

**М.О. Багорка, В.В. Писаренко, І.Г. Кадирус,
Н.І. Юрченко**

Антикризовий маркетинг

Навчальний посібник

Дніпро
Журфонд
2022

**Рекомендовано Вченою Радою
Полтавської державної аграрної академії
як навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів
протокол № 30 від 01.07.2021 року**

Навчальний посібник спрямований на формування необхідних теоретичних знань і набуття практичних навичок з дисципліни «Антикризовий маркетинг», використання форм і засобів маркетингу в антикризовому управлінні. В даному посібнику розглянуто зміст сутності категорії «антикризовий маркетинг», її основні концепції, принципи, функції, види.

У навчальному посібнику послідовно викладено теоретичні засади виникнення і розвитку антикризового маркетингу; його місце в антикризовому управлінні підприємством; головні аспекти антикризового маркетингу; ефективності антикризових заходів та методів дослідження ефективності антикризового управління на сучасних підприємствах; характеристика сучасних маркетингових інструментів антикризового управління. До кожної теми наведено теоретичний матеріал для поглибленого опрацювання, завдання для самостійної роботи у формі питань та тестів для самоконтролю, практичні завдання для закріплення теоретичного матеріалу.

Запропонований навчальний посібник відповідає вимогам організації навчального процесу та рекомендується для студентів вищих навчальних закладів.

Рецензенти:

Карпенко Наталія Володимирівна – доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри маркетингу Полтавський університет економіки і торгівлі;

Мандрич Олександра Валеріївна – доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри маркетингу та медіакомунікацій Харківський національний технічний університет сільського господарства ім. Петра Василенка;

Лищенко Маргарита Олександрівна – доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри маркетингу та логістики Сумський національний аграрний університет;

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 АНТИКРИЗОВИЙ МАРКЕТИНГ ЯК СКЛАДОВА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	8
1.1 Основні положення маркетингу та його місце в антикризовому управлінні	8
1.2 Місце маркетингових заходів у системі антикризового управління. 15	
1.3 Створення системи антикризового управління підприємствами.....	21
1.4 Сутність, мета та задачі антикризового маркетингу	27
Питання для самоконтролю	33
Тестові завдання для самоконтролю знань теми	33
Практичні завдання для закріплення теоретичних знань	35
РОЗДІЛ 2 КРИЗА ПІДПРИЄМСТВА: ЕКОНОМІЧНИЙ ЗМІСТ, ВИДИ, ПРИЧИНИ ВИНИКНЕННЯ ТА НАСЛІДКИ	38
2.1 Загальні поняття про кризу і кризові явища. Причини, наслідки і види криз	38
2.2 Кризові явища в економіці України та діяльності українських підприємств	47
2.3 Типологія та характеристика кризових ситуацій на підприємстві.....	54
2.4 Світові економічні кризи: причини виникнення, наслідки	61
Питання для самоконтролю	74
Тестові завдання для самоконтролю знань теми	75
Практичні завдання для закріплення теоретичних знань	77
РОЗДІЛ 3 ДІАГНОСТИКА ТА АНАЛІЗ КРИЗОВОГО СТАНУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	78
3.1 Сутність та завдання діагностики розвитку кризи на підприємстві.....	78
3.2 Експрес-діагностика стану підприємства.....	83
3.3 Експертні методи діагностики кризового стану: передумови та проблеми практичного використання	87
3.4 Системи інтегральної оцінки кризового стану та загрози банкрутства підприємства.....	97
Питання для самоконтролю	101
Тестові завдання для самоконтролю знань теми	101
Практичні завдання для закріплення теоретичних знань	104
РОЗДІЛ 4 УПРАВЛІННЯ РИЗИКОЗАХИЩЕНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	107
4.1 Поняття ризику, його особливості в сучасних умовах. Класифікація ризиків	107

4.2 Сутність та структурна побудова системи управління ризиками на підприємстві	113
4.3 Система маркетингових ризиків в діяльності підприємства та механізми їх обмеження.....	120
Питання для самоконтролю	129
Тестові завдання для самоконтролю знань теми.....	130
Практичні завдання для закріплення теоретичних знань	132
РОЗДІЛ 5 МЕХАНІЗМ МАРКЕТИНГОВОГО АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	134
5.1 Поняття рівноваги та стійкості розвитку підприємств.....	134
5.2 Сучасний маркетинговий інструментарій антикризового управління.....	146
5.3 Антикризове управління персоналом організації	156
Питання для самоконтролю	162
Тестові завдання для самоконтролю знань теми.....	162
Практичні завдання для закріплення теоретичних знань	165
РОЗДІЛ 6 МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ: КЛАСИФІКАЦІЙНІ ОЗНАКИ ТА УМОВИ ЇХ ЗАСТОСУВАННЯ	168
6.1 Сутність маркетингових стратегій антикризового управління, їх особливості, види та умови застосування в сучасних умовах.....	168
6.2 Вимоги до формування маркетингових стратегій, їх елементи	175
6.3 Розробка і реалізація варіантів маркетингових стратегій відповідно до кризового стану підприємства	182
Питання для самоконтролю	193
Тестові завдання для самоконтролю знань теми.....	194
Практичні завдання для закріплення теоретичних знань	196
РОЗДІЛ 7 МАРКЕТИНГОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ.....	198
7.1 Сутність поняття маркетингове забезпечення антикризового управління торговельним підприємством та основні положення концепції його формування	198
7.2 Маркетингове управління портфелем бізнесу фірми на основі розробки стратегічних моделей інтеграції та оперативної взаємодії елементів системи антикризового управління з бізнес-середовищем.....	206
7.3 Комплексна аналітична оцінка маркетингової діяльності підприємства як основи прийняття управлінських рішень	213
Питання для самоконтролю	219
Тестові завдання для самоконтролю знань теми.....	220

