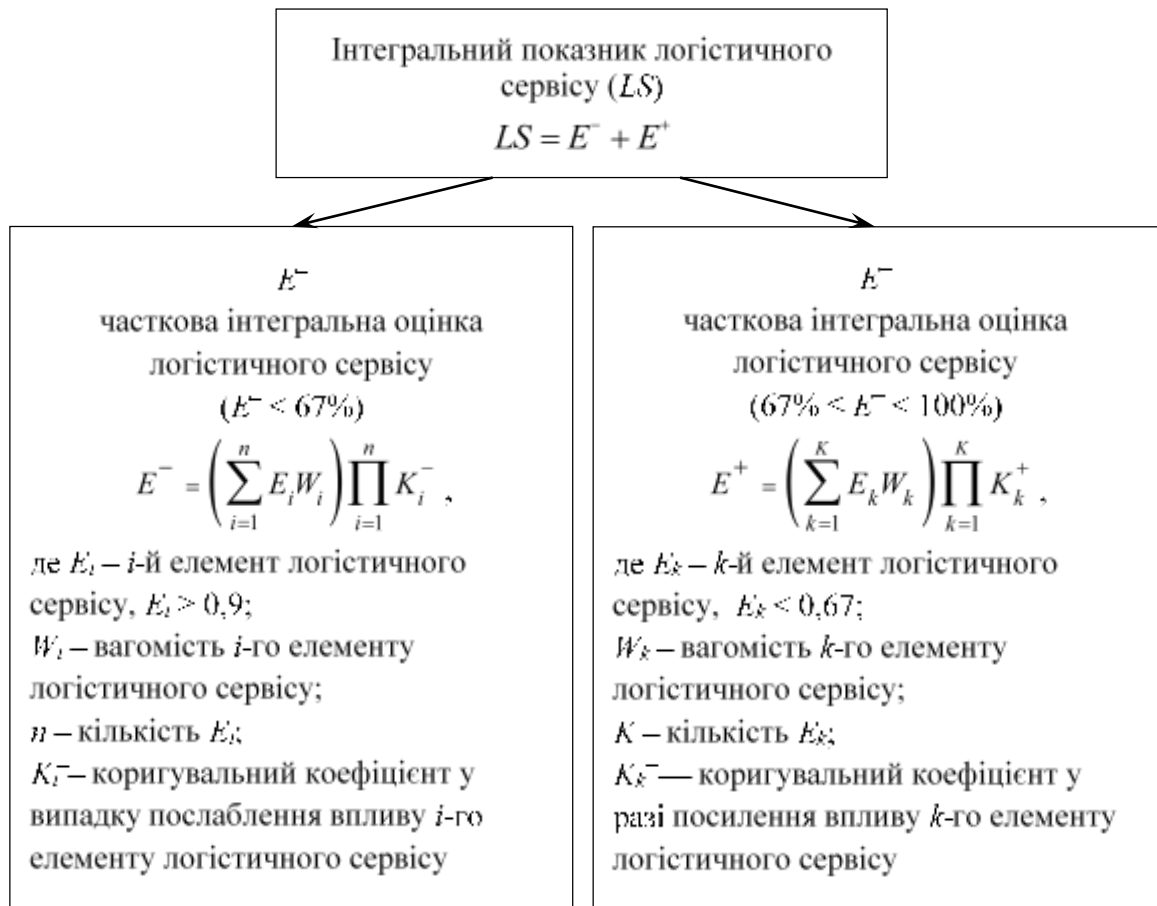


Рисунок 2.9 - Розрахунок інтегрального показника логістичного сервісу підприємства

Для аналізу ступеня контролю виробника над логістичним сервісом пропонуємо використовувати показник еластичності логістичного сервісу від обсягу поставок, що дозволяє виміряти ступінь впливу зміни обсягу поставок, який контролюється виробником, на рівень надаваного логістичного сервісу. Даний показник розраховується таким чином:

$$E_V^{LS} = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{\Delta LS_i}{\Delta V_i}}{n-1}, \quad (2.5)$$

де E_V^{LS} – еластичність окремого показника логістичного сервісу від обсягу поставок; ΔLS_i – зміна значення показника логістичного сервісу порівняно із попереднім роком; ΔV_i – зміна обсягу поставок порівняно із попереднім роком; n – кількість років в аналізованому періоді.

У випадку, якщо показник більше 1, можна зробити висновок, що логістичний сервіс є еластичним, тобто незначна зміна обсягу поставок, що здійснюється виробником спричиняє значні зміни у якості надаваного сервісу у ланцюгах поставок. Та в іншому випадку – якщо показник від 0 до 1, сервіс є нееластичним.

Оберненим показником є ступінь впливу підприємства на логістичний сервіс:

$$E_V^{LS} = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{\Delta V_i}{\Delta LS_i}}{n-1}. \quad (2.6)$$

Отже, залежно від отриманого значення даного показника, всі елементи логістичного сервісу запропоновано розділити на три групи залежно від їх значень: високий (до 5%), середній (від 5 до 20%) та низький (від 20%) рівень контролю. Показники, що потрапили до сегменту низького рівня контролю, є найбільш пріоритетними з точки зору уваги з боку підприємства-виробника у напрямку підтримки та впровадження відповідних заходів. Наступними за пріоритетами є показники, що потрапили у сегмент середнього контролю. Таким чином, високою стабільністю відрізняються елементи логістичного сервісу, що знаходяться у відповідному сегменті.

Для визначення вагомостей показників оцінки логістичного сервісу запропоновано застосовувати метод експертних оцінок. Для визначення необхідної кількості експертів використовуються наступні методи: формальний, за яким кількість експертів визначається за допомогою спеціальних формул та неформальний, де кількість експертів є довільним числом, зазвичай варіюється від 10 до 20 осіб [112].

Група експертів формується з компетентних фахівців у сфері логістичного обслуговування та представляє інтереси різних зацікавлених груп. Зокрема, вона може включати менеджерів та провідних фахівців на підприємстві.

Зважування кожного фактора обчислюється за формулою [113]:

$$W_{Ei} = W_{Mi} \frac{\sum_{j=1}^m W_{ij}}{\sum_{i=1}^n (\sum_{j=1}^m W_{ij})}, \quad (2.7)$$

де m – кількість експертів; n – кількість оціночних характеристик; W_{ij} – вагомість i -ї оціночної характеристики, наданої j -м експертом.

Сума вагомостей усіх елементів логістичного сервісу має дорівнювати одиниці.

Наступним кроком є визначення узгодженості думок експертів при оцінці елементів логістичного сервісу. Для цього пропонуємо використовувати коефіцієнт конкордації (узгодження) Кенделла W ($K_{конк.}$) та критерій Пірсона (X^2).

Коефіцієнт конкордації обчислюється за такою формулою [113]:

$$K_{конк.} = \frac{12 \sum_{j=1}^n d_j^2}{m^2(n^3 - n) - m \sum_{i=1}^m T_i}, \quad (2.8)$$

$$d_j = S_j - \frac{\sum_{j=1}^n S_j}{n}, \quad (2.9)$$

$$S_j = \sum_{i=1}^m R_{ij}, \quad (2.10)$$

$$T_i = \sum_{e=1}^L (t_e^3 - t_e), \quad (2.11)$$

де $K_{конк.}$ – коефіцієнт конкордації; d_j – відхилення суми оцінок від середньої суми; S_j – сума рангів; L – розмах; l – кількість груп зв'язаних (однакових) рангів; t_l – кількість зв'язаних рангів у кожній групі

Коефіцієнт конкордації змінюється в межах $0 \leq K_{кон} \leq 1$. Чим більше значення коефіцієнта конкордації, тим вищий ступінь узгодженості думок експертів. При повній узгодженості думок експертів $K_{кон} = 1$, а при повній неузгодженості $K_{кон} = 0$. Низьке його значення може бути отримане як при відсутності узагальненості думок усіх експертів, так і за наявності протилежних думок між підгрупами експертів, хоч у самій підгрупі узгодженість може бути високою.

Статистична істотність (значущість) коефіцієнта конкордації перевіряється за критерієм Пірсона (X^2) [113]:

$$X_p^2 = \frac{12 \sum_{j=1}^n d_j^2}{m \cdot n \cdot (n+1) - \frac{1}{n-1} \sum_{i=1}^m T_i}. \quad (2.12)$$

Розрахункове значення (X_p^2) зіставляється з табличними значенням (X_m^2) для $n-1$ ступенів свободи та довірчої ймовірності ($P = 0,95$ або $P = 0,99$). Якщо $X_p^2 > X_m^2$, то коефіцієнт конкордації істотний, якщо ж $X_p^2 < X_m^2$, то необхідно збільшити кількість експертів групи.

Для того, щоб оцінити характер потоку, середні та високі вагові коефіцієнти, що відносяться до якості матеріально-технічного

обслуговування, необхідно визначити максимальне та мінімальне значення для матричного аналізу. Проміжні значення (k_1 , k_2) розраховуються за формулою:

$$k_1 = \min + (\max - \min) \div 3; \quad k_2 = \min + 2 \times (\max - \min) \div 3 \quad (2.13)$$

ТОВ «Сумський машинобудівний завод», який є приватним виробничо-інжиніринговим підприємством середнього типу, основною спеціалізацією якого є розроблення, проектування, виготовлення, випробування та реалізація насосного обладнання. Це високотехнологічне сертифіковане підприємство, продукція якого протягом 10 років добре зарекомендувала себе на багатьох об'єктах країн ближнього і далекого зарубіжжя.

Таблиця 2.8 – Показники логістичного сервісу ТОВ «Сумський машинобудівний завод» у 2012-2016 рр.

Показник ЛС	2012			2013			2014			2015			2016			
	Значення показника за умов доставки:		Загальне значення показника	Значення показника за умов доставки:		Загальне значення показника	Значення показника за умов доставки:		Загальне значення показника	Значення показника за умов доставки:		Загальне значення показника	Значення показника за умов доставки:		Загальне значення показника	
	власними силами	логістичним оператором		власними силами	логістичним оператором		власними силами	логістичним оператором		власними силами	логістичним оператором		власними силами	логістичним оператором		
Якість виконання замовлення	Точність при виконанні замовлення	0,98	0,86	0,92	0,96	0,86	0,91	0,96	0,84	0,90	0,99	0,86	0,93	0,95	0,93	0,93
	Відсутність ушкоджень в процесі перевезення	0,92	0,60	0,76	0,91	0,60	0,75	0,91	0,58	0,74	0,94	0,60	0,77	0,87	0,90	0,89
Час виконання замовлення	Середній час доставки замовлення	0,96	0,80	0,88	0,95	0,80	0,88	0,95	0,78	0,86	0,97	0,80	0,88	0,91	0,95	0,94
	Мінливість термінів доставки	0,98	0,99	0,98	0,96	0,99	0,98	0,96	0,96	0,96	0,98	0,99	0,98	0,89	0,95	0,94
	Зручність розташування складу	1,00	1,00	1,00	0,99	1,00	0,99	0,99	0,98	0,98	1,01	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Гнучкість обслуговування	Обслуговування незвичайних запитів	0,86	0,39	0,63	0,85	0,39	0,62	0,88	0,36	0,62	0,87	0,39	0,63	0,47	0,18	0,24
	Наявність мінімального обсягу замовлень	1,00	1,00	1,00	0,99	1,00	0,99	1,01	0,98	1,00	1,01	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	Наявність додаткових послуг	0,95	0,32	0,64	0,94	0,32	0,63	0,96	0,30	0,63	0,96	0,32	0,64	0,90	0,50	0,59
	Можливість прискореної доставки товару	0,96	0,88	0,92	0,95	0,88	0,91	0,97	0,85	0,91	0,97	0,88	0,92	0,60	0,64	0,63
Інформаційне забезпечення	Наявність достовірної та вчасної інформації про замовлення	0,78	0,33	0,55	0,77	0,33	0,55	0,79	0,30	0,55	0,80	0,33	0,56	0,83	0,19	0,32
	Вирішення скарг або усунення помилок	0,86	0,65	0,76	0,85	0,65	0,75	0,87	0,63	0,75	0,88	0,65	0,77	0,90	0,45	0,55
	Ефективність комунікацій	0,90	0,65	0,78	0,88	0,66	0,77	0,91	0,63	0,77	0,91	0,66	0,78	0,78	0,38	0,47
	Компетентність персоналу	0,99	0,97	0,98	0,97	0,97	0,97	1,00	0,95	0,97	1,00	0,97	0,99	0,89	0,90	0,90
Інтегральне значення показника	0,93	0,73	0,93	0,92	0,76	0,88	0,94	0,70	0,79	0,94	0,69	0,77	0,90	0,63	0,68	

Показники логістичного сервісу розраховано окремо за умов доставки своїми силами виробника та аутсорсингу логістичних послуг. Основні результати розрахунків представлено у табл. 2.8.

На графіку (рис. 2.10) продемонстровано, що ТОВ «Сумський машинобудівний завод», починаючи з 2012 року поступово зменшував обсяги поставок власними силами на користь доставки аутсорсерами, що спричинило зниження рівня логістичного сервісу.

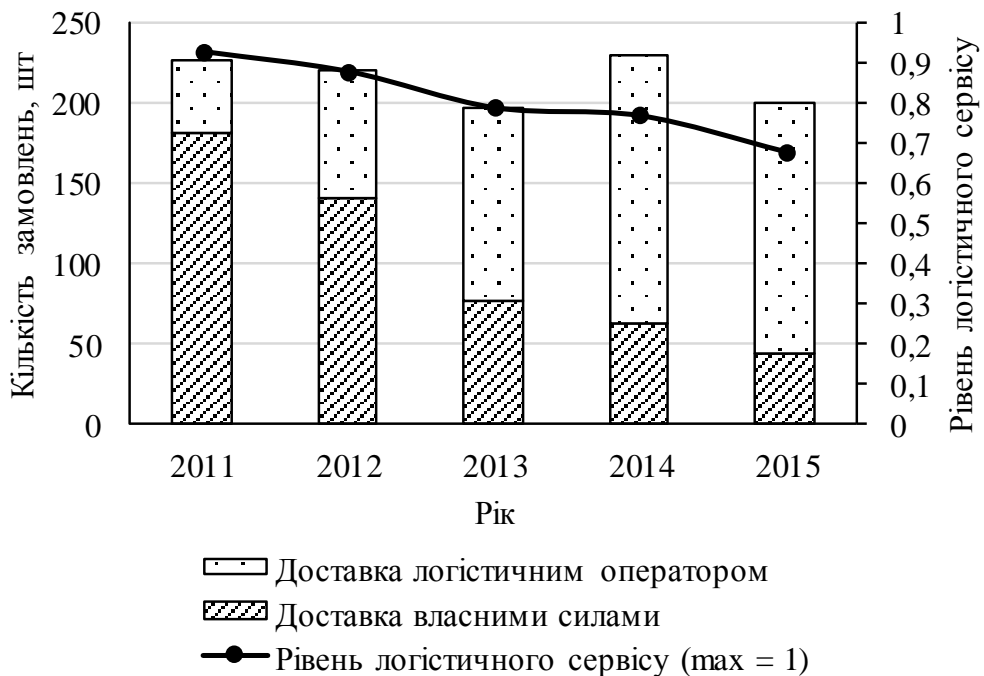


Рисунок 2.10 - Обсяги замовлень ТОВ «Сумський машинобудівний завод» у 2012–2016 рр.

Це підтверджується розрахованим коефіцієнтом кореляції (r) між рівнем логістичного сервісу та кількістю замовлень, які було доставлено власними силами ($r = 0,9686$) та рівнем логістичного сервісу і кількістю замовлень, які було доставлено логістичним оператором ($r = -0,9686$). Значення коефіцієнтів є близькими до 1, що свідчить про високу силу зв'язку між аналізованими показниками.

Отже, за результатами розрахунків можна зробити висновок, що в разі доставки замовлення своїми силами, рівень логістичного сервісу є вищим – 0,899, ніж у випадку логістичного аутсорсингу – 0,63. Це може бути пов'язано з тим, що у першому випадку на підприємстві вищим є рівень контролю за процесом та здатність до гнучкої та швидкої реакції на різноманітні запити споживачів, що є надзвичайно важливим фактором конкурентоздатності.