Практичні завдання для закріплення теоретичних знань	222
РОЗДІЛ 8 АНТИКРИЗОВИЙ МАРКЕТИНГ: ІННОВАЦІЙНИЙ АСПЕКТ	224
8.1 Інноваційні процеси маркетингу як об'єктивна необхідність забезпечення конкурентоспроможності підприємства	224
8.2 Інноваційно-інвестиційна складова антикризового маркетингу	231
8.3 Методичні підходи до оцінки інноваційно-інвестиційних проектів	239
Питання для самоконтролю	244
Тестові завдання для самоконтролю знань теми	244
Практичні завдання для закріплення теоретичних знань	247
РОЗДІЛ 9 МАРКЕТИНГОВА АНТИКРИЗОВА ПРОГРАМА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	250
9.1 Сутність маркетингової антикризової програми підприємства	250
9.2 Інтернет-маркетинг як інструмент антикризових програм підприємства	255
9.3 Антикризовий PR.....	262
Питання для самоконтролю	270
Тестові завдання для самоконтролю знань теми	271
Практичні завдання для закріплення теоретичних знань	273
РОЗДІЛ 10 АНТИКРИЗОВІ МАРКЕТИНГОВІ РІШЕННЯ	274
10.1 Розробка системи типових варіантів антикризових маркетингових рішень	274
10.2 Прийняття і обґрунтування маркетингових управлінських рішень в антикризовому управлінні	282
10.3 Вибір оптимальних інноваційно-інвестиційних рішень	294
Питання для самоконтролю	303
Тестові завдання для самоконтролю знань теми	303
Практичні завдання для закріплення теоретичних знань	305
ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА	307
ВІДПОВІДІ НА ТЕСТИ І ЗАВДАННЯ ДО ТЕМИ 1-5	335
ВІДПОВІДІ НА ТЕСТИ І ЗАВДАННЯ ДО ТЕМИ 6-10	336
ГЛОСАРІЙ	337

ВСТУП

Успіх будь-якого бізнесу забезпечується насамперед його послідовним розвитком. У теорії та практиці управління прийнято розрізняти дві основні тенденції існування організацій, а саме: їх функціонування та розвиток.

Між цими двома процесами постійно виникає протиріччя, яке загострюється і призводить до кризи або кризової ситуації. Існують різні причини виникнення кризового стану на підприємстві, зокрема такі, як: загроза неплатоспроможності та банкрутства, невдало обрана маркетингова стратегія і, як наслідок, скорочення виробництва, радикальні зміни в управлінні та стратегії фірми, втрата важливої інформації, значні труднощі в бізнесі, поразка в конкурентній боротьбі, коливання в ринковій кон'юктурі, несприятливі зовнішньоекономічні умови, а нерідко й загальноекономічна та політична ситуації в країні або у світі.

Питання антикризового управління на сьогодні є актуальними і розглядаються як у фундаментальних працях, так і у наукових статтях. Але, на жаль, недостатня увага приділяється місцю та ролі маркетингу в антикризовому управлінні.

Враховуючи все вище зазначене, метою вивчення дисципліни є формування у студентів теоретичних знань і практичних навичок використання форм і засобів маркетингу в антикризовому управлінні.

Основними завданнями курсу є: усвідомлення місця маркетингу в антикризовому управлінні підприємством, роль головних аспектів антикризового маркетингу, ефективності антикризових заходів та методів дослідження ефективності антикризового управління на сучасних підприємствах; засвоєння основних теоретичних та методологічних підходів щодо діагностики рівня кризового стану підприємства, оцінки загроз виникнення кризи, чинників стратегічної кризи та контролю за нею; оволодіння сучасним маркетинговим інструментарієм антикризового управління; опанування основних прийомів маркетингового управління ризикозахищенністю підприємства; набуття навичок розробки антикризових маркетингових стратегій та антикризових маркетингових програм, з урахуванням їх особливостей та умов застосування в системі антикризового менеджменту; механізму маркетингового антикризового

управління підприємствами, метою якого є формування стратегії виходу з кризи та ліквідація наслідків кризових явищ.

При написанні навчального посібника автори ґрунтовно підійшли до розкриття сутності, концепції, принципів, функцій та механізму реалізації антикризового маркетингу, шляхом дослідження наявних напрацювань вітчизняних та закордонних спеціалістів в сфері антикризового маркетингу, значної кількості сучасних науково-практичних публікацій, монографій, навчально-методичних розробок, побудували на їх основі наочний ілюстративний матеріал, що дозволяє студентам поглянути на антикризовий маркетинг під іншим кутом зору, ніж це запропоновано в інших навчальних посібниках та публікаціях.

Питання для самоконтролю, які завершують кожний розділ, містять в собі елементи дискусійного характеру, які спонукатимуть студента більш докладно ознайомитись з наявною літературою за дисципліною, навчити його самостійно користуватися матеріалами даного навчального посібника.

Кожний розділ навчального посібника містить: основний текст ілюстрований достатньою кількістю схем та таблиць, що дозволяють систематизувати та узагальнити теоретичний, методичний матеріал, подано термінологічний апарат, наведено приклади; питання та тести для самоконтролю знань, які дозволяють студентам самостійно оцінити ступінь засвоєння ними матеріалу та сприяють більш ефективному опрацюванню навчального матеріалу у процесі самостійної роботи, роблять процес вивчення дисципліни активним; практичні завдання для закріплення теоретичного матеріалу, що дозволить самостійно зрозуміти студентам рівень власного засвоєння практичної складової відповідної теми та стимулюватиме їх творчі здібності.

Рекомендований наприкінці навчального посібника список використаних джерел складено за ступенем посилань. Він містить значний перелік публікацій за кожним розділом (із джерелами доступу в Інтернеті), результатів дисертаційних та монографічних досліджень, а також статей, оприлюднених в науково-практичних виданнях України.

Бажаємо успіху в освоєнні теоретичних і практичних складових антикризового маркетингу!

РОЗДІЛ 1

АНТИКРИЗОВИЙ МАРКЕТИНГ ЯК СКЛАДОВА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1 Основні положення маркетингу та його місце в антикризовому управлінні

Поняття «маркетинг» вперше з'явилося в XX сторіччі, проте елементи практичної маркетингової діяльності найбільш явно застосовували за довго до цього.