За результатами аналізу еластичності показників логістичного сервісу залежно від обсягу поставок своїми силами (табл. 2.9), визначено найбільш чутливі його складові:

- ефективність комунікацій;
- можливість прискореної доставки товару;
- відсутність ушкоджень в процесі перевезення;
- наявність достовірної та вчасної інформації про замовлення;
- вирішення скарг та усунення помилок.

Таблиця 2.9 – Еластичність показників логістичного сервісу ТОВ “Сумський машинобудівний завод”

Рік		2012	2013	2014	2015	2016	Загальна еластичність логістичного сервісу
Обсяг поставок, які здійснюються силами підприємства-виробника, %		80	64	39	27	21	
Еластичність показника логістичного сервісу (відносно попереднього року)	Точність при виконанні замовлення	0,26	0,2	0,15	0,07	0,71	0,28
	Відсутність ушкоджень в процесі перевезення	0,4	0,54	0,44	0,57	3,63	1,12
	Середній час доставки замовлення	0,36	0,23	0,2	0,01	1,72	0,50
	Мінливість термінів доставки	0,09	0,07	0,04	0,23	0,9	0,27
	Зручність розташування складу	0,07	0,04	0,04	0,15	0,05	0,07
	Обслуговування незвичайних запитів	0,3	0,51	0,49	1,63	0,74	0,73
	Наявність мінімального обсягу замовлення	0,06	0,04	0,01	0,09	0,05	0,05
	Наявність додаткових послуг	0,77	0,67	0,64	0,54	1,67	0,86
	Можливість прискореної доставки товару	0,21	0,12	0,11	0,06	4,9	1,08
	Наявність достовірної та вчасної інформації про замовлення	0,58	0,49	0,48	0,29	2,33	0,83
	Вирішення скарг та усунення помилок	0,79	0,25	0,22	0,1	2,98	0,87
	Ефективність комунікацій	0,78	0,39	0,25	0,1	4,71	1,25
Компетентність персоналу	0,3	0,17	0	0,07	1,44	0,40	

Отримані дані дають змогу визначити ступінь впливу підприємства на значення показників логістичного сервісу при за умов доставки різними способами. Зважаючи на те, що підприємство може мати свій автопарк чи користуватися послугами логістичного оператора, змінюються показники, на які воно може впливати. За допомогою показника можна побачити, на скільки відсотків зміниться значення окремого показника логістичного сервісу при зміні суб'єкту контролю 1% обсягу поставок. Низьке значення показника свідчить про високий ступінь контролю підприємства над ним. Та навпаки – чим вищим є показник – тим менше він піддається контролю з боку підприємства-виробника.

Таким чином запропоновано розподілити всі елементи логістичного сервісу на три групи залежно від їх значень: високий (до 5%), середній (від 5 до 20%) та низький (від 20%) рівень контролю.

Таблиця 2.10 – Ступінь впливу підприємства на логістичний сервіс

Рівень контролю	Показник логістичного сервісу	Ступінь впливу підприємства на окремий показник ЛС, %	Загальний ступінь впливу підприємства на рівень логістичного сервісу, %
високий	Наявність додаткових послуг	1,38	23,22
	Обслуговування незвичайних запитів	1,5	
	Наявність достовірної та вчасної інформації про замовлення	2,01	
	Відсутність ушкоджень в процесі перевезення	3,21	
	Ефективність комунікацій	4,4	
	Вирішення скарг та усунення помилок	4,81	
середній	Точність при виконанні замовлення	7,02	
	Можливість прискореної доставки товару	8,5	
	Мінливість термінів доставки	10,75	
	Зручність розташування складу	19,58	
низький	Наявність мінімального обсягу замовлення	46,55	
	Середній час доставки замовлення	51,52	
	Компетентність персоналу	140,64	

Отже, табл. 2.10 ілюструє, що в разі аутсорсингу логістичних послуг виробник повністю втрачає контроль над групою показників компетентності персоналу, середнього часу доставки та наявності мінімального обсягу замовлення, адже високим є вплив на дані показники підприємства-аутсорсера.

Але, незважаючи на це, високою є частка контролю над наступними показниками:

- наявність додаткових послуг та обслуговування незвичайних запитів – більшою мірою залежить від готовності виробника запропонувати та забезпечити додатковий пакет послуг, що може передувати або супроводжувати доставку товару, або ж задовольнити специфічні запити споживачів;
- наявність достовірної та вчасної інформації про замовлення – обумовлено тим, що підприємство-виробник має можливість забезпечити можливість відслідковувати стан замовлення під час доставки або у процесі вирішення проблемних питань;
- відсутність ушкоджень в процесі перевезення забезпечується можливістю виробника організувати відповідний вид пакування, що сприяє зменшенню кількості ушкоджень в процесі перевезення.
- ефективність комунікацій та наявність інформації про замовлення залежить також від можливостей логістичного оператора здійснювати трансфер інформації до виробника у разі оновлення статусу товару та його готовність йти назустріч;
- вирішення скарг та усунення помилок – виробник більшою мірою зацікавлений у розв'язанні конфліктних ситуацій, тому його частка в цьому процесі є переважною.

Підбиваючи підсумок, варто сказати, що було проаналізовано значення логістичного сервісу в умовах поставки власними силами і у разі аутсорсингу у динаміці за роками і визначили, що у випадку доставки власними силами,

рівень логістичного обслуговування вищий – 0,899, ніж у випадку логістичного аутсорсингу – 0,63. Це може бути пов'язано з тим, що в першому випадку на “Сумському машинобудівному заводі” спостерігався більш високий рівень контролю над процесом і гнучка та швидка реакція на різні потреби споживачів, що дуже важливо для конкурентоспроможності.

Також було визначено, що значення кожного окремого індексу змінюється залежно від зміни рівня контролю. Низьке значення індексу свідчить про високий ступінь контролю над його компанією.

3 ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ РИНКУ

3.1 Аналіз тенденцій розвитку ринку шоколаду в Україні

Одним з найбільш перспективних сегментів світового кондитерського ринку є шоколадний. Однак, зважаючи на низький рівень доходів населення, споживання шоколаду в Україні істотно відстає від розвинених країн ЄС та Північної Америки. Окупація частини території Донецької і Луганської областей, де розташовані значні виробничі потужності, як і нерентабельність деяких виробництв у поєднанні з економічним спадом та падінням купівельної спроможності основних верств населення спричинила зменшення виробництва і згортання ринку. Проте, статистика свідчить, що в 2016 р. намітилося незначне зростання ринку. Чи буде ця тенденція носити стійкий характер – наразі сказати важко, потрібні спостереження за наступні рік-два. Але у будь-якому випадку зростання обсягів ринку залежить від темпів економічного зростання економіки і відповідно рівня життя населення.

Нижче, на рис. 3.1 подано динаміку зміни ринкових часток основних вітчизняних гравців на українському ринку шоколаду за період 2014-2016 рр. [114]. Загальний обсяг ринку у 2016 р. у порівнянні з 2015 р. зріс на 0,1%, проте у порівнянні з 2014 р. він упав на 20,2 %. Тобто, незважаючи на деяке пожвавлення, на довоєнний рівень ринок не вийшов.

Як свідчить діаграма на рис. 3.1, за часткою ринку на позиції лідера вийшов Рошен (при зменшенні обсягів виробництва), який випередив АВК. Це можна пояснити тим, що АВК втратила виробничі потужності у окупованих Донецьку та Луганську. Хоча АВК і наростила обсяги випуску у 2016 р. у порівнянні з 2015 р., однак до рівня 2014 р. їй ще далеко. Загалом, окрім АВК, обсяги виробництва у 2016 р. у порівнянні з попереднім також вдалося наростити компаніям МИР, Бісквіт-шоколад та Millenium.

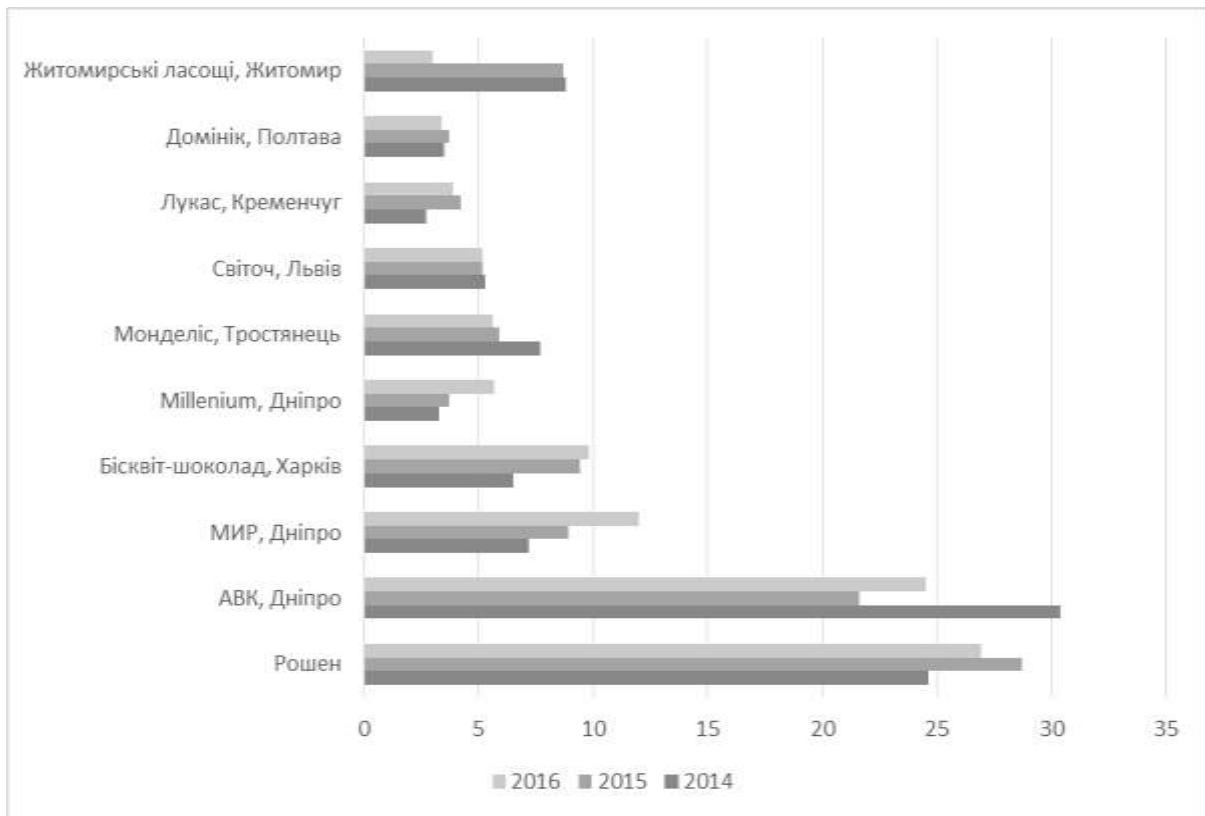


Рисунок 3.1 - Динаміка структури українського ринку шоколаду за товаровиробниками, %

Якщо поглянути у більш віддаленій ретроспективі, то з 2005 р. відбулися докорінні зміни в структурі часток ринку основних виробників шоколаду. Так у 2005 р. (за оцінками самих компаній-виробників) Kraft Foods (з 2014 р. Монделіс) на ринку плиточного шоколаду займав 40%, Світоч – 23%, Рошен і Reinford (Millenium) – по 13%, АВК - 8%.

Подальший аналіз свідчить, що практично незмінними залишилися обсяги продажу шоколаду преміум класу, проте зменшилася частка шоколаду середнього діапазону цін на користь більш дешевих сортів.

Узагальнюючи викладене можна зазначити, що на ринку відбулася певна стабілізація, це може свідчити про початок переходу до пожвавлення. Відбувся також перерозподіл ринку між основними виробниками шоколаду, що можна пояснити як впливом військових дій і окупацією частини території України, так і політико-економічними факторами [115].

3.2 Аналіз позицій ресторанів “Celentano” на сумському ринку ресторанного бізнесу

За даними довоєнного 2013 р. [116], серед галузей, що вносять найбільший внесок в економіку України (за сумою податків і заробітної плати), на першому місці знаходиться торгівля та готельно-ресторанний бізнес (14,72%). Ресторанний бізнес є одним з небагатьох його видів, які почали швидко виходити з кризи пов'язаної з агресією Росії і втратами частини території. Попри зміни структури закладів (зменшення середнього цінового сегменту на користь сегменту швидкого харчування при практично незмінній частці верхнього цінового сегменту) ця галузь фактично відновила свої позиції і продовжує розвиватися, що робить її привабливою і спричинює загострення конкуренції.

Метою дослідження було аналіз позицій ресторанів “Celentano” на ринку ресторанного бізнесу м. Суми та розроблення заходів щодо їх посилення. Ці ресторани відносяться до середнього цінового сегменту (середній обсяг замовлення 70-200 грн. на людину), частка яких на ринку становить 33%. Структура їх відвідувачів: студенти – 7%, робітники та службовці – 19%, підприємці – 50%, керівники середнього рівня – 24%.

Результати SWOT-аналізу показали, що до сильних сторін ресторанів “Celentano” слід віднести: високу якість послуг та страв вироблених з кращих продуктів за рецептами бренд-шефа України та Європи; оригінальний імідж ресторану, який асоціюється саме за ним і ні з чим іншим. До слабких сторін: достатньо вузький асортимент в меню; розташування в достатньо забудованих кварталах м. Суми, що унеможлиблює облаштування літніх майданчиків на природі (біля річки, озера, в парку тощо).

Враховуючи, що основну частину клієнтів становлять підприємці та керівники середнього рівня, основною ринковою можливістю розвитку є перехід на повне ресторанне обслуговування, щоб зробити заклади

привабливими для проведення ділових зустрічей. Основними загрозами є: зменшення клієнтської бази; конкурентний тиск, що пов'язаний зі зниженням цін.

Проведений аналіз показав, що посилення ринкових позицій ресторанів “Celentano” напряму пов'язане з розширенням клієнтської бази. Цього можна досягти розширенням асортименту страв та напоїв, змінами у системі обслуговування (див. вище) і, основне, підвищенням ефективності комунікаційної політики.

Обрано такі основні медіаканали: рекламні повідомлення на радіо НІТ FM та MFM; реклама у журналах VIVA та ArtUkraine; зовнішня і внутрішня реклама на/в транспорті; створення і ведення Інтернет-сайтів ресторанів (розроблено пропозиції щодо їх структури та порядку наповнення контенту); рекламні перетяжки на вулицях м. Суми; відео реклама на місцевому телебаченні. Розроблено план відповідних комунікаційних заходів, включаючи графік комунікаційних повідомлень, бюджет і прогнозу оцінку ефективності.

Для формування лояльності клієнтів пропонується модифікувати стандартну ресторанну програму лояльності “Егоїсти”, яка діє у межах України, зокрема у ресторанах: “Япі”, “Celentano”, “Картопляна хата”, “Bianco Rosso pasteria” тощо. Основною проблемою цієї системи лояльності є те що всі данні про учасників конкретного регіону знаходяться в єдиній базі і є недоступними для окремих ресторанів. З цього випливає те, що не можна персоніфікувати відвідувача конкретного закладу та підходити до нього таким чином, щоб це було вигідним як для ресторану, так і самого відвідувача.

Для ефективного обслуговування потрібно відкрити ці дані для персоналу, оскільки за допомогою цієї інформації можна одразу проаналізувати відвідувача, побачити чи є він постійним клієнтом, виявити його улюблені страви та доповнювати його картку іншими параметрами які допомогли б одразу знайти унікальний підхід до його обслуговування.

Запропоновано створити саме таку базу даних в кожному ресторані “Celentano” для підвищення якості обслуговування та вивести індивідуальний підхід до кожного відвідувача на новий рівень. Це допоможе конкретним ресторанам підвищити їх рейтинг порівняно з закладами конкурентів, більш детально проаналізувати свою роботу, розробляти та встановлювати правильні пріоритети в досягненні цілей. Зокрема, збирати статистичні данні щодо страв конкретного ресторану: найбільш популярна страва, найчастіша комбінація блюд які обирає відвідувач тощо. За допомогою цієї інформації можна робити спеціальні акції та пропозиції. Не зупинятися тільки на накопичені балів та знижок, а входити до нового етапу покращення обслуговування [117].

3.3 Аналіз дотримання основних правил мерчандайзингу на прикладі торгівельного супермаркету "АТБ" в м. Лебедин

Важливою особливістю функціонування будь-якого магазину є орієнтація своєї діяльності на максимізацію прибутку. Саме тому застосування на практиці мерчандайзингу та дотримання правил ефективного запасу, розміщення і презентації є дуже важливими в наш час. Ключового значення при цьому набуває мерчандайзингова діяльність. Саме від правильного застосування правил мерчандайзингу залежить ефективність торгівельної діяльності магазину і збільшення прибутку.

Дослідження в цій галузі належать Рубену і Кірі Канаян, консультантам компанії «Union Standard Consulting», Б.В. Іванченку, Ф. Котлеру, В.В. Апопій, І.П. Міщук, В.М. Ребицькому, Ю.М. Хом'як, Е.В. Ромату та іншим.

Метою роботи є формування комплексу ефективних мерчандайзингових заходів продуктового супермаркету на основі його попереднього аналізу.

Мерчандайзинг є тим елементом, який забезпечує конкурентну перевагу торгової точки, оскільки від того, як представлені в магазині товари і

наскільки вони зацікавили цільові групи споживачів, в підсумку залежить кінцевий результат діяльності роздрібного торговця.

Визначення «мерчандайзингу» можна сформулювати наступним чином. Мерчандайзинг – це комплекс заходів, метою яких є підвищення попиту на продукцію; мистецтво представити товар у торговому залі. Ці заходи дозволяють сформувати у споживачів позитивний імпульс, спрямований не тільки на купівлю, а також на створення іміджевого образу торгової марки у свідомості покупця [118].

Основна мета мерчандайзингу – збільшити обсяги продажів будь-якого товару [119].

Збільшити обсяги реалізації будь-якого товару можна дотримуючись трьох головних правил: запасу, розміщення і презентації товару (табл. 3.1).

В торговій точці покупець стикається з товаром та його розміщенням. Тому нами було розглянуто більш детально виконання правил ефективного розміщення товарів на прикладі продуктового супермаркету. Для аналізу було обрано роздрібне підприємство – магазин «АТБ», який розташований в місті Лебедин за адресою: Сумська область, місто Лебедин, вул. Леніна, 1.

Таблиця 3.1 – Основні правила мерчандайзингу (сформовано на основі [120])

Назва	Характеристика
1	2
1. Правила ефективно запасу товарів	Полягає у створенні рівня запасу, достатнього для безперервної присутності асортименту продукції на торговому підприємстві
<i>1.1 Правило асортименту</i>	Визначає показники мінімального набору асортиментних позицій для різних типів підприємств
<i>1.2 Правило торгового запасу</i>	Полягає у створенні рівня запасу, достатнього для безпосередньої присутності асортименту на торговому підприємстві. Важливим є визначення оптимальних розмір, який не буде ні надлишком, ні нестачею
<i>1.3 Правило присутності</i>	Представлення всього асортименту продукції, присутнього на складі магазину, в торговому залі в доступній для продажу кількості

Продовження таблиці 3.1

1	2
<i>1.4 Правило ротачії</i>	Розміщення товару з більш ранньою датою виробництва вперед, на більш видимі позиції, а свіжий, з великим терміном придатності – ставиться за ним
2. Правила ефективного розміщення	Забезпечує оптимальне розміщення товару в торговому залі і грамотну викладку товару
<i>2.1 Правило представлення</i>	Групкування продукції в корпоративний блок в кожній продуктивній групі, якщо ця група товарів одного виробника займає високу частку в загальному обсязі реалізації і викладка блоком не суперечить загальній концепції представлення товару в магазині
<i>2.2 Правило «обличчям до покупця»</i>	Розташування товару фронтально, з урахуванням кута зору покупця, що забезпечує легкість читання основної інформації на упаковці, попередження закриття її іншими упаковками і цінниками
<i>2.3 Правило визначення місця на полиці</i>	Знаходження оптимальної комбінації з погляду загального прибутку торгової точки та індивідуальності магазину, з урахуванням визначення місця, призначеного під різні види товарів на полицях
<i>2.4 Правило пріоритетних місць</i>	Розміщення товарів, що приносять найбільший прибуток і мають кращі показники продажів, на кращі місця у торговому залі і на торговому обладнанні
3. Правило презентації	Сукупність засобів і методів, використовуваних для об'єктивного інформування покупців про товари, які є в продажу, про їх властивості та якості, форми обслуговування
<i>3.1 Принцип оптимальності</i>	Розміщення не більше 15-20% внутрішньо-магазинної реклами
<i>3.2 Принцип допомоги покупцеві</i>	Передбачає використання реклами для зустрічі покупця з товаром. Покупець, який розглядає товар, більше схильний до покупки, якщо він отримає про товар необхідну йому інформацію
<i>3.3 Принцип KISS</i>	«Keep It Short and Simple» – дотримуйтеся стислості та простоти. Передбачає розуміння інформації, яку ви хочете довести до клієнтів вашого магазину
<i>3.4 Правила розміщення цінників</i>	Дотримання чіткого позначення ціни, розташування цінників з врахуванням кута зору, щоб покупцеві було зрозуміло, який цінник до якого продукту відноситься. Вибір формату цінників здійснюється індивідуально, але групи однорідних товарів повинні мати єдиний формат цінників

Найперше, що може побачити і оцінити покупець – торговий зал. Візуальне представлення торгового залу, виконане у вигляді графічних схем або фотографій називається планограмою.

Планограма повинна відповідати таким принципам:

1. Торгові зали мають бути технологічно пов'язані з приміщеннями для підготовки товарів до продажу.
2. Комори та приміщення для підготовки товарів до продажу не повинні бути прохідними.
3. Приймальні слід розташовувати біля приміщень для зберігання товарів.
4. Приміщення для приймання, зберігання та підготовки товарів до продажу повинні забезпечувати найкоротші шляхи руху товарів у торговий зал.
5. Планування магазину повинно створювати для покупців умови безперешкодного вибору товарів у мінімально короткий термін;
6. Планування має забезпечити легкість і простоту здійснення покупок, створити максимальну видимість викладених товарів і забезпечити видимість асортименту, стимулювати вчинення імпульсивних покупок, мінімізувати час пошуку потрібних товарів і відстань, яку потрібно пройти для того, щоб придбати всі намічені товари [121].

Зобразимо планограму магазину АТБ (рис. 3.2).

Для аналізу конкретної вітрини відносно потоку покупців і торговельних зон оберемо олію ТМ «Щедрий Дар» та зобразимо її місцезнаходження в торговому залі (рис. 3.3).

Як бачимо, обраний товар не знаходиться на «основному шляху» покупців, але це не означає його збитковість, адже купівельний попит на нього досить високий. Це можна пояснити тим, що людина, якій потрібна олія все рівно її знайде, де б вона не знаходилась. Та все ж таки вважаємо, що якщо б цей товар був розташований на «основному шляху» покупців, то за рахунок збільшення кількості імпульсивних покупок, зросла б і дохідність

магазину. Але у зв'язку з неможливістю розташування усіх товарів по периметру магазину, то розташування олії, цілком правильне і відповідає купівельному попиту.

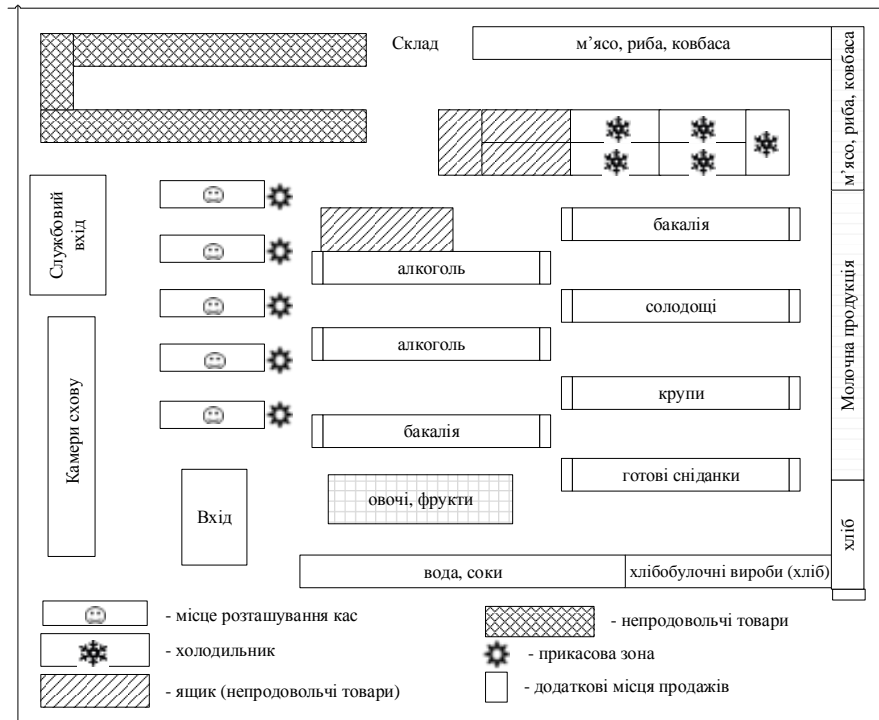


Рисунок 3.2 - Планограма магазину АТБ

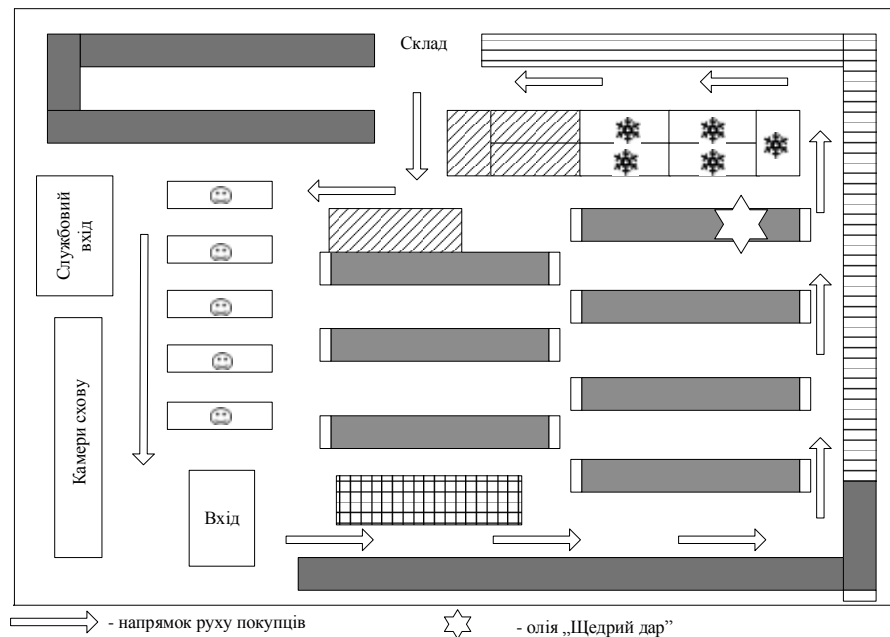


Рисунок 3.3 - Розташування обраного товару відносно руху покупців

Для аналізу дотримання основних правил ефективного розміщення конкретної вітрини оберемо олію ТМ «Щедрий Дар» і проаналізуємо її розташування на полиці (рис. 3.4).

ТМ «Олейна» (1)		(3)	ТМ «Стожар»	ТМ «Чумак»	Імпорт
(1)	ТМ «Добрий кухар»		ТМ «Олейкино»		
(2)	ТМ «Добрий кухар»	ТМ «Щедрий дар» (3)	ТМ «Олейкино»		
Олія АТБ (2)			Оцет АТБ	ТМ «Добрий кухар» (6 л)	
Запаси					

Рисунок 3.4 - Схема полиці, на якій розміщуються корпоративні блоки ТМ «Щедрий дар»

Олія розташовується на стелажі корпоративним блоком поряд з конкуруючими торговими марками. Полиці в даному магазині невисокі (максимальна висота близько 2 м), тому розташувати даний товар можна як на рівні очей, так і трохи вище.

Відвідавши досліджувану торгову точку було виявлено, що правило «обличчям до покупця» виконується. Товар виставляється таким чином, що інформація на ньому добре читається і не закрита іншими упаковками і цінниками.

Проаналізувавши розміщення олії ТМ «Щедрий Дар», можна зробити висновки:

- обсяги олії, що знаходиться на стелажі не відповідають її купівельному попиту;
- розташування неправильне, воно не задовольняє підтримання статусу продукту високої якості;

– продукція розташована таким чином, що її важко помітити серед інших.

Отже, в магазині АТБ не дотримуються основних правил розміщення. Це можна пояснити тим, що значна частина полицного простору належить власним торговим маркам АТБ, і цілком зрозуміло, що магазин буде намагатися продати саме цю продукцію. Але за рахунок таких дій продажі торговельних марок, що не належать АТБ, значно скоротилися, і не приносять потрібного прибутку.

Розміщення олії «Щедрий Дар» повинно відповідати її обсягам продажів та купівельному попиту. Дана олія має високу якість, а тому має більшу привабливість, рекламується, має вищу ціну. Ідеальне розміщення – на рівні очей та дещо вище (створює враження елітного і дорогого товару, проте її ціна майже не відрізняється, порівняно з іншими товарами даного типу). Виходячи з цього, можна запропонувати таке розміщення цього продукту з іншими товарами на полиці (рис. 3.5).

ТМ «Олейна»	ТМ «Щедрий дар»	ТМ «Стожар»	ТМ «Чумак»	Імпорт
ТМ «Олейна»	ТМ «Щедрий дар»		ТМ «Олейкино»	
ТМ «Добрий кухар»		Олія АТБ		ТМ «Олейкино»
Олія АТБ		Оцет АТБ		ТМ «Добрий кухар» (6 л.)
Запаси				

Рисунок 3.5 - Схема полиці, на якій розміщуються корпоративні блоки

ТМ «Щедрий дар» після покращення

Після запропонованих змін розміщення олії відповідає її обсягам продажів та купівельному попиту. Відповідно до запропонованої схеми полиці (рис. 3.5) ТМ «Щедрий дар» підтверджує своє позиціонування на ринку.

Для максимізації прибутку необхідно внести до плануєграми магазину ряд змін:

- 1) поміняти місцями рибний відділ з відділом «хліб» для більш ефективного виконання правила «золотого трикутника», цим самим збільшити його площу;
- 2) збільшити площу на якій розміщуються алкогольні напої, адже дохід від їх продажу займає значне місце в сукупному доході;
- 3) деяку частину дрібних непродовольчих товарів (блокнотики, ручки, магніти) перемістити в прикасову зону.

Зобразимо запропоновані зміни (рис. 3.6).

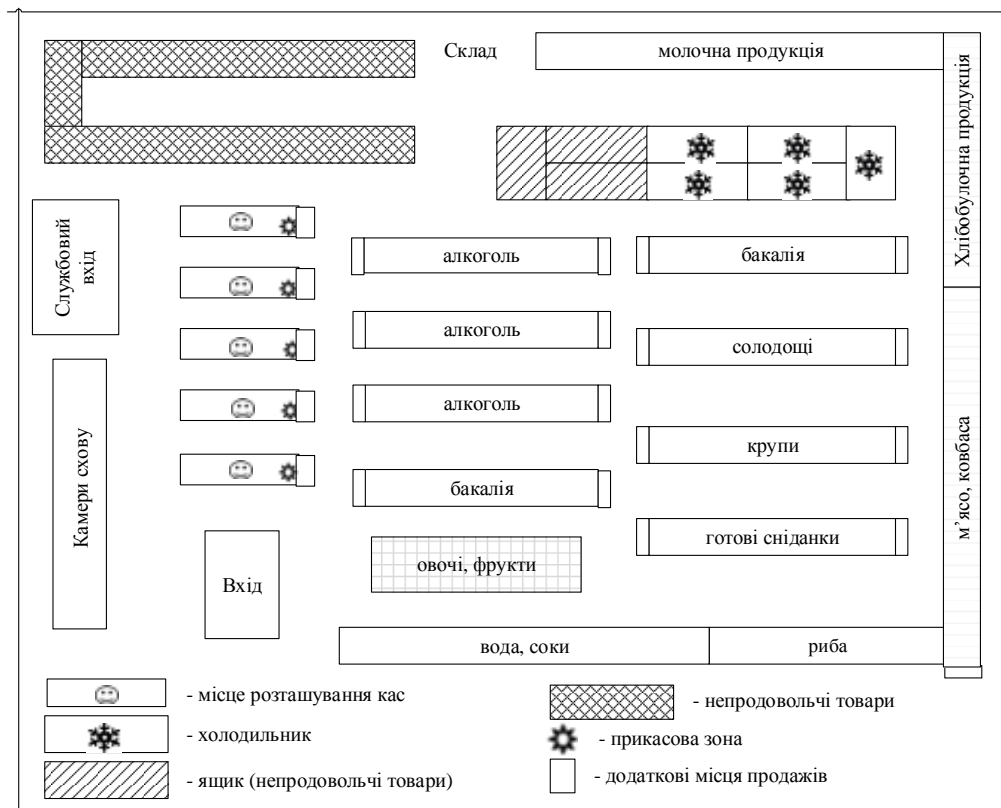


Рисунок 3.6 - Зміни в плануєграмі магазину «АТБ»

Між рівнем доходу та об'ємами продажів існує пряма залежність, тому однією із основних цілей будь-якого магазину є збільшення останніх.