Вже близько 1650 року в Японії, один із членів сім'ї Міцуї (тепер відома фірма) в Токіо відкрив магазин, який за своїм змістом відповідав сучасному універсаму. У цьому магазині були організовані секції і використовувалася систематизація інформації про потреби клієнтів, яка приймалася за основу виробництва товарів, що користувалися підвищеним попитом. При реалізації товару покупцю видавалася гарантія, в рамках термінів якої можна було повернути товар і отримати назад гроші [1, с. 92].

Становлення маркетингу як науки пов'язане з виділенням її в самостійну дисципліну на початку XX століття у провідних університетах США: Гарвардському, Іллінойському, Мічиганському [2, с. 9; 3].

У 1960 р. була запропонована модель, що пояснює зміст маркетингу (модель «чотирьох Р» Джерома Маккарті). В ній виділялося чотири основних елемента маркетингу: товар (product), ціна (price), збут (place), реклама-стимулювання (promotion). Ця модель поклала початок теоретичних досліджень у сфері маркетингу. Стали організовуватися інститути та асоціації маркетингу, які займалися маркетинговими дослідженнями, формували термінологію і понятійний апарат маркетингу [1, с. 92; 2, с. 9-10].

У 1965 р. англійський інститут маркетингу запропонував таке визначення: маркетинг – це практична діяльність, система управлінських функцій, за допомогою яких організують і управляють комплексом дій, пов'язаних з оцінкою купівельної спроможності споживачів, з її перетворенням у реальний попит на вироби і послуги, та наближенням цих виробів і послуг до покупців для одержання прибутку або якої-небудь іншої мети. Це

визначення отримало визнання і широко використовувалося [2, с. 10; 4, с. 31].

У 1972 р. Ф. Котлер обґрунтував поняття мікромаркетингу та макромаркетингу. А Шелбі Хант у 1976 р. остаточно показав, що маркетинг є наукою про процеси обміну [1, с. 92].

У США і в багатьох країнах Західної Європи засновані національні інститути з питань маркетингу, створена розгорнута мережа шкіл і різних курсів при асоціаціях, університетах та інших вузах. Асоціації з маркетингу організовані і в інших країнах. Ідеї маркетингу розвиває Європейський комітет маркетингу, Міжнародна асоціація маркетингу (Англія), куди входять фахівці з питань маркетингу з провідних країн світу.

З кінця 80-х – початку 90-х рр. спостерігався процес глобалізації маркетингу. Так, у 1992 р. р. в Канберрі (Австралія) пройшла Міжнародна конференція по глобальному маркетингу, яка проголосила: «Маркетинг – це все», «Маркетинг означає бізнес» [1, с. 92; 4, с. 32; 5].

В наукових та методичних публікаціях з маркетингу налічується понад 2000 його визначень, кожне з яких відображує його функції, призначення та інші поняття [2, с. 15]. Всі визначення поняття маркетингу можна розділити за такими напрямками (рисунок 1.1).

На сучасному етапі розвитку маркетингу ААМ прийняла таке його визначення:

«Маркетинг – це передбачення, управління економіки й задоволення попиту на товари, послуги, організації, людей, території і ідеї у вигляді обміну»
--

Отже, сучасний маркетинг є наукою, яка заснована на певних теоретичних положеннях, принципах та економічних законах. Ця наука пов'язана з іншими дисциплінами, зокрема економічною теорією, соціологією, психологією, культурологією тощо. Як наука вона ґрунтується на теоретичних і практичних складових (рисунок 1.2). Перша складова спрямована на формування категорій, законів, закономірностей розвитку ринку та його суб'єктів. Друга складова сприяє використанню методичного апарату та інструментарію маркетингу в практичній діяльності. Його розглядають як функцію управління і філософію бізнесу.



Рисунок 1.1 – Напрями визначення маркетингу
Розроблено авторами

Маркетинг як функція управління, виражається в тому, що маркетингова діяльність аналізується і планується, як будь-які управлінські рішення й так само зорієнтована на прикладну діяльність. Як філософія бізнесу, він органічно доповнює мислення підприємців й управлінського персоналу та всіх працівників збутових підрозділів на виявлення і найефективніше задоволення потреб споживачів.

Маркетинг – процес, який пов’язує виробника із споживачем через торгівлю і забезпечує зв’язки між ними. Програма маркетингу зорієнтована на управління виробництвом товару, що відповідає потребам ринку, реалізується в місці, яке наближає товар до покупця, організовує його ефективний збут. Для того щоб істотно знизити ризик продажу товарів, необхідно знати споживачів, персонал, хто вони, які риси їм притаманні, що саме приваблює їх у товарах, що пропонуються підприємством та інше. Кожний виробник товарів, який прагне одержати стабільні прибутки від бізнесу, має ретельно планувати свою діяльність. Одним із найефективніших засобів для досягнення успіху є

власне маркетингове планування.

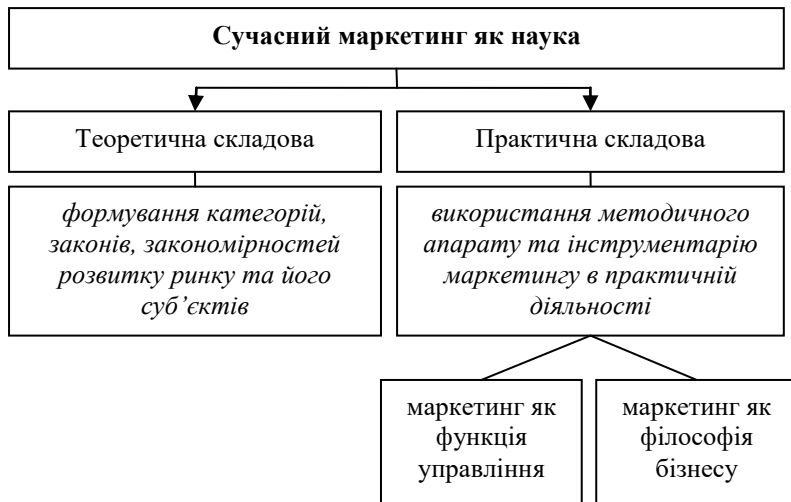


Рисунок 1.2 – Розкриття сутності сучасного маркетингу як науки
Розроблено авторами

Маркетинговий успіх залежить від глибокого та всебічного вивчення форм, типів і видів ринку. Здійснюється воно, виходячи з позицій: дослідження характерних особливостей потреб і пропозицій; оцінки ємності ринків; ступеня їх насиченості; стану конкуренції; вірогідності появи товарів-аналогів і товарів-замінників тощо. Вивчення й надання переваги тій або іншій позиції дає змогу здійснювати маркетингову діяльність, орієнтовану на якнайбільше виробництво якісного товару, а також на максимальне задоволення споживчих інтересів.