В поточному місяці запланований товарообіг торгової точки (магазину АТБ) у гривнях становить – 300 тис. грн.; після виконання всіх

запропонованих змін цей самий показник орієнтовно становитиме – 327 тис. грн. Розрахуємо показники росту, приросту і абсолютної зміни [122].

Абсолютна зміна розраховується за формулою:

$$\Delta Q = Q_1 - Q_0 \quad (3.1)$$

де, Q_1 – об'єм продажу в поточному періоді; Q_0 – в базовому періоді.

Відповідно отримуємо:

$$\Delta Q = 327 - 300 = 27 \text{ тис. грн}$$

Коефіцієнт росту:

$$K_p = \frac{Q_1}{Q_0} = \frac{327}{300} = 1,09.$$

Темпи росту:

$$T_p = \frac{Q_1}{Q_0} \cdot 100\% = 1,09 \cdot 100\% = 109\%$$

Темпи приросту

$$T_{прир} = \frac{Q_1 - Q_0}{Q_0} = \frac{327 - 300}{300} \cdot 100\% = 9\%$$

Загалом ситуація по магазину АТБ позитивна, адже після впровадження змін сумарний прибуток зросте на 27 тис. грн., що свідчить про перевиконання плану на 9%; темпи росту складуть 109%, темпи приросту 9%, коефіцієнт росту – 1,09. Для магазину типу дискаунтер це досить високий показник, але є до чого прагнути в майбутньому [123].

3.4 Підходи до оцінки і відбору промислових проектів за критерієм «ризик-результат» в Україні

Сучасна теорія і практика господарювання доводить, що найбільш успішними стають, переважно, високоризикові проекти. Незважаючи на велику кількість ризиків, підприємці продовжують вкладати кошти у венчурну діяльність, адже надприбутки від реалізації одного вдалого проекту здатні компенсувати сотні невдач. Висока ефективність приваблює інвесторів, а високий ступінь невизначеності й ризиків викликають необхідність додаткових досліджень і обґрунтувань.

Нині ризики є невід'ємною складовою будь-якої сфери господарювання. Різниця полягає лише у їх видах та розмірах, які залежать від особливостей діяльності. Для венчурних промислових підприємств характерні, в більшій мірі, специфічні види ризиків, пов'язані з інноваційністю впроваджень, та більш високий рівень як окремих видів ризиків, так і сукупних.

Теорія і практика ризикології свідчать, що для максимального забезпечення безпеки діяльності підприємства (або максимального зниження ймовірності настання ризикової ситуації) необхідно передбачити і проаналізувати найнеймовірніші варіанти розвитку подій (аварія у Японії на АЕС Фукусіма-1 тому наглядний приклад). Отже, в аналізі ризиків венчурних проектів необхідно врахувати всі можливі фактори впливу (зовнішні й внутрішні), види ризиків (систематичні й несистематичні) та їх взаємовплив.

Питанням оцінки ризиків присвячена велика кількість наукових робіт (Бачкаї Т., Месена Д. і Міко Д. [124], Віннікова А.П. [125], Вітлінського В.В. і Наконечного С.І. [126], Ілляшенка С.М. [127], Корецької-Гармаш В.О. [128], Лапусти М.Г. і Шаршукової Л.Г. [129], Райзберга Б.А. [130], Райс Т. і Койлі Б. [131], Грабового П.Г., Петрової С.Н. і Полтавцева С.І. [132] та багатьох інших). Відбір проектів також не нова проблема і широко відображена в роботах практиків (Анчишкіна Є. [133], Блекпіга О. [134]) та

теоретиків (Бутук А.І. [135], Голубенко Г.О. [136], Опанасюка В.В. [137] та інших). В той же час, оцінка і відбір венчурних промислових проектів – вузькоспеціалізований напрям наукових досліджень, який вимагає додаткового поглибленого опрацювання.

Бутук А.І. зазначає, що експертиза пропозицій, які надходять у фінансові фірми від новаторів, досить серйозна. Запити відбираються дуже ретельно, із залученням зовнішніх фахівців з маркетингу, реклами, технічних наук. Приміром, у фірму, яка надає ризиковий капітал, "Кардинал капітал" щорічно надходить до 1100 проектів; 3/4 з них відсіюється на першому етапі перевірки, більшість решти – після більш ретельної експертизи. До фінансування приймається тільки близько 1% пропозицій, що надійшли. За даними американських експертів, в середньому фінансовими компаніями відбирається ще менше проектів – не більше 1-2 з кожної тисячі. У середньому вважається прийнятним, якщо 20% фінансованих проектів приносять чисті збитки, 60% окупають вкладені кошти, а 20% є джерелом прибутків [135].

Більш точні дані навидить Блекпіг О. [134], який відзначає, що інвестиції бізнес-ангелів є дуже ризикованими, це виражається у високій частці невдач:

- повна невдача, втрата грошей - 34%;
- часткові втрати або вихід на «точку беззбитковості» - 13%;
- невисока прибутковість - 17%;
- задовільна дохідність у розмірі 25-49% річних - 13%;
- висока прибутковість у розмірі 50% річних і вище - 23%.

У практикуючих підприємців є своя позиція щодо ризикової діяльності. На думку IT-підприємця Є. Анчишкіна (одного з творців Viewdle, що дозволяє здійснювати пошук по відео і розпізнавати обличчя на зображеннях та яку у 2012 р. купив Google) уникнути ризику легше, якщо інвестувати в локальні стартапи, які будуть затребувані на зрозумілому ринку.

Так, у 2010 р. Є. Анчишкін створив стартап Zakaz.ua в Україні, який вже з 2015р. доставляв продукти з супермаркету Russo в Бостоні. У США стартап

працює під брендом CartFresh, а в Бостоні він є учасником акселераційної програми в Techstars [133].

Погоджуючись з Є. Анчишкіним додамо, що практично в усіх сферах діяльності товаровиробники стикаються з проблемами конкурентної боротьби (появою глобальних міжнародних компаній, агресивними діями «новачків» тощо), в той час як виробники-інноватори, що спеціалізуються на «нішевій» продукції чи мають власні технологічні розробки, тобто венчурні підприємства, позбавлені цих ризиків.

При здійсненні аналізу ефективності діяльності венчурних підприємств враховують, що:

- об'єктом капіталовкладень є ризикові проекти і основна частина інвестицій вкладається в статутний капітал підприємства;
- венчурний інвестор бере безпосередню участь або в управлінні проектом, або в здійсненні контролю за його виконанням;
- повинен існувати багатоваріантний механізм урахування інтересів усіх учасників проекту;
- перед початком фінансування проекту визначаються усі параметри виходу венчурного інвестора з цього бізнесу на етапі зрілості проекту.

Як зазначає Голубенко Г.О., норма прибутку для підприємств, що виконують дослідження і наукові розробки, складає в середньому 20-30 %. Норма прибутку від інвестицій в інновації для всього суспільства в цілому значно вище завдяки зовнішнім ефектам і складає в середньому від 30 % до 80%, а може досягти і 400% для окремих інвестицій, що характеризує інвестиції в інновації як високоприбуткові [136, с. 6].

З урахуванням вищезазначених особливостей оцінка ефективності діяльності венчурних підприємств має ряд відмінностей від традиційних методів її розрахунків і передбачає необхідність:

- врахування наявної інтелектуальної власності і оцінку її впливу на залишкову вартість проекту;

- якісну та кількісну оцінки всіх видів ризиків, притаманних проекту, з подальшим їх урахуванням;
- дисконтування інвестиційних витрат, здійснюване у декілька етапів, за спеціально розрахованими нормами дисконту;
- врахування наявності неоднорідності різних грошових потоків;
- врахування складності і багатоетапності загальної схеми фінансування;
- приведення усіх витрат до періоду отримання першого доходу;
- врахування можливих змін цін (до планової) до випуску продукції в майбутньому;
- використання не лише методів дисконтування, але і методів урахування прибутків від "складних" відсотків, внаслідок здатності конкретного проекту накопичувати позитивні фінансові прибутки ще до початку основних робіт по впровадженню інновацій.

Таким чином, метою дослідження є: визначення формалізованих методичних підходів для оцінки ризиків (у т.ч. ризиків монетизації) та формулювання практичних рекомендації щодо відбору венчурних промислових проектів з одночасним урахуванням інтересів інвестора і виробника.

При розрахунку ефективності проектів традиційно використовують наступні показники: чистий дисконтований дохід (*NPV*), внутрішня норма прибутковості (*IRR*), термін окупності проекту (*PP*), індекс рентабельності інвестицій (*PI*). Але інвесторові в першу чергу цікаві кінцеві результати реалізації проекту, а саме: сума прибутку за час дії проекту; ціна, за яку можна продати свою частку в проекті/бізнесі на одному з кінцевих етапів його реалізації. Їх кількісна оцінка – процес складний і багатоваріантний, в основі якого лежать три підходи:

1) дохідний – визначають очікувані доходи (передбачається, що вартість бізнесу дорівнює поточній вартості майбутніх доходів від володіння ним з коригуванням за показниками майбутньої інфляції та іншими);

2) витратний – визначають всі види витрат (у т.ч. витрати на створення, відновлення або заміщення якого-небудь виду продукції в ході реалізації даного проекту);

3) порівняльний – порівнюють проект/бізнес з аналогами і ураховують ті кошти, які були сплачені за схожі об'єкти подібного бізнесу.

Оскільки більшість об'єктів венчурного фінансування є зновствореними або недавно працюючими малими і середніми підприємствами, то оцінюючи бізнес або інноваційний проект можна мати на увазі загальну вартість таких венчурних підприємств. Аналіз діяльності підприємництва в Україні за останні роки дозволяє виробити підходи до оцінки поточної вартості венчурних підприємств і величини відповідних інвестицій для їх розвитку.

Так, Опанасюк В.В. пропонує [137] удосконалену методику обчислення економічного ефекту від використання венчурного капіталу на основі застосування концепції вибору оптимальних венчурних проектів та зіставлення отриманих результатів з результатами від застосування інших аналогічних варіантів інновацій в підприємницькій діяльності.

На першому етапі визначають вартість венчурного підприємства, яку в подальшому враховують при розрахунку об'єму коштів, що залучаються шляхом венчурного фінансування, визначенні ціни кожної акції, долі власності інвесторів. Венчурний інвестор визначає термін, після закінчення якого його частка в підприємстві/проекті буде ним продана (як правило, 3-5 років).

Важливим етапом є визначення ризиків.

Існують різні визначення поняття "ризик":

- ризик як рівень невизначеності при планованих результатах,
- ризик як нестабільність, невпевненість, пов'язана з конкретним проектом [126];
- ризик як можливість отримати надприбутки [128, с. 11];
- ризик як вірогідність втрати частини доходу при здійсненні певної діяльності [127].

З окремими з зазначених підходів ми не погоджуємось і під ризиком венчурної діяльності розуміємо ймовірність втрати будь-яких ресурсів (в першу чергу, фінансових) та/або недоотримання прибутку суб'єктами венчурної діяльності. Таке визначення дозволяє зосередити увагу лише на збиткових ситуаціях та враховувати інтереси всіх учасників процесу, в першу чергу, ризики інвестора та ризики венчурного підприємства.

Досягнення рівноваги між цими сторонами можливе при відповідному розвитку інфраструктури і узгодженому урахуванні ризиків обома учасниками проекту. Але, венчурна діяльність пов'язана з ризиками і для інших суб'єктів: держави, споживачів, посередників, конкурентів.

На законодавчому рівні в Україні існує декілька нормативно-правових актів, у яких йдеться про ризики діяльності. Так, відповідно до «Положення щодо пруденційних нормативів професійної діяльності на фондовому ринку та вимог до системи управління ризиками» [138] до ризиків професійної діяльності на фондовому ринку віднесені такі: загальний фінансовий, операційний, втрати ділової репутації, стратегічний, кредитний, ринковий, ліквідності та системний.

На думку Корецької-Гармаш В.О. [128, с. 12], ризик у венчурному інвестуванні поділяється на два типи: ризик-негатив, вплив якого необхідно не тільки зменшувати, але й бути готовим у формі підготовки резервів, плану управлінських дій, та ризик-позитив, на який не тільки можна, а необхідно погоджуватися, бо він забезпечує отримання суб'єктами інвестування зазначених результатів венчурного інвестування.

Такий поділ ризиків є суперечливим і ми притримуємось класичної класифікації ризиків (а позитивним ризиком вважаємо отримання понад планових доходу, прибутку тощо). Також, не підтримуємо позицію щодо поділу ризиків на такі, що піддаються кількісній оцінці (фінансові ризики, наприклад, кредитний, ліквідності) і такі, що не піддаються кількісній оцінці (нефінансові ризики, наприклад, юридичний, репутації) [139], адже в комерційній діяльності їх прояв можна виміряти у грошовому еквіваленті.

На думку Гой І. В. і Смелянської Т. П. узагальнено всі види витрат від ризиків класифікують на: матеріальні, фінансові, витрати часу і особливі (екологічні тощо) [140, с. 246]. Такий підхід має місце, але для розрахунків всі ризики необхідно конкретизувати.

Так, наприклад, Шилов Л.А. виділяє такі види «крупних» ризиків металургійних підприємств: фінансовий, комерційний, інвестиційний, кредитний, виробничий, соціальний, торговий, ризик пов'язаний з купівельною спроможністю, політичний, транспортний, природний, майновий [141, с. 7]. Цей поділ також вважаємо узагальненим, хоча він і містить розширений перелік (порівняно з попередніми) видів ризиків.

Щукін О.І. виділяє такі види ризиків інноваційної діяльності промислових підприємств: природні, екологічні, банкрутства, транспортні, біржові, комерційні, селективні, майнові, виробничі, торгові, спекулятивні, фінансові, інформаційні, дефляційні, валютні, ліквідності, інвестиційні, упущеної вигоди, зниження прибутковості [142, с. 23]

Маловичко А.С. [143, с.5] у дисертаційній роботі запропонував систему розподілу ризиків за класами й підкласами, що включає 21 клас і 59 підкласів, обґрунтовуючи це тим, що кожному ризику відповідає своя специфіка управління.

Вважаємо, що максимальна кількість виділених можливих ризиків сприяє підвищенню точності отриманих кінцевих результатів.