Таким чином, формування маркетингу в системі управління підприємством передбачає наявність знань із основ потреб ринку, процесів виробництва, фінансово-господарських операцій, соціально-економічних принципів управління підприємством.

Зміст маркетингу в системі управління підприємством розкривається через його інструменти, завдання, функції (рисунок 1.3).

Поступово в межах маркетингу почали виділятися окремі напрями дослідження, пов'язані з формуванням процесу управління маркетинговою діяльністю [6, с. 71].

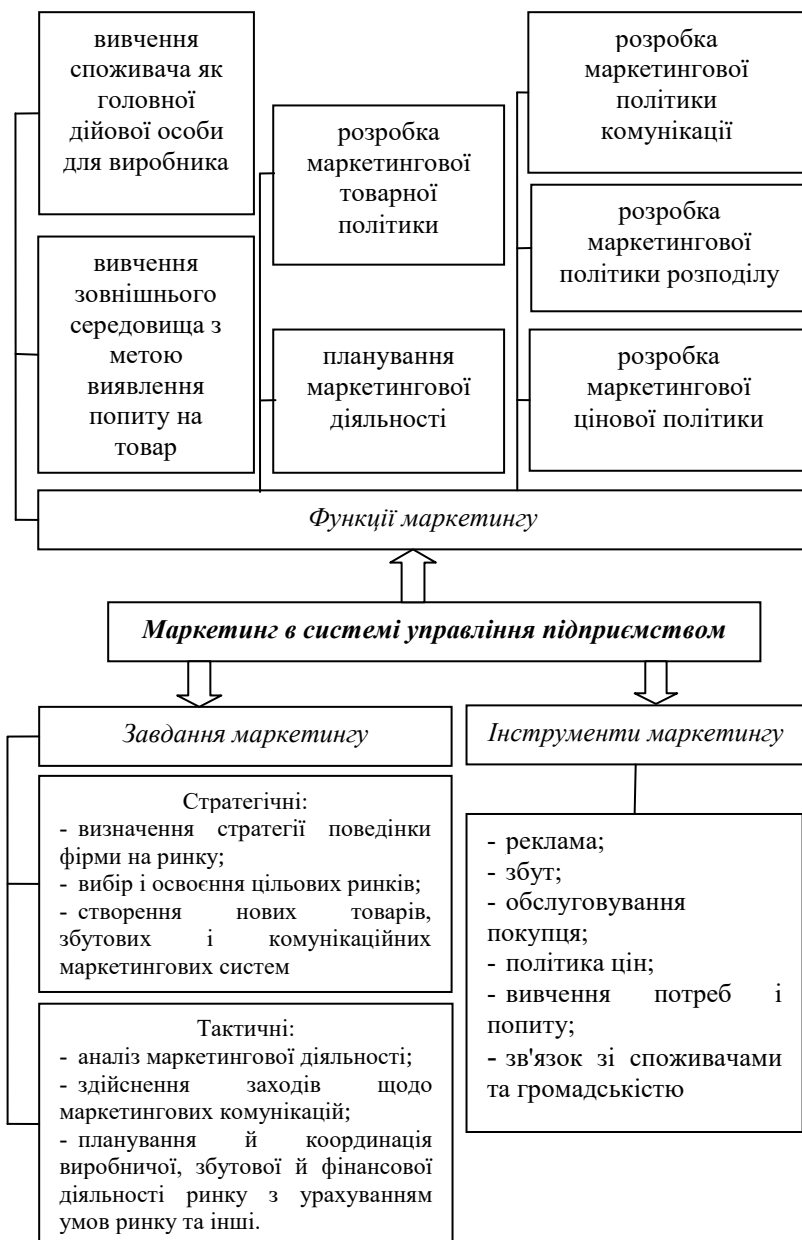


Рисунок 1.3 – Маркетинг в системі управління підприємством
Узагальнено авторами на основі [2, с. 19; 3; 7, с. 12; 8].

За сучасних умов господарювання, управління маркетингом є однією з найважливіших функціональних підсистем управління підприємством.

Сучасні умови ринкової економіки характеризуються високим ступенем нестабільності та невизначеності зовнішнього середовища, збільшенням впливу його факторів на економіку та управління підприємствами. Ринкові форми господарювання в умовах жорсткої конкуренції призводять до неспроможності окремих суб'єктів господарювання або їх тимчасової неплатоспроможності. У США близько 50% новостворених малих і середніх підприємств припиняють свою діяльність протягом одного року. Разом з тим визнані законом банкрути становлять усього близько 1% кількості всіх підприємств. Вище зазначене дозволяє зробити висновок про необхідність суб'єктами господарювання усіх форм власності використовувати діагностичні процедури для оцінки фінансово-економічного стану, корегувати стратегії розвитку використовуючи антикризові складові, постійно проводити роботу з антикризового управління [9, с. 120; 10, с. 311; 11].

Сутність антикризового управління підприємством полягає в забезпеченні таких умов функціонування підприємства, коли фінансові, виробничі, маркетингові, кадрові та інші труднощі не мають постійного характеру і досить швидко вирішуються за допомогою спеціальних заходів.

Антикризове управління підприємством – це система управління підприємством, яка має комплексний, системний характер і спрямована на запобігання та усунення несприятливих для діяльності підприємства явищ за допомогою розробки і реалізації на підприємстві спеціальних заходів, які мають стратегічний характер і дозволяють усунути тимчасові перешкоди, зберегти і помножити ринкові позиції [12, с. 25].

Мета та задачі антикризового управління підприємством представлені на рисунку 1.4.

Отже, сутність ключових складових антикризового управління (рисунк 1.4) полягає:

- маркетингова складова антикризового управління спрямована на виявлення симптомом кризи збутової діяльності;



Рисунок 1.4 – Мета, складові та завдання антикризового управління підприємством
Розроблено авторами на основі [9, с. 123; 10, с. 282; 13, с. 130;].

- фінансова складова антикризового управління: підвищення платоспроможності, підвищення та запобігання зниженню ліквідності, мінімізація наслідків фінансової кризи;
- виробнича складова антикризового управління: зниження відсотка браку, запобігання моральному зносу обладнання, підтримка інноваційної активності, організація виробництва без простоїв;
- організаційна складова антикризового управління: стабільні комунікаційні процеси між відділами, формування гнучкої до кризи організаційної структури підприємства;
- кадрова складова антикризового управління: зниження плинності кадрів і запобігання різноманітним кризам у робочому колективі (психологічним, байдужості до праці, кризі взаємовідносин) [9, с. 122].

Отже, маркетинг як функціональна підсистема управління підприємством відіграє ключову роль в системі його антикризового управління, а маркетингова політика служить базою для стратегічного планування всіх аспектів діяльності підприємства.

1.2 Місце маркетингових заходів у системі антикризового управління

Маркетингові заходи являють собою комплекс заходів, які передбачають збір і аналіз інформації з метою дослідження ринків збуту продукції та виявлення факторів попиту споживача для мінімізації ризику при прийнятті стратегічних рішень в процесі господарської діяльності підприємства.

Такі дослідження підприємства можуть здійснювати самостійно при наявності відповідних фахівців в штаті, але найчастіше для вирішення зазначених питань вдаються до допомоги спеціалізованих організацій, що надають маркетингові послуги.

Роль маркетингових заходів суттєво зростає для підприємства кризовий період. Пов'язано це з тим, що саме в цей період потрібні ефективні маркетингові заходи, що сприятимуть підтримці попиту продукції чи послуг, пошуку нових ринкових ніш, модернізації продуктової політики, зміни або розширенню вектора діяльності та інше [14, с. 75; 15, с. 96; 16].

Наявність численних факторів кризових явищ, частота та руйнівний характер їх прояву у діяльності підприємств обумовлюють необхідність формування і використання на підприємствах системи антикризового управління. У сучасних умовах динамічності та невизначеності спостерігається тенденція до неефективного використання традиційних методів менеджменту. Вони не дають реального ефекту, оскільки орієнтовані на підприємства, які нормально функціонують на ринку. За умов, яким притаманні не тільки тимчасові труднощі в діяльності більшості підприємств, але й стан глибокої кризи, звичайні інструменти менеджменту вже не допомагають. Тому наразі актуальною проблемою є пошук і впровадження у широку практику таких форм і методів управління, використання яких дозволило б не доводити справу до кризового стану, а сприяло б підготовці та реалізації програми оздоровлення підприємства.

Антикризове управління досягається проведенням єдиної політики, системою заходів правового, організаційного і технічного характеру щодо усунення загроз життєво важливим інтересам підприємства і підтримання їх стійкого функціонування та розвитку. Цей специфічний вид управління підприємств наразі перебуває у стадії формування і представлений на практиці окремими розрізненими заходами з подолання наслідків прояву різного роду кризових явищ [17, с. 55].

В авторському розумінні антикризове управління повинно охоплювати всі підсистеми управління підприємством: операційну, технічну, фінансову, та, особливо, стратегічну, маркетингову, кадрову.

Маркетинг в антикризовому управлінні є не просто однією з підсистем підприємства, а основою, яка забезпечує стійкість роботи всіх інших його підрозділів.

В умовах кризи організації або для її запобігання використовуються ті ж інструменти маркетингу, що і в стабільних умовах, але при цьому змінюються цілі та задачі маркетингових заходів, які набувають нових специфічних рис.

Цілі маркетингових заходів повинні бути узгоджені з метою загальної стратегії підприємства. При антикризовому управлінні головною його метою є запобігання або мінімізація негативних наслідків кризи, забезпечення умов отримання необхідних

грошових коштів підприємства від збільшення обсягу збуту виробленої нею продукції. Для антикризового управління цілями маркетингових заходів можуть бути: пошук нових ринкових можливостей, підтримка рівня продажів, збереження частки ринку, збереження частки лояльних покупців і інші. Цілі маркетингових заходів в умовах антикризового управління динамічніші і більш підвладні коригуванню [14, с. 76].

Завдання маркетингових заходів також відрізняються в залежності від стану нестабільності, та від того, як змінюються умови функціонування підприємства. Наприклад, при зниженні рівня попиту на вироблену продукцію може виникнути необхідність в скороченні обсягів виробництва даного товару і, як наслідок, скорочення обсягів його продажів. Визначення рівня попиту для підприємства дуже важливо, тому що від цього залежать фінансові потоки і ліквідність активів.

Для подолання (попередження) кризи на підприємстві розробляється комплексна антикризова програма, яка дає можливість об'єднати різнопланові заходи.

Розроблення комплексної антикризової програми спрямоване на ґрунтовну організацію роботи з подолання кризи як на підприємстві загалом, так і в його окремих підсистемах (збутовій, фінансовій, виробничій, організаційній, постачання, управління персоналом, маркетингу), забезпечити послідовність та системність цього процесу.

Антикризова програма – це координуючий плановий документ, що охоплює комплекс економічно та науково-обґрунтованих заходів (маркетингових, фінансових та інших), спрямованих на подолання (запобігання або пом'якшення впливу) кризових явищ на підприємстві, зміст якого залежить від типу, глибини кризових явищ та особливостей функціонування підприємств різних організаційно-правових форм [18, с. 118].

В рамках антикризової програми складається план маркетингових заходів (рисунок 1.5).