В цілому всі ризики науковці поділяють на систематичні (обумовлені зовнішніми змінами) і несистематичні (ризики конкретного підприємства). До систематичних ризиків відносять: економічні, ринкові, політичні, соціальні, демографічні, екологічні, техногенні тощо. Якщо деталізувати несистематичні ризики, то, в першу чергу, їх потрібно поділити на: інноваційні, інвестиційні (фінансові), комерційні, науково-технічні, господарські (управлінські, адміністративні, організаційні і т.п.). Можливі їх прояви та фактори впливу на всіх основних суб'єктів процесу подані в таблиці 3.2

Таблиця 3.2 – Вплив ризиків та учасників венчурної діяльності

Учасники венчурної діяльності	Види ризиків	Фактори ризиків	Прояви ризиків
1	2	3	4
Державні інститути	економічні	- надто велика база оподаткування для промислового підприємства	- недоотримання податків, - втрата суб'єктів оподаткування
	політичні	- напруження політичної обстановки	- втрата суб'єктів оподаткування
	венчурні	- не відповідність венчурних розробок потребам ринку	- відсутність розвитку стратегічно важливих для держави сфер діяльності
Виробники	економічні	- зміна валютних курсів	- втрата коштів на валютних коливаннях
		- неправильний розрахунок витрат за проектом по періодах	- втрата фінансових коштів
		- відсутність «запасу міцності» в плановій ціні продукції	- втрата проекту
	маркетингові	- відсутність проведеного глибинного маркетингового дослідження щодо структури та сегментації обраного ринку на етапі відбору венчурного проекту	- втрата проекту
		- неточність результатів проведеного дослідження	
		- загроза втрати часу	- втрата фінансових коштів, - втрата проекту
		- відсутні укладені угоди на реалізацію даної продукції	- втрата фінансових коштів, - втрата проекту
	ринкові	- не відповідність технологічно-досконалого продукту ринковому попиту	- втрата проекту
	венчурні	- неприйняття споживачами інновації	- недоотримання прибутків, - втрата фінансових коштів, - втрата майна, - банкрутство
		- високий ступінь технічної невизначеності в створенні продукту	
		- неврахування нових ринкових чинників при формулюванні бізнес-ідеї	
	управлінські	- відсутність чіткого плану і програми дій	- втрата фінансових коштів
- логістичні прорахунки		- втрата додаткових коштів на логістику, - втрата проекту	

Продовження таблиці 3.2

1	2	3	4
	управлінські	- права на інтелектуальну власність	- втрата коштів від перепродажу або використання у власних потребах
		- не знаходження інвестора, якого задовольнять умови, пропонувані підприємством	- втрата проекту
	технологічні	- відсутність знань щодо розширених можливостей пропонованої нової продукції	- втрата проекту
Інвестори	економічні	- зміна валютних курсів	- втрата коштів на валютних коливаннях
	політичні	- зміни умов діяльності	- втрата фінансових коштів
	технологічні	- нежиттєздатність проекту	- втрата фінансових коштів
Споживачі	економічні	- ціна споживання значно перевищує ціну придбання продукції	- втрата фінансових коштів
	технологічні	- недосконалість технологічної розробки, - неякісна продукція, - екологічно небезпечна технологія	- втрата коштів, - збитки від використання продукції
Посередники	економічні	- неправильний розрахунок витрат за проектом по періодах	- недоотримання прибутків, - втрата фінансових коштів
	технологічні	- нежиттєздатність інновації	
Конкуренти	економічні	- прогресивність венчурного проекту	- втрата фінансових коштів за рахунок конкурентної боротьби

Дана деталізація дозволяє в подальшому включити до методики аналізу та оцінки венчурних проектів ті види ризиків (у т.ч. фактори і прояви ризиків), які притаманні учасникам процесу, а в цілому – відповідати вимогам усіх зацікавлених сторін.

Відповідно до [138] для вимірювання та оцінки ризиків різних видів діяльності визначене використання таких показників:

- 1) мінімальний розмір регулятивного капіталу;
- 2) норматив адекватності регулятивного капіталу;
- 3) норматив адекватності капіталу першого рівня;
- 4) коефіцієнт фінансового левериджу;

- 5) коефіцієнт абсолютної ліквідності;
- 6) мінімальний розмір власних коштів;
- 7) норматив достатності власних коштів;
- 8) коефіцієнт покриття операційного ризику;
- 9) коефіцієнт фінансової стійкості;
- 10) коефіцієнт покриття зобов'язань учасників клірингу.

Всі зазначені показники відносяться до фінансового аналізу і жоден з них не відтворює характерні особливості ринкової, а тим більше венчурної діяльності. Отже, законодавче регулювання венчурної діяльності в цих питаннях потребує докорінного удосконалення.

В практиці вже напрацьовані підходи до оцінки інноваційних проектів, які включають за узагальненням Майорової Т.В. наступні критерії [144]: науково-технічні; виробничі; ринкові; економічні; соціальні та екологічні.

Голубенко Г.О. вважає, що одним із шляхів врахування ризиків є використання різної дисконтної для оцінки інвестиційної привабливості інновації із урахуванням “інноваційності” проекту, умов його реалізації та вида інвестицій. Ці фактори обумовлюють ступінь ризику, притаманного інноваційному проекту, та розмір ставки дисконтування, яка повинна компенсувати цей ризик [136, с.9].

Незважаючи на різноманіття теоретичних та методичних підходів до кількісної оцінки ризиків, більшість практикуючих суб'єктів йдуть по шляху найменшого опору, тобто застосовують найпростіші з позицій проведення розрахунків методи. Проаналізуємо наявну методичну базу і з'ясуємо можливості її практичного застосування.

Загалом, існує два підходи до визначення ризику: як результату діяльності таяк можливості відхилення від запланованого результату. Залежно від позиції науковця до визначення ризику застосовуються й відповідні методи їх аналізу та оцінки. Узагальнено методи оцінки ризиків поділяють на:

- якісні та кількісні;
 - теоретичні та емпіричні;
 - розрахункові, аналітичні, економіко-статистичні, аналогові, експертні
- (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Класифікація методів оцінки інвестиційних ризиків венчурних проектів

Класифікаційна ознака	Види методів оцінки інвестиційних ризиків
Розрахункові	<ul style="list-style-type: none"> • Оцінка фінансових ризиків (VaR) • Дерево рішень • Shortfall • Стрес-тестування - метод імітаційного (сценарного) моделювання • САРМ - модель оцінки прибутковості активів • АРТ - теорія арбітражного ціноутворення
Аналітичні	<ul style="list-style-type: none"> • Аналітичний (дельта-нормальний, коваріаційний) • Аналізу чутливості • Коригування норми дисконту з урахуванням ризику • Еквівалентів • Сценаріїв
Економіко-статистичні	<ul style="list-style-type: none"> • Статистичний • Метод історичного моделювання • Метод статистичних випробувань Монте-Карло • Екстраполяції
Аналогові	<ul style="list-style-type: none"> • Аналогових моделей • Логічних міркувань • Аналогій • Рейтинговий
Експертні	<ul style="list-style-type: none"> • Експертних оцінок • Мозковий штурм • Опитування кваліфікованих фахівців

Проблема управління ризиками не може бути ефективно розв'язана простим набором заходів і дій, математичним наповненням моделювання ситуацій за різними методиками і програмами. Потрібен ретельний моніторинг конкретних умов конкретного підприємства стосовно його

здатності до реалізації інноваційного проекту, що має дозволити скласти загальну картину функціонування його господарських систем, переконатися в достовірності, системності, відповідності, інформативності показників його діяльності. Тільки після цього венчурний інвестор може приймати рішення про свою участь в реалізації інноваційних проектів.

В разі, якщо ризики співпадають, їх враховують один раз (для уникнення подвійного обрахування), а якщо одні й ті самі ризики мають різні оцінки – враховують більшу серед них.

Такий підхід не є для науки новим. Наприклад, існує оцінка ризиків по стадіям, коли ризики визначають для кожної стадії проекту окремо (підготовча, реалізації проекту, функціонування = отримання прибутку), а потім знаходять сумарний ризик всього проекту [145, с.197-198].

На наш погляд, оцінка ризиків венчурного проекту з позицій поєднання інтересів всіх учасників процесу дозволяє мінімізувати подальші проблеми з його узгодженням всіма сторонами та надає об'єктивну картину про проект.

Дослідити природу венчурних ризиків можна лише на практичних прикладах. Розглянемо реалізовані вітчизняними машинобудівними підприємствами України венчурні проекти (вдалі і збиткові) з метою визначення, систематизації та узагальнення основних тенденцій впливу специфічних видів ризиків на різних учасників венчурної діяльності (таблиця 3.4).

За результатами аналізу даної бази можна зазначити наступне:

- всі ризики, які відіграли вирішальну роль у зупиненні проектів, не є невідомими (принципово новими) для суб'єктів господарювання і могли бути прогнозовані та враховані;
- втрати від реалізації збиткових венчурних проектів не спричинили банкрутство підприємств.

Таблиця 3.4 – Вихідні дані аналізу ризиків венчурних проектів підприємств машинобудівної галузі

Назва підприємства	Розмір підприємства	Сутність венчурного проекту	Обсяг початкових інвестицій	Ризики венчурного проекту	Вид ризику	Результат впровадження проекту
1	2	3	4	5	6	8
ТОВ «Лаюр», м. Суми	мале	виробництво брендваної санітарно-гігієнічної паперової продукції	50 000 євро	- відсутність проведеного глибинного маркетингового дослідження щодо структури та сегментації обраного ринку на етапі відбору венчурного проекту	маркетинговий	проект невдалий і закритий, інвестиції не окупились, продукція не виробляється
				- відсутність «запасу міцності» в плановій ціні продукції	економічний	
				- прорахунки щодо логістичних витрат	управлінський	
ПП «Променергомаш», м. Суми	середнє	використання 3D принтера при виробництві запчастин для насосного обладнання	37 000 євро	- відсутність знань у виробників насосної продукції країни СНД щодо розширених можливостей пропонувані нових запасних частин для насосного обладнання (збільшення періоду експлуатації, покращення якісних характеристик)	технологічний	проект має перспективи щодо розширення
				- небажання серед керівників нафтових компаній країн СНД придбати інноваційну продукцію	суб'єктивний	
ТОВ «Азовмеханіка», м.Бердянськ	середнє	створення технологічної лінії з виробництва литих виробів з чавуну і сталі	158 000 дол. США	- небажання серед керівників промислових підприємств України платити більше за високоякісну продукцію	суб'єктивний	проект продовжується

Продовження таблиці 3.4

1	2	3	4	5	6	8
ТОВ НПП «Насостех-комплект», м.Суми	середнє	розробка і виробництво частотного перетворювача для електродвигунів марок СТД і АЗМ	200 000 грн.	- загроза втрати часу і впровадження проекту іншими, більш потужними виробниками (які мають вільні кошти)	маркетинговий	проект має перспективи щодо розширення
ТОВ НПФ «Грейс-інжиніринг» м.Суми	середнє	розробка і виготовлення лазерної установки «Мінімаркер» для виробництва газодинамічних мікроканалів при виготовленні газокompresорної техніки	200 000 євро	- втрата прав на інтелектуальну власність, яку можна в подальшому перепродати або використовувати у власних потребах	управлінський	вдалий проект
ПАТ Сумський завод «Енерго-маш», м.Суми	середнє	розробка і виготовлення теплових насосів для використання їх у якості джерела теплової енергії в системах опалення і гарячого водопостачання	120 000 дол. США	- загроза втрати часу	маркетинговий	проект призупинений, ведеться пошук інвесторів
				- загроза не знаходження інвестора, якого задовольнять пропоновані підприємством умови	маркетинговий	

Продовження таблиці 3.4

1	2	3	4	5	6	8
ТОВ «Союзна-сосмаш», м.Суми	мале	виготовлення електропогружних насосів з інноваційним виконанням робочих колес з захисним напиленням із аустенітної сталі	3 500 000 грн.	- небажання керівників нафтових компаній країн СНД придбати інноваційну продукцію - відсутні укладені угоди на реалізацію даних насосів	суб'єктивний маркетинговий	проект при-зупинений, ведеться пошук покупців
ТОВ НПП «Насос-промсервіс», м.Суми	мале	розробка інноваційної технології поверхонь деталей насосів методом іонно-плазмової карбонізації	120 000 грн.	- відсутність активності серед керівників нафтових компаній щодо придбання інноваційної продукції	суб'єктивний	проект має перспективи щодо розширення
ТОВ «Гідромаш-буд», м.Суми	середнє	розробка технології плазмового електролітичного окиснення металевих поверхонь понтонних механізмів	300 000 євро	- втрата прав власності на винайдену технологію, яку можна в подальшому перепродати або використовувати у власних потребах	управлін-ський	вдалий проект

З метою формалізації процесу оцінювання та прийняття рішень щодо відбору промислових венчурних проектів визначимо критеріальну базу для основних показників та систематизуємо їх (табл. 3.5). До неї включені показники оцінки ризиків, економічної ефективності та рентабельності інвестицій.

Наявні методичні підходи до аналізу і оцінки ефективності проектів (інноваційних, інвестиційних, венчурних) є прийнятними для промислових підприємств лише частково, адже, незважаючи на безумовні переваги і практичну апробацію, вони не враховують всіх особливостей діяльності конкретних підприємств і тому потребують додаткового доопрацювання.

Враховуючи особливості венчурної діяльності промислових підприємств, сформулюємо основні етапи відбору венчурних проектів (табл. 3.6):

1. Оцінка ефективності венчурного проекту.
2. Відповідність венчурного проекту концепції розвитку та потенціалу промислового підприємства.
3. Оцінка інноваційної ідеї проекту.
4. Інвестиційне обґрунтування венчурного проекту.
5. Аналіз всіх ризиків венчурного проекту (виробника, інвестора, контрагентів).
6. Аналіз доцільності змін, необхідних для реалізації венчурного проекту.

Їх зміст і послідовність обґрунтовуються існуючою практикою аналізу й оцінки проектів, а також, необхідністю урахування особливих параметрів венчурних проектів. Традиційна оцінка ефективності, яку виконують на першому етапі, залишає поза увагою можливості освоєння необхідних для проекту інвестицій даним підприємством. Тому на 2-му етапі важливим є аналіз відповідності венчурного проекту розмірам підприємства, його потенціалу, бізнес-портфелю, організаційній формі управління, формі фінансування, рівню інвестиційної привабливості.

Таблиця 3.5 – Критеріальна база і система показників для оцінювання венчурних проектів підприємств машинобудівної галузі

Група показників	Назва показника	Формула	Сутність показника, його складових	Критерій оцінки
Економічні	Економічна ефективність	$Ee = \frac{\sum_{i=1}^n (D_i \cdot (1+q)^{-i} - B_i \cdot (1+q)^{-i})}{\sum_{i=1}^n B_i \cdot (1+q)^{-i}}$	E_e – економічна ефективність; B_i – витрати на проект у i -му періоді, грн.; D_i – дохід у i -му періоді, грн.; n – кількість періодів реалізації венчурного проекту, років; q – ставка дисконтування	<i>max</i>
Ризикові	Відносний ризик	$R = \frac{E_e}{K_r}$	R – розмір ризику, що припадає на одиницю ефективності; E_e – економічна ефективність; K_r – коефіцієнт ризику	<i>min</i>
	Волатильність	$\delta = \frac{S}{\sqrt{T}}$	δ – міра ризику використання фінансового інструменту за певний проміжок часу; S – стандартне відхилення доходності фінансового інструменту; T – період, рік	<i>min</i>
Інвестиційні	Чистий дисконтований дохід	$NPV = \sum_{i=1}^n \frac{D_i}{(1+r)^i} - \sum_{i=1}^n \frac{I_i}{(1+r)^i}$	NPV – розраховується на підставі потоку платежів (доходів і витрат), дисконтованих до певної дати	<i>max</i>
	Внутрішня норма прибутковості	$IRR = r_1 + \frac{NPV_1}{NPV_1 - NPV_2} (r_2 - r_1)$	IRR – процентна ставка, при якій чиста поточна вартість (чистий дисконтований дохід - NPV) дорівнює 0; r – норма дисконту	задана норма дисконту r , $IRR > r$
	Термін окупності проекту	$PP = \frac{IC}{D}$	I – інвестиції в проект; D – сумарні грошові надходження	<i>min</i>
	Індекс рентабельності інвестицій	$PI = \sum_{i=1}^n \frac{D_i}{(1+r)^i} \div \sum_{i=1}^m \frac{I_i}{(1+r)^i}$	PI – відношення суми дисконтованих грошових потоків до первинних інвестицій	$PI > 1$