Отже, головними складовими процесу антикризового управління є:

- мобільність та динамічність у використанні ресурсів та проведенні змін;
- здійснення програмно-цільових підходів у технологіях розроблення та реалізації антикризових рішень;

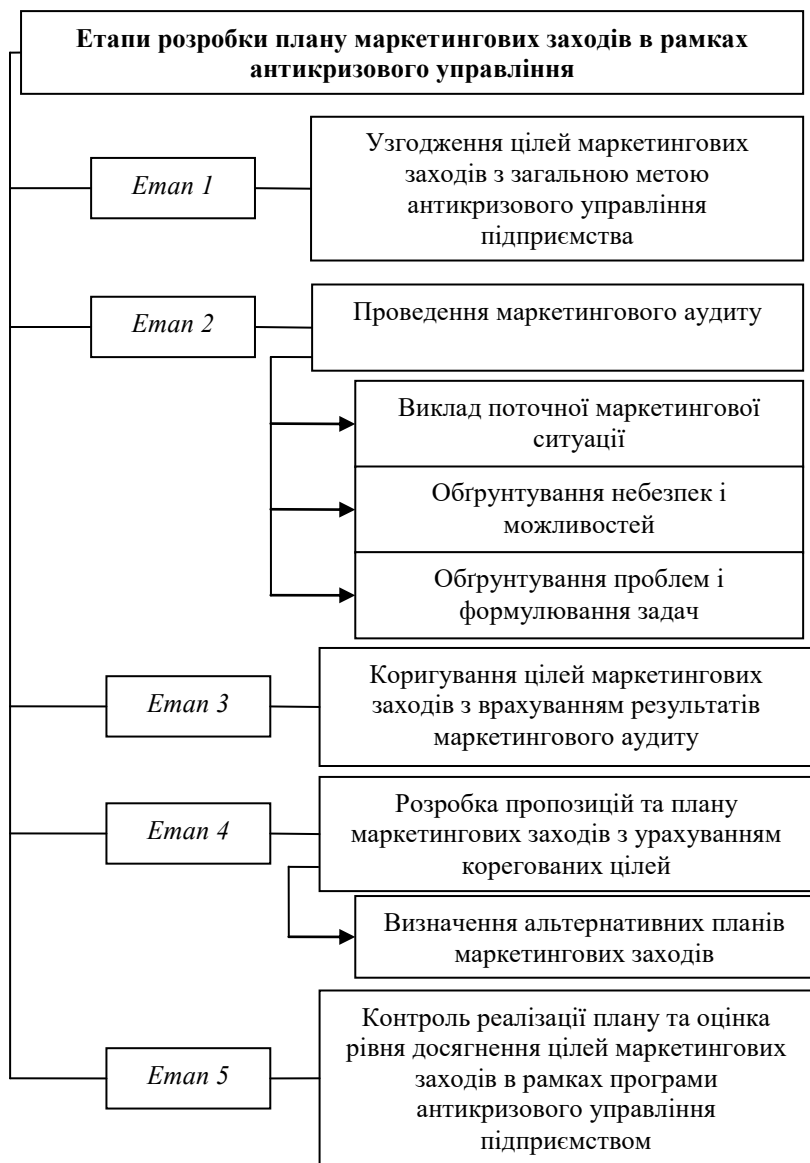


Рисунок 1.5 – Етапи створення плану маркетингових заходів в рамках програми антикризового управління
Розроблено авторами за урахуванням [10, с. 287-289; 13, с. 132].

- підвищена чутливість до чинника часу в процесах управління;
- здійснення своєчасних дій;
- використання антикризового критерію якості рішень під час їх розроблення та реалізації [9, с. 123].

В умовах антикризового управління підприємством 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 (не контрольованість, не конкурентоспроможність).

Маркетингові антикризові програми можуть бути частиною стратегічного та тактичного плану підприємства з подолання кризи або кризового стану [13].

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 (рисунк 1.6).

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.

Діагностику кризових факторів можна здійснити за допомогою сучасних методів діагностики маркетингового середовища, таких як SWOT и PEST аналіз [20, с. 305]. 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.



Рисунок 1.6 – Антикризовий маркетинг в системі антикризового управління підприємством [19, с. 508; 21, с. 13]

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.

1.3 Створення системи антикризового управління підприємствами

Під впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища нормальний стан функціонування підприємства може порушуватись, відхилятись від планових чи бажаних параметрів роботи. Такі ситуації вимагають формування і використання в рамках структурних елементів господарського механізму відповідних заходів, які будуть носити антикризовий характер.

Сукупність таких заходів, методів, важелів та інструментів у науковій літературі розкривається через поняття механізму антикризового управління.

Дослідником Погребняк А.Ю. визначено механізм антикризового управління як сукупність взаємопов'язаних та взаємодоповнюючих елементів, узгоджена взаємодія яких сприяє виявленню, недопущенню та подоланню кризи, під впливом дії факторів зовнішнього та внутрішнього середовища [22].

Слід акцентувати увагу на тому, що антикризові управлінські рішення приймаються у стресових умовах, коли менеджери відчують труднощі щодо аналізу ситуації, недостатньо чітко уявляють наслідки своїх дій. Тому такі рішення потребують виваженості та ефективності.

На великих підприємствах створюється група антикризового управління, функціонування якої має забезпечувати діагностику й аналіз проявів кризи, її попередження та усунення її наслідків; вироблення концепції відновлення нормального функціонування підприємства та його оновлення.

Основними елементами запропоновано визначати: фактори,

діагностику кризових явищ на підприємстві, потребу у антикризового управління, мету, принципи, функції, методи та інструменти, нормативно-правове забезпечення, ресурси, а також рівні управління.

Діагностика кризових явищ здійснюються на початковому етапі для визначення потреби антикризового управління.

Основними інструментами діагностики виступають: експрес-діагностика; моніторинг та оцінка загальних показників фінансового стану; діагностика із застосуванням фінансового аналізу та методик оцінки ймовірності банкрутства; методи оцінки потенціалу підприємства (конкурентоспроможності підприємства); та здійснення інших додаткових заходів).

У процесі виявлення потреби антикризового управління визначається основна мета антикризових заходів - стан в майбутньому, який можливо змінити відносно теперішнього та варто, бажано або необхідно досягнути.

Головна мета, ключові складові та завдання антикризового управління були розглянуті у пункті 1.1 рисунок 1.4.