Таблиця 3.6 – Етапи відбору венчурних проектів промисловим підприємством

Номер та назва етапу	Сутність дій	Розрахунки
Етап 1 Оцінка ефективності венчурного проекту	Оцінка традиційних для всіх проектів економічних показників (чистий дисконтований дохід (NPV), індекс рентабельності інвестицій (PI), економічна ефективність проекту (Ee), внутрішня норма прибутковості (IRR), термін окупності (PP) і т.п.)	$NPV = \sum_{i=1}^n \frac{D_i}{(1+r)^i} - \sum_{i=1}^n \frac{I_i}{(1+r)^i}$ $PP = \frac{IC}{D}$ $Ee = \frac{E_n}{B_n}$ $IRR = r_1 + \frac{NPV_1}{NPV_1 - NPV_2} (r_2 - r_1)$ $PI = \sum_{i=1}^n \frac{D_i}{(1+r)^i} \div \sum_{i=1}^m \frac{I_i}{(1+r)^i}$
Етап 2 Відповідність венчурного проекту концепції розвитку та потенціалу підприємства	Аналіз відповідності венчурного проекту розмірам підприємства (та його ринковій вартості), його потенціалу, бізнес-портфелю, організаційній формі управління, формі фінансування, рівню інвестиційної привабливості	Оцінка інноваційної, виробничої, ринкової складових потенціалу підприємства $\Pi_z = \sum_{i=1}^n \Pi_i$ Аналіз відповідності інновації потребам підприємства
Етап 3 Оцінка інноваційної ідеї проекту	Аналіз наукової новизни ідеї проекту, технічних можливостей її виробництва (виготовлення дослідного зразка та його випробування в реальних умовах). Оцінка відповідності інновації потребам і запитам конкретних споживачів на конкретних ринках	Оцінка місткості ринку. Аналіз і оцінка цільової аудиторії інновації.
Етап 4 Інвестиційне обґрунтування венчурного проекту	Підбір форм і механізмів інвестування. Визначення інвесторів	$R = \frac{E_n/B_n}{K_z} = \frac{\sum_{i=1}^n (D_i \cdot (1+q)^{-i} - B_i \cdot (1+q)^{-i})}{\sum_{i=1}^n B_i \cdot (1+q)^{-i}} \Big/ K_i \cdot K_p \cdot K_t \rightarrow opt$
Етап 5 Аналіз всіх ризиків венчурного проекту (виробника, інвестора, контрагентів)	Визначення критичних значень розмірів ризиків (загальних і специфічних). Оцінка ризиків. Визначення управлінських рішень щодо мінімізації ризиків	Факторний аналіз загроз проекту. Якісний аналіз та кількісна оцінка всіх ризиків всіх суб'єктів проекту. Визначення припустимих критичних значень ризиків. Аналіз оптимальності $K_z = \sum_{i=1}^n K_j \rightarrow opt$
Етап 6 Аналіз доцільності змін, необхідних для реалізації венчурного проекту	Оцінка витрат на приведення у відповідність потенціалу підприємства і венчурного проекту (на навчання/ перенавчання персоналу, на модернізацію виробництва, на консалтингові та інші послуги сторонніх організацій). Визначення допустимого рівня витрат. Аналіз доцільності додаткових витрат	Аналіз доцільності додаткових витрат $B_z = \sum_{i=1}^n B_i \rightarrow opt$

На 3-му етапі з відібраних проектів обирають той, який має найпривабливішу для ринку ідею та визначають технічні можливості її виробництва (виготовлення дослідного зразка та його випробування в реальних умовах). Проводиться оцінка відповідності інновації потребам і запитам конкретних споживачів на конкретних ринках.

На 4-му етапі, з огляду на особливі механізми фінансування венчурів, добирають інвесторів, форми, моделі й механізми інвестування, а також необхідні розміри інвестицій за періодами.

Далі необхідно проаналізувати всі ризики проекту (виробника, інвестора, контрагентів).

На сам кінець аналізують доцільність додаткових витрат на приведення у відповідність потенціалу підприємства і венчурного проекту (на навчання/перенавчання персоналу, на модернізацію виробництва, на консалтингові та інші послуги сторонніх організацій).

Така деталізація етапів дозволяє формалізувати процес відбору венчурних проектів і зробити його прозорим, зрозумілим і простим.

З метою перевірки достовірності пропозицій розглянемо практичний приклад реалізації венчурного проекту середнього за розмірами підприємства машинобудівної галузі ТОВ НПП «Насостехкомплект» (м. Суми, Україна), яке у 2013 р. розпочало розробку і виробництво частотного перетворювача для електродвигунів марок СТД і АЗМ.

Протягом двох років був розроблений, виготовлений і випробуваний в реальних умовах новий частотний перетворювач для електродвигунів марок СТД і АЗМ, який дозволяє економити 5-7% електроенергії, що споживається даними електродвигунами при експлуатації.

Цільовий ринок для даної інновації – промислові підприємства України, Росії, Казахстану. Для реалізації венчуру підприємство залучило кошти приватного інвестора (200 000 грн.), створило нові робочі місця (3 місця). Основні показники венчурного проекту подані на рис. 3.7.

До основних ризиків проекту віднесемо:

- відсутність зареєстрованого патенту на початковий технологічний проект;

- загроза втрати часу і впровадження проекту іншими, більш потужними виробниками (які мають вільні кошти).

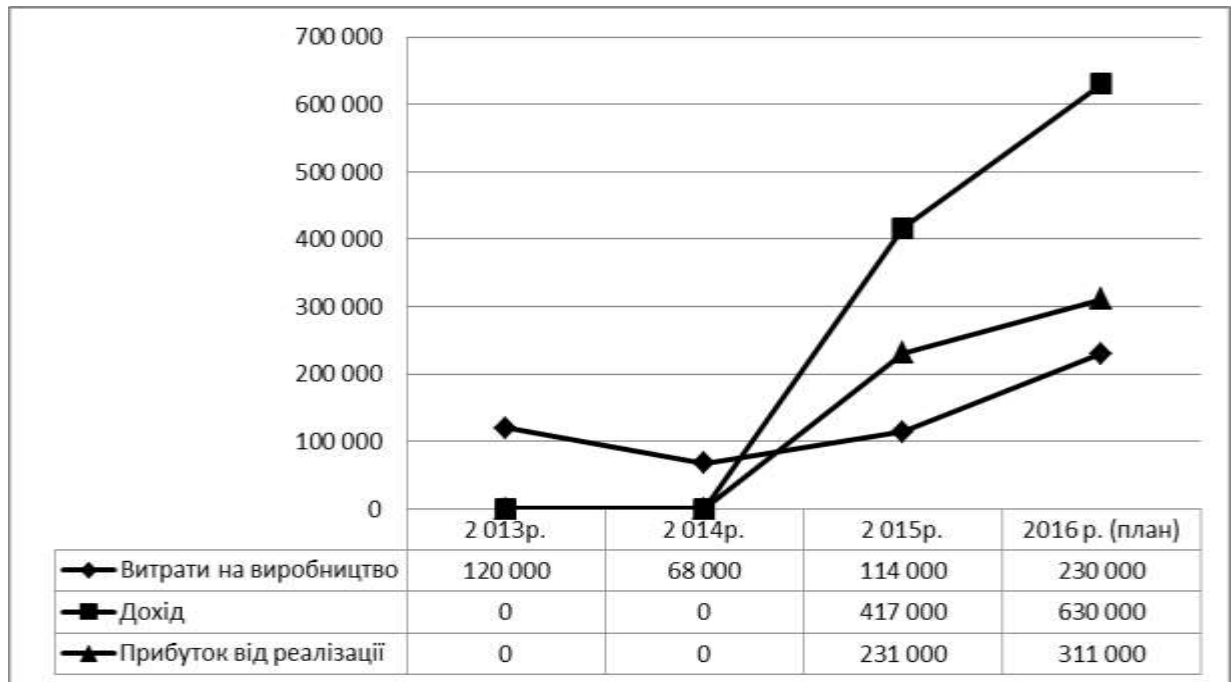


Рисунок 3.7 - Основні показники венчурного проекту
ТОВ НПП «Насостехкомплект», грн.

Такі ризики є суттєвими, але не критичними для реалізації венчуру:

- *внутрішні ризики* можна швидко мінімізувати (терміново запатентувати технологічний проект);

- *зовнішні ризики* можна зменшити шляхом пошуку інвесторів (проектом зацікавився венчурний фонд APEX VNT Limited, ведуться перемови щодо умов входження венчурного фонду в проект).

Отже, проект є перспективним і він продовжується.

В цілому за результатами проведеного дослідження можна зробити наступні висновки [146]:

- уточнено визначення *ризиків венчурної діяльності*, під яким пропонуємо розуміємо ймовірність втрати будь-яких ресурсів (в першу чергу, фінансових) та/або недоотримання прибутку суб'єктами венчурної діяльності, яке на відміну від існуючих дозволяє зосередити увагу лише на збиткових ситуаціях усіх учасників процесу;

- проаналізовано вплив різних видів ризиків на учасників венчурної діяльності, деталізовано фактори та прояви ризиків;

- досліджено та деталізовано систематичні та несистематичні види ризиків венчурної діяльності;

- систематизація основних методів оцінки інвестиційних ризиків венчурних проектів та аналіз етапів їх урахування при ухваленні рішень венчурним інвестором дозволяють формалізувати процес управління ризиками венчурних підприємств;

- систематизовано критеріальну базу для відбору промислових венчурних проектів, що дозволяє формалізувати процес їх оцінювання, відбору та прийняття управлінських рішень;

- удосконалено методичний підхід до аналізу та оцінки ризиків венчурних проектів за критерієм «ризик-результат», який на відміну від існуючих дозволяє оцінювати ризики з позицій поєднання інтересів кожного суб'єкта венчурної діяльності та враховувати специфічні/особливі ризики;

- на практичних прикладах діяльності машинобудівних промислових підприємств України перевірено достовірність висунутих пропозицій.

Результати даного дослідження можуть бути використані в практичній діяльності венчурних промислових підприємств України, а також покладені в основу подальших досліджень стосовно аналізу і оцінки венчурних проектів.

ВИСНОВКИ

Результатом проведеного наукового дослідження є інтегральні висновки та пропозиції й рекомендації щодо вдосконалення теоретичних основ та розвитку науково-методичних засад маркетингової політики вітчизняних підприємств в умовах ринкової економіки. Одержані інтегральні висновки в комплексі дозволяють вирішувати стратегічно важливі для України в цілому та господарюючих суб'єктів зокрема прикладні завдання щодо формування ефективної ринково-орієнтованої маркетингової політики.

Інтегральні висновки дослідження наступні.

1. Проблеми ефективного антикризового управління залишаються дискусійними як серед науковців так і серед практикуючих спеціалістів у цій сфері. Огляд джерел та їх аналіз свідчить про те, що останнім часом з'явилися тенденції до формування теоретичного підґрунтя теорії маркетингу в антикризовому управлінні. Оскільки сучасна економічна система розвивається під впливом техногенних, природних, соціальних, політичних та фінансових катастроф (кризових умов), то перспективи розвитку концепції антикризового маркетингу стають очевидними.

2. В результаті проведеного дослідження визначено роль маркетингу в антикризовому управлінні та встановлено взаємозв'язок маркетингу і менеджменту в антикризовому управлінні підприємством. Основна задача маркетингу в кризових умовах полягає в розробленні ефективної маркетингової антикризової стратегії, яка спрямована на мінімізацію негативних наслідків кризових явищ.

3. Залежно від особливостей (характеру, глибини та масштабу) кризових ситуацій запропонована типологізація кризових явищ, пов'язаних із маркетинговою діяльністю на підприємстві: криза збуту, криза маркетингу і криза стратегічного маркетингового управління, визначено їх особливості.

4. Відповідно до загальноекономічного стану підприємства обґрунтовано застосування маркетингових антикризових рішень (стратегій) на різних стадіях антикризового управління. Так, в докризовий період маркетингові інструменти спрямовані на дослідження ринку, проведення упереджувальних заходів, під час кризи використовуються короткотермінові малобюджетні маркетингові стратегії, а в післякризовий період – інноваційні стратегії пошуку нових можливостей.

5. Базовими структурними елементами маркетингового каналу (елементи I рівня) є доведення товарів/послуг від виробника до споживача та передача прав власності на товар чи послугу. Саме вони характеризують основну мету, з якою створюється маркетинговий канал, – переміщення продукції до споживачів. Крім цього, враховуючи зростаючу конкуренцію між виробниками за споживачів важливими структурними елементами стають задоволення потреб кінцевих споживачів і виконання відповідних маркетингових функцій (елементи II рівня). Беручи до уваги те, що у даний час для споживачів головним стає не товар чи послуга, а їх цінність, у маркетинговому каналі формується ще один структурний елемент – створення споживчої та маркетингової цінності товару/послуги (елемент III рівня). Таким чином, поняття «маркетинговий канал» та «канал розподілу» не є тотожними. Поняття «канал розподілу» на відміну від поняття «маркетинговий канал», крім переміщення продукції від виробника до споживача, також включає переміщення сировини та матеріалів від постачальників. У той самий час особливістю маркетингового каналу є те, що він більшою мірою, ніж канал розподілу, орієнтується на задоволення потреб споживачів та виконує маркетингові функції.

6. Створюючи продукти, технології та послуги (елемент product з 4P), які будуть настільки оригінальними, незвичайними і корисними, що ринок сам автоматично ними зацікавиться, пропонується шукати екстремальні ніші — так звані віддалені від центра “краї”, які необхідно визначити, а потім роздивитися кожен з цих “країв” з погляду маркетингу та фінансових

результатів, які компанія хотіла б одержати. Шляхом розгляду інших Р комплексу маркетингу — цінової політики, упаковки товару, каналів розподілу, можна описати ці “краї”, а також порівняти з тим, що пропонують конкуренти. Тільки після проходження цього етапу можна перейти до наступного й визначити, яку інновацію (технічну, організаційну, економічну, соціальну чи правову) необхідно застосувати — запропонувати інноваційний креативний процес чи спосіб, який використовуватиме підприємство (компанія, установа) для знаходження чогось, що виходить за межі загальноприйнятого й робить вироблювану продукцію видатною.

7. У методиці формування інноваційної стратегії розвитку машинобудівних підприємств недоцільно використовувати стандартні матричні методи аналізу, так як всі вони не є універсальними та комплексними, у ході аналізу враховують лише деякі критерії оцінки та можуть не враховувати усі фактори впливу на підприємство. Тому більш доцільним є використання комплексу методів для більш глибокого та повного аналізу діяльності машинобудівних підприємств при розробці ефективної інноваційної стратегії їх розвитку.

8. Використовуючи аналіз тенденцій розвитку основних показників, пов'язаних з упровадженням інноваційної діяльності на промислових підприємствах країни, для здійснення ефективного техніко-технологічного та інноваційного розвитку підприємств машинобудівного комплексу можна запропонувати:

- оцінити можливості підприємств до впровадження інновацій;
- розробити стратегію інвестування в інноваційний та техніко-технологічний розвиток підприємств;
- розвивати ряд нових галузей і виробництв, нових видів машин, устаткування, приладів і апаратів, нових засобів управління, автоматизованих і роботизованих комплексів;
- інтенсифікувати процеси оновлення продукції й технічного переоснащення галузей промисловості.

Досягнення інноваційного та техніко-технологічного розвитку, активності підприємств на рівні максимально наближеному до світового, стане для підприємств України підґрунтям їх конкурентних переваг, стабільного фінансового стану та успішного подальшого функціонування.

9. Удосконалення системи управління внутрішніми комунікаціями підприємства здатне забезпечити підвищення результативності його стратегічної діяльності на ринку.

10. Використання зеленого маркетингу може стати ключовим фактором успішного просування бренду, послуги чи компанії на ринку туристичних послуг. Це, у свою чергу, сприятиме залученню нових клієнтів, розширенню цільової аудиторії, розробленню, покращенню та захисту репутації компанії через формування лояльності споживачів до бренду, а в цілому, дозволять туристичним компаніям успішно просувати свої послуги на вітчизняному та зарубіжному ринках.

11. Аналіз значення логістичного сервісу в умовах поставки власними силами і у разі аутсорсингу у динаміці за роками довів, що у першому випадку рівень логістичного обслуговування вищий (0,899), ніж у випадку логістичного аутсорсингу (0,63), що може бути пов'язано з більш високим рівнем контролю над процесом і гнучкою та швидкою реакцією на різні потреби споживачів, що дуже важливо для конкурентоспроможності.

12. На ринку шоколаду відбулася певна стабілізація, це може свідчити про початок переходу до позбавлення. Відбувся також перерозподіл ринку між основними виробниками шоколаду, що можна пояснити як впливом військових дій і окупацією частини території України, так і політико-економічними факторами.

13. Запропоновано створити базу даних в кожному ресторані “Celentano” для підвищення якості обслуговування та вивести індивідуальний підхід до кожного відвідувача на новий рівень. Це допоможе конкретним ресторанам підвищити їх рейтинг порівняно з закладами конкурентів, більш детально проаналізувати свою роботу, розробляти та встановлювати правильні

пріоритети в досягненні цілей. Зокрема, збирати статистичні данні щодо страв конкретного ресторану: найбільш популярна страва, найчастіша комбінація блюд які обирає відвідувач тощо. За допомогою цієї інформації можна робити спеціальні акції та пропозиції. Не зупинятися тільки на накопичені балів та знижок, а входити до нового етапу покращення обслуговування.

14. Завдяки запропонованим змінам в планогамі магазину «АТБ» сумарний прибуток зросте на 27 тис. грн., що свідчить про перевиконання плану на 9%; темпи росту складуть 109%, темпи приросту 9%, коефіцієнт росту – 1,09, що є досить високими показниками для магазинів типу «дискаунтер».

15. Аналіз впливу різних видів ризиків на учасників венчурної діяльності, деталізація факторів та проявів ризиків; дослідження та деталізація систематичних і несистематичних видів ризиків венчурної діяльності; систематизація основних методів оцінки інвестиційних ризиків венчурних проектів та аналіз етапів їх урахування при ухваленні рішень венчурним інвестором; систематизація критеріальної бази для відбору промислових венчурних проектів, удосконалення методичного підходу до аналізу та оцінки ризиків венчурних проектів за критерієм «ризик-результат» надають можливість формалізувати процес управління ризиками венчурних підприємств, що має для них практичну значущість.

Результати дослідження можуть бути використані у практиці різних суб'єктів господарювання (промислових підприємств, торговельних і навчальних закладів тощо) України та у подальших наукових розробках щодо: теоретико-методичних основ антикризового маркетингу як концепції ведення бізнесу в нестабільних ринкових умовах; застосування матричних методів при формуванні інноваційної стратегії розвитку підприємств; розроблення інструментарію для врахування ступеня впливу різних категорій факторів внутрішнього та зовнішнього середовища на визначених заходах у межах обраної стратегії внутрішніх комунікацій; використання інструментів зеленого маркетингу в українських реаліях; аналізу і оцінки венчурних проектів.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Антикризисное управление : [учебник / под ред. Э. М. Короткова]. – 2-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 620 с.
2. Котлер Ф. Маркетинг 3.0 : От продуктов к потребителям и далее – к человеческой душе / Котлер Ф., Картаджайя Х., Сетиаван А. – М.: Эксмо, 2011. - 240 с.
3. Ілляшенко С.М. Перспективи і загрози четвертої промислової революції та їх урахування при виборі стратегій інноваційного зростання / С.М. Ілляшенко, Н.С. Ілляшенко // Маркетинг і менеджмент інновацій. - 2016, № 1. С 11-21. Електронний ресурс. – Режим доступу : http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2016_1_11_21.pdf
4. Лігоненко Л.О. Антикризисное управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій: монографія / Л.О. Лігоненко. – К. : КНТЕУ, 2004. – 580 с.
5. Шершньова З.Є. Антикризисное управління підприємством : навч. посіб. / [З.Є. Шершньова, В. М. Багацький, Н. Д. Гетманцева; за заг. ред. З. Є. Шершньової. – К. : КНЕУ, 2007. – 680 с.
6. Ситник Л.С. Розвиток теорії і практики антикризового управління / Л.С. Ситник // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. - № 3. - Т. 1. Електронний ресурс. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Vchnu_ekon/2011_3_1/246-248.pdf
7. Filipova M. Prognostication of crisis phenomena in the company. / Filipova M. // Economics and management - 2010. - №15. - P. 471-477.
8. Горбаль Н.І. Антикризисний маркетинг як складова антикризового управління підприємства / Н.І. Горбаль, М.В.Колодій // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – Львів: Видавництво НУ «ЛП», 2014. – №790. – С. 3-7.

9. Іванова Н.С. Аналіз динаміки ринків маркетингових сервісів в аспекті антикризового стратегічного управління / Н.С. Іванова // Траектория науки. – 2016. - №12 Т 2. 2016. Електронний ресурс. – Режим доступу : <http://cyberleninka.ru/article/n/analiz-dinamiki-rinkiv-marketingovih-servisiv-v-aspekti-antikrizovogo-strategichnogo-upravlinnya>

10. Кірдіна О.Г. Процесні технологічні інновації в системі антикризового управління / О. Г. Кірдіна // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2014. - Вип. 45. - С. 170-174. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2014_45_39

11. Starosta A. Anti-crisis Management Strategies. The case of companies in the Greater Poland Voivodeship / A. Starosta // Management. – 2014. - Vol.18, No. 1. – P. 255-266.

12. Руденко-Сударєва Л., Оніщенко В. Формування та імплементація стратегічних орієнтирів антикризового розвитку міжнародних консалтингових компаній, / Лариса Руденко-Сударєва, Василь Оніщенко // Міжнародна економічна політика. - 2011. - №1-2 (14-15).- С. 66-94.

13. Сарай Н. І. Сучасні маркетингові стратегії в антикризовому управлінні підприємством / Н. І. Сарай // Інноваційна економіка. – 2014. – № 1. – С. 124-127.

14. Антикризисное управление : Учебник. - 2-е изд., доп. и перераб. / Под ред. проф. Э.М. Короткова. - М.: ИНФРА-М, 2010. - 620 с.

15. Мельник Ю.М. Маркетингові стратегії антикризового управління: класифікаційні ознаки та умови їх застосування / Ю.М. Мельник // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – №4. – Т. II. – С. 105-110

16. Біловодська О.А. Механізм маркетингового антикризового управління підприємством / О.А. Біловодська, Ю.М. Мельник // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – №6. – Т 4. – С. 105-108.

17. Melnyk Y. Strategic importance of marketing in anti-crisis management / J. Klisinski, Y. Melnyk // Marketing i Rynek. – 2017. №7. – С. 468 – 480.

18. Логистика : учеб.пособие / Под ред. Б.А. Аникина. – М. : Издательский Дом «ИНФРА-М», 2011. – 325 с.
19. Біловодська О.А. Маркетингова політика розподілу : навч. посіб. / О.А. Біловодська. – К. : Знання, 2011. – 495 с.
20. Doyle Peter. Marketing Management and Strategy / Peter Doyle. – 2nd ed. – Prentice Hall, 1998. – 325 с.
21. Кирюков С.И. Становление и развитие теории управления маркетинговыми каналами / С.И. Кирюков // Научный доклад. – 2011. – №2(R). – СПб. : ВШМ СПбГУ. – 47 с.
22. Кирюков С.И. Управление маркетинговыми каналами : учебник / С.И. Кирюков. – СПб. : Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2010. – 368 с.
23. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс. 2-е изд. / пер. с англ. под ред. С.Г. Божук. – СПб. : Питер, 2006. – 464 с.
24. Крикавський Є. Логістичне управління : підручник / Є. Крикавський. – Львів : Львівська політехніка, 2005. – 684 с.
25. Наумов В.Н. Концептуальный подход к управлению маркетинговыми каналами / В.Н. Наумов // Проблемы реального сектора экономики. – 2008. – С. 25-33.
26. Наумов В.Н. Стратегическое взаимодействие бизнес-субъектов в маркетинговых каналах : автореф. дисс. ... д-ра экон. наук / В.Н. Наумов. – Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов. – 37 с.
27. Салманова В.В. Методический подход к формированию каналов распределения продукции и оценке их эффективности / В.В. Салманова // Гуманитарные науки. Экономика Вестник ТГУ. – 2009. – Вып. 12(80). – С. 96-99.
28. Штерн Л.В. Маркетинговые каналы / Л.В. Штерн, А.И. Эль-Ансари, Э.Т. Кофлан. – М. : Вильямс, 2002. – 624 с.
29. Ивуть. Р.Б. Логистика : монография / Р.Б. Ивуть., С.А. Нарушевич. – Мн. : БНТУ, 2004. – 328 с.

30. Coyle J.C. The Management of Business Logistics : A Supply Chain Perspective / J.C. Coyle, E.J. Bardi, C.J. Langley. – South-Western, Thomson Learning. – 2003.
31. Rushton Alan The handbook of logistics & distribution management / Alan Rushton, Phil Croucher, Peter Baker. – [4th Edition]. – London, Philadelphia, New Delhi : Kogan Page Limited, 2010. – 636 p.
32. Суркова Е.В. Основы маркетинга : учебное пособие/ Е.В. Суркова. – Ульяновск : УлГТУ, 2007. – 152 с.
33. Hill A.V. The Encyclopedia of Operations Management – A field manual and encyclopedic glossary of operations management terms and concepts / A.V. Hill. – Clamshell Beach Press. – 2010.
34. Ostrow R. The Fairchild Dictionary of Retailing / R. Ostrow. – 2nd ed. – New York, Fairchild Books, Inc., 2009.
35. Kapoor Satish K. Basics of Distribution Management: A Logical Approach/ Satish K. Kapoor, Purva Kansal. – [3-d Edition]. – New-Delhi, Prentice-Hall of India, 2005. – 259 p.
36. Телетов О.С. Маркетинг продукції виробничо-технічного призначення : монографія / О.С. Телетов. – Суми: Вид-во СумДУ, 2002. — 231 с.
37. Годин С. Фиолетовая корова. Сделайте свой бизнес выдающимся / Сет Годин; пер. с англ. В. Подейко. — 5-е изд. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. — 176 с.
38. Носонова Л.В. Формування інноваційної стратегії розвитку підприємств машинобудівної галузі / Л.В. Носонова // Наукове видання «Економічний простір» – Дніпропетровськ: Придніпровська державна академія будівництва та архітектури, 2016. – № 106 – С.187-199.
39. Кузьмін О.Є., Дорошкевич К.О. Формування стратегії машинобудівних підприємств на засадах використання стратегічних карт / О.Є. Кузьмін, К.О. Дорошкевич // Національний університет «Львівська політехніка». Серія: Логістика – Львів, 2008. – С. 375-380.

40. Бурденюк Т. SPACE – аналіз як метод формування стратегічних альтернатив підприємства / Т. Бурденюк // Економічний аналіз. – 2011. – Випуск № 9. Частина 3. – С. 44-49.

41. Гольдштейн Г.Я. Стратегические аспекты управления НИОКР/ Г.Я. Гольдштейн. – Таганрог: Издательство ТРТУ, 2000. – 244 с.

42. Глівенко Л.К. Матричні технології формування стратегії підприємства / Л.К. Глівенко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 3. Т.1. – С. 136-141.

43. Носонова Л.В. Застосування SWOT - аналізу для визначення конкурентоспроможності АТ «Сумський завод «Насосенерогомаш» / Л.В. Носонова // Глобальні та національні проблеми економіки – Миколаїв, 2015. – Вип.4. – С. 506-512.

44. Божкова В.В., Носонова Л.В. Комплексний аналіз конкурентної стійкості машинобудівних підприємств / В.В. Божкова, Л.В. Носонова // Науковий вісник Херсонського державного університету – Херсон: Херсонський державний університет, 2016. – В.19. Ч.1 – С.42-48.

45. Носонова Л.В. Визначення рівня стратегічного потенціалу машинобудівних підприємств / Л.В. Носонова // Електронне наукове видання «Економіка та суспільство». – Мукачів: Мукачівський державний університет, 2017. – № 9. – С. 541-549. – Режим доступу: <http://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal-9>.

46. Сабірова А.Е. Використання портфельного аналізу при розробці маркетингової стратегії страховика / А.Е. Сабірова // Економіка та держава. – 2014. – № 1. – С. 79-82.

47. Божкова В.В., Носонова Л.В. Позиціювання машинобудівних підприємств на основі моделі «ADL/LC» / В.В. Божкова, Л.В. Носонова // Науковий журнал «Причорноморські економічні студії». – Одеса: Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій, 2017. – В. 19. – С. 42-48.

48. Божкова В.В., Носонова Л.В. Комплексне використання методів

стратегічного аналізу при формуванні інноваційної стратегії розвитку підприємств машинобудівної галузі / Божкова В.В., Носонова Л.В. // Збірник тез доповідей XI Міжнародної науково-практичної конференції «Маркетинг інновацій і інновації у маркетингу». 28 вересня-30 вересня 2017 року. – Суми : ТРИТОРІЯ, 2017. – 212 с. – С.40-41.

49. Берча О. М. Загальні тенденції інноваційної діяльності в Україні та Закарпатській області / О. М. Берча // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка. – 2014. – № 3 (44). – С. 188–192.

50. Захаркін О. О. Роль інновацій у нарощенні вартості українських підприємств / О. О. Захаркін // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2014. – № 3. – С. 90–101.

51. Звіт про конкурентоспроможність України : Назустріч економічному зростанню і процвітанню [Електронний ресурс] : офіційний веб-сайт. – Режим доступу : <http://www.feg.org.ua/>.

52. Sood A. Technological Evolution and Radical Innovation / A. Sood, G. Tellis // Journal of Marketing. – 2005. – Vol. 69. – P. 152–168.

53. Глобальний індекс інноваційної конкурентоспроможності у 2015 р. <https://www.globalinnovationindex.org/gii-2016-report>

54. Офіційний сайт Комітету державної статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/ibd/voz/voz_u/voz06_u.htm.

55. Єфремов О. С. Теоретичні засади управління інноваційним технологічним розвитком підприємства [Електронний ресурс] / О. С. Єфремов. – Режим доступу: www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/vsunu/2011.../Efremov_O.pdf.

56. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком : Навчальний посібник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – Суми: ВТД «Університетська книга»; К.: Видавничий дім «Княгиня Ольга», 2005. – 324 с.

57. Найдюк В. С. Сутність та передумови інноваційного розвитку підприємств / В. С. Найдюк // Маркетинг і менеджмент інновацій, 2013. –

№3. – С. 251-263.

58. Лігоненко Л. О. Технологічний розвиток підприємства як об'єкт управління / Л.О. Лігоненко [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://eir.pstu.edu/bitstream/handle/123456789/12328/7.pdf?sequence=1>

59. Arranz N. Technological cooperation: a new type of relations in the Progress of national innovation systems / N. Arranz, J. Arroyabe // *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*. – 2009. – Vol. 14 (2). – Article 2. – P. 1–11.

60. Garcia R. A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review / R. Garcia, R. Calantone // *The Journal of Product Innovation Management*. – 2002. – № 19. – P. 110–132.

61. Hall B. Adoption of New Technology / B. Hall, V. Khan. – *New Economy Handbook: Hall and Khan* [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.202.5561&rep=rep1&type=pdf>.

62. Johansson B. Innovation policy instruments [Електронний ресурс] / B. Johansson, C. Karlsson, M. Backman // *CESIS*. – *CESIS Electronic Working Paper Series*. – Dec. – 2007. – № 105. – 32 p. – Режим доступу : <http://www.infra.kth.se/cesis/documents/WP105.pdf>.

63. Lawson B. Developing innovation capability in organisations: a dynamic capabilities approach / B. Lawson, D. Samson // *International Journal of Innovation Management*. – 2001. – No. 3. – Vol. 5. – P. 377–400.

64. Федорчак О. В. Інноваційні інструменти управління цільовими програмами та проектами [Електронний ресурс] / О. В. Федорчак. – Режим доступу : <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2012-2/doc/1/10.pdf>.

65. Бережанський М. М. Інструменти забезпечення інноваційного розвитку економіки / М. М. Бережанський // *Академічний огляд*. – 2013. – № 2 (39). – С. 21–29.

66. Aleksandravicius P. Process of stucturization of technical-technological innovations [Електронний ресурс] / P. Aleksandravicius, J. A. Staskevicius //

Industrial engineering. – Режим доступу :
http://innomet.ttu.ee/daaam_publications/2008/Engineering%20Management/Aleksandravicius.pdf.