Розглянемо основні функції антикризового управління. Так, антикризове управління, як і будь-який інший вид управління, виконує п'ять основних функцій: планування; організацію; мотивацію, координацію та контроль за виконанням цілей. Прийняття рішення і комунікаційний процес є сполучними ланками між зазначеними функціями.

Антикризове управління має ряд специфічних функцій (рисунок 1.7) [22]. Вони є деталізацією основних функцій, враховуючи специфічність його сутнісних ознак та форм прояву.

Виконання цих функцій має специфічну спрямованість.

Специфічна спрямованість функцій полягає у своєчасній ідентифікації кризових явищ, що існують зовні та всередині підприємства, розробці та впровадженні заходів щодо запобігання, ліквідації або пом'якшення впливу негативних факторів на діяльність підприємства, прискореній та дієвій реакції на зміни в зовнішньому оточенні, розробці та введенні в дію інструментів в рамках складових елементів господарського механізму, які у критичній ситуації (наприклад, на межі банкрутства) могли б забезпечити вихід підприємства з такого стану з найменшими втратами.

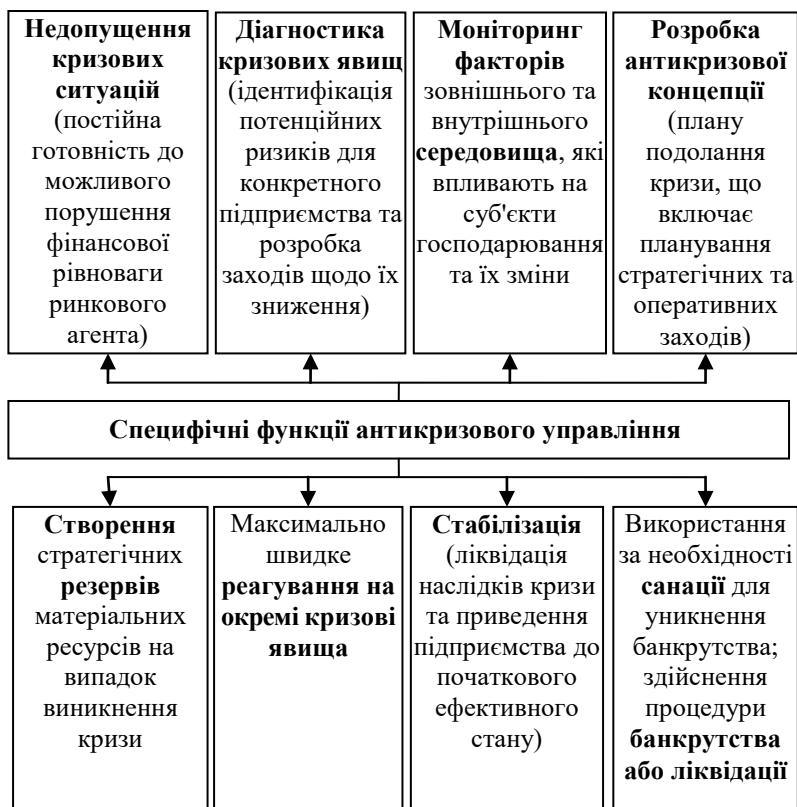


Рисунок 1.7 – Специфічні функції антикризового управління [22]

Особливою функцією в системі антикризового управління виступає *діагностика кризового стану підприємства*. Слід зауважити, що вона є *функцією і специфічною стадією антикризового управління*. Це вихідний пункт для прогнозу альтернативного розвитку підприємства.

Одним із інструментів, що може застосовуватись на стадії моніторингу та діагностики кризи може бути проведення *стрес-тестування*, яке має на меті дати оцінку спроможності суб'єкта господарювання подолати кризову ситуацію.

Його результати можуть використовуватись при ситуаційному моделюванні й оцінці наслідків можливих подій, які виникають у зовнішньому та внутрішньому середовищах.

Єдиного підходу до проведення стрес-тестування немає, хоча відомі основні підходи, які використовують при його проведенні:

- тести чутливості – використовуються для оцінки показників діяльності, їх порівняння з минулими періодами, без з'ясування причин їх відхилення;

- тести сценаріїв – застосовуючи методи стратегічного аналізу, з'ясовують причини і фактори виникнення кризової ситуації, аналізують її особливості та розробляють прогнозовані сценарії і перевіряють на стійкість;

- тести екстремальних величин (сценаріїв максимальних втрат) мають на меті виявити і провести аналіз найгіршої ситуації або сценарію, за яких підприємства зазнають найбільших втрат.

Стрес-тестування є корисною можливістю для підприємств оцінити ситуацію на перспективу та приступити до моделювання антикризової програми, за допомогою якої вихід із кризового стану буде мати найбільший ефект та мінімізовані збитки.

Поряд із підготовкою управлінського персоналу до прийняття антикризових рішень на підготовчих етапах активізують і стратегічні рішення, зокрема *маркетингові стратегії*, які б відповідали цілям та можливостям підприємств в умовах появи кризових ознак. Їх реалізація забезпечує перспективні можливості для якнайшвидшого виходу підприємств із криз [23].

Для підприємств, які знаходяться у передкризовому стані, така стратегія передбачає приведення в дію профілактичних і превентивних заходів щодо появи кризи – налагодження інформаційної бази, розроблення нових стратегічних пріоритетів функціонування підприємства на ринку.

Важливе значення при цьому мають дослідження внутрішніх та зовнішніх його факторів, формування стратегічних бізнес-планів, мотивація кінцевих результатів та здійснення контролю за факторами ризику.

Стратегія маркетингу в умовах фінансової неспроможності передбачає, насамперед, організацію якісної і оперативної збутової політики, використання активних каналів збуту, пошук вигідніших клієнтів, максимальне задоволення потреб споживачів [24].

Ціноутворення в умовах нестабільності та появи ознак кризової ситуації повинно базуватись на таких особливостях: встановлення таких цін на продукцію, які є оптимальними для

покриття її собівартості та, по можливості, для отримання мінімального прибутку, враховуючи коливання попиту та здійснюючи моніторинг цін конкурентів.