67. Олійник Л. Г. Оцінка фінансово-економічного фактора впливу на процеси активізації науково-технічного розвитку підприємств / Л. Г. Олійник // Вісник Запорізького національного університету. – 2010. – № 3 (7). – С. 252–256.

68. Овсянюк-Бердадіна О. Ф. Інноваційний розвиток вітчизняних підприємств: реалії та інструменти забезпечення / О. Ф. Овсянюк-Бердадіна // Економічний аналіз. – 2015. – Т. 19. – № 2. – С. 117–121.

69. Саталкіна Л. О. Особливості фінансування інноваційної сфери в розвинених країнах світу [Електронний ресурс] / Л. О. Саталкіна, В. В. Лакіза. – Режим доступу :
<http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/10051/1/44.pdf>.

70. Босак А.О. Економічне оцінювання та розвиток комунікацій в управлінні машинобудівними підприємствами: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / А.О. Босак. – Львів, 2007. – 25 с.

71. Журавель М.Ю. Формування системи показників оцінки рівня інформаційної безпеки підприємства / М.Ю. Журавель // Вісник економіки транспорту і промисловості, 2011. - №3. – С.171-176]

72. Сагер Л.Ю. Організаційно-економічні засади управління внутрішніми комунікаціями на промислових підприємствах: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Л.Ю. Сагер. – Суми, 2014. – 20 с.

73. Суровцева Е.С. Комплексная методика измерения организационных коммуникаций / Е.С. Суровцева // Научный журнал КубГАУ. – 2007. - №33(9). – С. 1-20.

74. Суровцева Е.С. Оценка эффективности деятельности по управлению организационными коммуникациями / Г.Я. Рубин, Е.С. Суровцева // Организатор производства. – 2009. – №4. – С. 47-49.
75. Шпак Н.О. Комунікаційний процес машинобудівного підприємства / Н.О. Шпак // Вісник НУ «Львівська Політехніка». – 2010. - №682. – С. 145-148.
76. Шипуліна Ю.С. Критерії та методика діагностики інноваційного потенціалу промислового підприємства / Ю.С. Шипуліна // Механізм регулювання економіки. – 2008. – №3, Т.1. – С. 58-63. <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/3171>.
77. Зіновчук Н.В. Екологічний маркетинг: навчальний посібник / Н.В. Зіновчук, А.В. Ращенко. – Житомир: Видавництво ЖДУ ім. І. Франка, 2015. – 190 с.
78. Ілляшенко С. М. Екологічний маркетинг / С. М. Ілляшенко, О. В. Прокопенко.// Економіка України. – 2003. – № 12. – С. 56-62
79. Кордубайло Г. В. Концепція «зеленого маркетингу»: сутність та основні аспекти [Електронний ресурс] / Г.В. Кордубайло // Економічні науки/6. Маркетинг та менеджмент. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/30_NIEK_2009/Economics/54203.doc.htm
80. Кучмійов А.В. Використання інструментів екологічного маркетингу для підвищення рівня екологічної безпеки регіону / А.В. Кучмійов // Економіка та підприємництво. - 2013. - № 2 (71). – С. 60-65
81. Прокопенко О.В. Экологический маркетинг: учеб. пос. / О.В. Прокопенко, Ю.И. Осик. – Караганда : КарГУ, 2015. – 208 с.
82. Смирнова Е.О. Экологический маркетинг и его основы [Електронний ресурс] / Е.О. Смирнова. – Режим доступу: http://www.marketing.spb.ru/lib-mm/strategy/eco_marketing.htm
83. Шпилик С. Екомаркетинг як інструмент поліпшення іміджу підприємства [Електронний ресурс] / С. Шпилик, В. Фалович // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2012. – Вип. 2 (7). – С. 289-298. – Режим

доступу: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2012/12ssvipip.pdf>

84. Banerjee S. Environmental Marketing (Green Marketing Rudiments) / S. Banerjee // IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM). – 7th International Business Research Conference IESMCRC Special Issue. –Volume 2. – PP. 69-74 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/7th-ibrc-volume-2/24.pdf>

85. Czaplewski A. Going Green Puts Chipotle in the Black / Andrew J. Czaplewski, Eric M. Olson, Peggy McNulty [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.ama.org/publications/MarketingNews/Pages/Going-Green--Puts-Chipotle-in-the-Black.aspx>

86. Belz F.M. Strategic and Instrumental Sustainability Marketing in the Western European Food Processing Industry: Conceptual Framework and Hypothesis / Belz, F.M and Karstens, B. // Proceedings of the Corporate Responsibility Research Conference [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.crrconference.org/Previous_conferences/downloads/belz.pdf

87. Danciu V. The contribution of sustainable marketing to sustainable development / V. Danciu // Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society. – 2013. – Vol. 8. – № 2. - PP. 385-400

88. Ottman J. Earth To Eco-Labels: Be Consumer Useful Or Wither From Lack Of Relevance / J. Ottman [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.mediapost.com/publications/article/156061/earth-to-eco-labels-be-consumer-useful-or-wither.html>

89. Ottman J. What green consumer polls should really be asking / J. Ottman [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.huffingtonpost.com/jacquelyn-ottman/to-really-understand-gree_b_1458760.html

90. Grant J. The Green Marketing Manifesto / J. Grant. – Chichester: Wiley, 2008. – 320 p.

91. Pride W.M. Study Guide for Marketing / W.M. Pride, O.C. Ferrell. – Houghton Mifflin Company, 2006. – 571 p.

92. Сайт American Marketing Association [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=G
93. Srivastava M. Green Marketing: The Innovative Mantra of Marketing / M. Srivastava // SAMVAD: International Journal of Management. – 2013. – Vol. 6. – № 1. – PP. 21-32
94. Oxford University Press. A Dictionary of Business [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://130.94.78.150/views/ENTRY.html?subview=Main&entry=t18.002460>
95. Сайт Marketing-schools.org [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.marketing-schools.org/types-of-marketing/green-marketing.html>
96. Сайт Interbrand Best Global Green Brands 2014 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://interbrand.com/best-brands/>
97. Passikoff R. Top-50 Green Brands Chosen By Their Customers [Електронний ресурс] / R. Passikoff – Режим доступу: <http://www.forbes.com/sites/robertpassikoff/2015/04/22/americas-best-50-green-brands-earth-day-2015/#378539445cb7>
98. Top 10 Green Companies In The World 2015 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.newsweek.com/green-2015/top-10-green-companies-world-2015>
99. Сайт DestiNet [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://destinet.eu/who-who/market-solutions/certificates/fo1442810>
100. Гаджинский А.М. Логистика: учебник / А.М. Гаджинский. – М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2007. – 472 с.
101. Хрущечка Д. Аналіз використання послуг аутсорсингу в логістиці чеських виробничих компаній / Д. Хрущечка, Л. Макурова, Е. Юржикова, Л. Козакова // Journal of Competitiveness. – 2015. – № 7 (3). – 50-61.
102. Szuster, M. (2010). Outsourcing of transport service – perspective of manufacturers. Total Logistic Management. – № 3. – P. 87–98.
103. Гайдабрус Н. В. Основні аспекти аудиту логістичного сервісу / Н. В. Гайдабрус // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2015. – № 2. –

С. 234–242.

104. Гайдабрус Н. В. Оцінка якості рівня логістичного сервісу / Н. В. Гайдабрус // Інноваційна економіка. – 2013. – № 6 (44). – С. 246–251.

105. Примак Т. О. Маркетингові комунікації : навч. посіб. / Т. О. Примак – К. : Ельга, Ніка–Центр, 2003. – 280 с.

106. Божкова В. В. Стратегічне планування маркетингових комунікацій інноваційної продукції промислових підприємств : дисертація на здобуття наукового ступеня доктора екон. наук / В. В. Божкова ; наук. керівн. С. М. Ілляшенко. – Суми : СумДУ, 2011. – 499 с.

107. Крикавський Є.В. Логістика: компендіум і практикум. Навчальний посібник / Є.В. Крикавський, Н.І. Чухрай, Н.В. Чернописька. – К. : Кондор, 2009. – 338 с.

108. Николайчук В.Е. Теория и практика управления материальными потоками (логистическая концепция): Монография / В.Е. Николайчук, В.Г. Кузнецов – Донецк: «КИТИС», 1999. – 413 с.

109. Ілляшенко С.М. Товарна інноваційна політика : Підручник / С.М. Ілляшенко, Ю.С. Шипуліна. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2007. – 281 с.

110. Скворцова Е. Измерение и шкалирование в маркетинговых исследованиях / Е. Скворцова // Маркетинг: идеи и технологии. – 2013. – С. 42-49.

111. Морозов О.Б. Основы логистической теории в практике успешного ведения современного бизнеса / О. Б. Морозов. – СПб. : СПбГУ, 2006.

112. Грабовецький Б.Є. Методи експертних оцінок: теорія, методологія, напрямки використання : монографія / Б.Є. Грабовецький. — Вінниця : ВНТУ, 2010. – 171 с.

113. Новосад В.П. Кількісні методи експертного оцінювання : наук.-метод. розробка / В.П. Новосад, Р.Г. Селіверстов, І.І. Артим. – К. : НАДУ, 2009. – 36 с.

114. Инфографика: Сладкие бренды. Кто контролирует рынок Украины [Электронний ресурс] – Режим доступу: http://www.liga.net/infografica/323868_sladkie-brendy-kto-kontroliruet-konditerskiy-rynok-ukrainy.htm

115. Ілляшенко С.М., Смірнова Г.Ю. Аналіз тенденцій розвитку ринку шоколаду в Україні / С.М. Ілляшенко, Г.Ю. Смірнова // Економічні проблеми сталого розвитку : Матеріали Всеукраїнської науково-технічної конференції студентів, аспірантів і молодих вчених «Економічні проблеми сталого розвитку», присвяченої 80-річчю зі дня народження професора Олега Балацького (м. Суми, 21-25 квітня 2017 р.) / За заг. ред.: Т.А. Васильєвої, Г.О. Швіндіної. – Суми : Сумський державний університет, 2017. – С. 275-277.

116. Захарченко А. 5 мифов об украинской экономике / А. Захарченко // Деловая столица [Электронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.dsnews.ua/economics/5-mifov-ob-ukrainskoj-ekonomike-25102014140700>.

117. Ілляшенко С.М. Аналіз позицій ресторанів “Celentano” на Сумському ринку ресторанного бізнесу / С.М. Ілляшенко, О.С. Река // Економічні проблеми сталого розвитку : Матеріали Всеукраїнської науково-технічної конференції студентів, аспірантів і молодих вчених «Економічні проблеми сталого розвитку», присвяченої 80-річчю зі дня народження професора Олега Балацького (м. Суми, 21-25 квітня 2017 р.) / За заг. ред.: Т.А. Васильєвої, Г.О. Швіндіної. – Суми : Сумський державний університет, 2017. – С. 273-275.

118. Мерчендайзинг. Електронна енциклопедія [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B5%D1%80%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%B4%D0%B0%D0%B9%D0%B7%D0%B8%D0%BD%D0%B3>.

119. Божкова В.В. Мерчендайзинг : навчальний посібник / В.В. Божкова, Т.О. Башук. – Суми : ВТД «Університетська книга»,

2007. – 125 с.

120. Канаян К. Мерчандайзинг / К. Нанаян, Р. Канаян [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.kanayan.biz/assets/books/Merchandising-Kira-and-Ruben-Kanayan-part-1_2.pdf.

121. Апопій В.В. Організація торгівлі: підручник / В.В. Апопій, І.П. Міщук, В.М. Ребицький, С.І. Рудницький, Ю.М. Хом'як. За ред. В.В. Апопія. – К.: Центр учбової літератури, 2008. – 632 с.

122. Канаян Р. Мерчандайзинг / Р. Канаян. – РІП-Холдинг, 2003.

123. Аналіз дотримання основних правил мерчандайзингу на прикладі торговельного супермаркету «АТБ» в м.Лебедин / Н.С. Ілляшенко. М.С. Миколаєнко, Ю.М. Данилюк // Ефективна економіка. – 2017. – №3. – Режим доступа: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5485>

124. Бачкаи Т., Месена Д., Мико Д. и др. 1979. Хозяйственный риск и методы его измерения : Пер. с венг. – М. : Экономика. – 183 с.

125. Винников А.П. 2008. Классификация рисков и методы управления рисков венчурных фондов // Транспортное дело России. – № 5. – С.11-13.

126. Вітлінський В.В., Наконечний С. І. (1996). Ризик у менеджменті. – К. : ТОВ «Борисфен-М». – 336 с.

127. Ілляшенко С.М. 2004. Економічний ризик: Навчальний посібник – К. : Центр навчальної літератури, 2-е вид., доп. перероб. – 220 с.

128. Корецька-Гармаш В.О. 2009. Венчурне інвестування на машинобудівних підприємствах : автореферат дисертації. – Луганськ. – 21 с.

129. Лапуста М. Г. и Шаршукова Л. Г. 1998. Риски в предпринимательской деятельности. – М. : ИНФРА-М. – 224 с.

130. Райзберг Б. А. 1992. Предпринимательство и риск. – М. : Знание : Новое в жизни, науке и технике. – 64 с.

131. Райс Т. и Койли Б. 1995. Финансовые инвестиции и риск / Т. Райс : Пер. с англ. – К. : Торгово-издат. бюро ВНУ. – 592 с.

132. Грабовый П.Г., Петрова С.Н., Полтавцев С.И. и др. 1994. Риски в

современном бизнесе. – М. : Аланс. – 200 с.

133. Russo's partners with grocery delivery service CartFresh // Beta Boston <http://www.betaboston.com/news/2015/10/28/russos-partners-with-grocery-delivery-service-cartfresh/>

134. Блэпиг А. Кто такие бизнес-ангелы и где они летают? [Электронный ресурс] – Режим доступа к материалу : <http://blackpig.ru/kto-takie-biznes-angely-i-gde-oni-letayut/>

135. Бутук А.И. 2003. Экономическая теория. Учебное пособие. – 2-е изд. – [Электронный ресурс] – Режим доступа к материалу : http://pidruchniki.ws/12560607/politekonomiya/venchurnyy_biznes

136. Голубенко Г.О. 2002. Інвестиційна підтримка інноваційної діяльності підприємств : автореферат дисертації.– Харків. – 20 с..

137. Опанасюк В.В. 2005. Становлення та особливості розвитку венчурного капіталу : автореферат дисертації. – Київ. – 19 с.

138. Положення щодо пруденційних нормативів професійної діяльності на фондовому ринку та вимог до системи управління ризиками (від 01.10.2015 р. № 1597) [Електронний ресурс] – Режим доступу до матеріалу : <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/z1311-15/page>

139. Постанова Національного банку України «Про схвалення Методичних рекомендацій щодо організації та функціонування систем ризик-менеджменту в в банках України (від 02.08.2004 р. № 361) [Електронний ресурс] – Режим доступу до матеріалу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/v0361500-04/page?text=%E2%EE%EB%E0%F2>

140. Гой І.В. і Смелянська Т.П. 2013. Підприємництво : навч. посіб. – К. : "Центр учбової літератури". – 368 с.

141. Шило Л.А. 2008. Удосконалення венчурного інвестування металургійних підприємств : автореферат дисертації. – Маріуполь. – 20 с.

142. Щукін О.І. 2011. Методи проектно-оперативного управління розвитком інвестиційного потенціалу інноваційної діяльності підприємств :

автореферат дисертації. – Запоріжжя. – 40 с.

143. Маловичко А.С. 2007. Вплив ризик-менеджменту на інвестиційну привабливість підприємства : автореферат дисертації. – Донецьк. – 19 с.

144. Майорова, Т.В. 2004. Інвестиційна діяльність: Навчальний посібник. — К.: Центр навчальної літератури. — 376 с

145. Попов В.М. ред. 2002. Финансовый бизнес-план: учеб. пособие - М.: Финансы и статистика. - 480 с.

146. Ilyashenko, Sergii M.; Bozhkova, Victoria V. and Oleksandr M. Derykolenko. (2017) Approaches to Industrial Project Assessment and Selection in the Ukraine Based on "Risk Benefit". Sustainability and Scalability of Business: Theory and Practice / Editor: Adam Jabłoński. - New York: Nova Science Publishers, Inc. (USA), 2017.
https://www.novapublishers.com/catalog/product_info.php?products_id=631