Попереджувальним заходом при перших ознаках кризи може бути диверсифікація як реагування на зовнішні ризики. *Стратегія диверсифікації* спрямовується як на виробництво нових видів продукції з використанням новітніх технологій, на підвищення якості продукції, так і на розвиток нових напрямів діяльності [25].

Як важіль антикризового управління підприємством можна виважено застосовувати процедури *реструктуризації, реорганізації та реінжинірингу*.

Реструктуризація використовується у випадках, коли існуюча організаційна структура підприємства є неефективною і не може забезпечити комплексного його розвитку.

Реструктуризаційна схема включає такі етапи:

- вибір оптимальної стратегії розвитку підприємства (структура виробничої програми, структура ринків збуту);
- розроблення фінансового плану (структури доходів та витрат);
- проведення внутрішніх управлінських змін (організаційної структури, структури персоналу, виробничої та інформаційної структури);
- зміна структури капіталу (структури залученого капіталу і власного капіталу та їх співвідношення).

Реструктуризація проводиться найчастіше з використанням «дерева рішень», на основі якого проводиться оцінка вибору підходу та успішності здійсненої реструктуризації.

Загалом, реформування розпочинають змінами у системі управління підприємством, а саме: у структурі, системі управління, управлінської культури.

Реорганізація підприємства є комплексом заходів, які передбачають повну чи часткову заміну власників або керівника підприємства, зміну організаційно-правової форми, ліквідацію збиткових підрозділів або відокремлення з одного підприємства декількох, результатом чого є передача або прийняття правонаступником його майна, коштів, прав та обов'язків.

Реінжиніринг використовується тоді, коли підприємство перебуває у досить скрутному становищі і не має достатніх

можливостей для виходу з кризи. Його здійснення передбачає фундаментальне переосмислення та радикальне перетворення бізнес-процесів.

Реінжиніринг забезпечує серйозний прорив і рішучу відмову від усього старого – фінансово-господарського, виробничого та інших видів управління та замінює їх на нові, перспективні напрями ефективного ведення діяльності. У зв'язку з тим, що в кризових ситуаціях виникає недостатність грошових коштів у підприємств, одним із перспективних антикризових заходів є виважена та ефективна інноваційно-інвестиційна політика. Підприємства можуть використовувати інноваційну політику, яка має на меті забезпечення конкурентоспроможності та оптимізацію виробничого потенціалу за допомогою інноваційної діяльності.

Формування інвестиційно-інноваційної стратегії для можливостей виходу підприємств із кризи базується на таких управлінських рішеннях:

- оптимізація виробничого процесу, основою якого є раціональне використання виробничих ресурсів;
- достатність фінансування для подальшого їх розвитку або функціонування, яке повинне базуватись на раціональному використанні наявних власних, залучених та запозичених джерел;
- забезпечення та пошуки інвестиційних резервів.

Оптимізація виробничого процесу ґрунтується на детальному аналізі ринкової ситуації і цін щодо реалізації продукції, а також собівартості.

Визначення достатності фінансування ґрунтується на аналізі структури власних джерел формування активів і дивідендів від залученого капіталу, запозиченого капіталу, вартості довгострокової заборгованості та прибутку від виробничої діяльності, можливості створення резервного фонду на випадок кризових ситуацій.

Забезпечення та пошуки інвестиційних резервів базується на проведенні аналізу нових інвестиційних перспектив і можливостях їх отримання. [17, с. 57-59].

Підводячи підсумки, можна стверджувати, що система антикризового управління на підприємстві повинна включати в себе:

- постійний моніторинг за зовнішнім і внутрішнім

середовищем. Причому зовнішні погрози з боку держави, конкурентів, злочинних елементів є найбільш небезпечними і можуть привести до повного руйнування підприємств, фірм, організацій. Цей фактор повинен бути пріоритетним в оцінці зовнішньої обстановки, розробленні заходів для зниження зовнішньої вразливості фірми;

- підвищення гнучкості всередині фірми;
- розроблення оптимального плану маркетингових заходів, які створили б для підприємства стратегічні довгострокові умови для успішної реалізації діяльності;
- розроблення підготовчих планів у разі виникнення проблемних ситуацій і проблем, здійснення попередніх заходів для їхнього забезпечення. До таких заходів, насамперед, варто віднести створення страхових фондів, стратегічних резервів фінансових і технічних засобів, комплектування групи ситуаційного управління з кращих менеджерів у разі потреби розв'язання проблемних ситуацій;
- упровадження планів практичних заходів у разі виникнення кризової ситуації. У цих умовах менеджер повинен володіти: умінням оперативно налагоджувати роботу окремих груп і фахівців для виконання поставлених завдань; приймати ризикові і нестандартні рішення у разі відхилення розвитку ситуацій від допустимого ходу подій; координувати дії всіх учасників і постійно контролювати хід виконання заходів та їхніх результатів [13, с. 133; 26].

1.4 Сутність, мета та задачі антикризового маркетингу

В умовах кризи багато компаній йдуть з ринку, так як втрачають свою платоспроможність. Для збереження і зміцнення позицій підприємства застосовуються антикризове управління, тобто управління при високій ймовірності ризику. Незалежно від економічного становища і стадії життєвого циклу компанії необхідно розробляти програми антикризового управління. Такі програми спрямовані на запобігання банкрутства, вихід організації з кризи і відновлення конкурентоспроможності. Частиною антикризового управління є антикризовий маркетинг.

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.

Сьогодні серед науковців, які досліджують роль маркетингу в антикризовому управлінні підприємством, не існує спільної думки щодо визначення категорії «антикризовий маркетинг» як вид маркетингової діяльності із власним змістом і засобами. Існує навіть переконання, що від того, що маркетинг назвали «антикризовим», його суть, цілі та завдання абсолютно не змінилися. Відповідно, поняття «антикризовий маркетинг», швидше за все, застосоване до конкретної програми дій для досягнення цілей компанії в нових умовах. Це означає, що під час кризи не переглядається стратегія маркетингу. Вона залишається тією ж, і завдяки цьому підприємство не втрачає інтересу до перспективи свого розвитку, в тому числі і в післякризовий період [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»). Такі твердження виникають через те, що більшість маркетингових категорій виникають в практичній діяльності, а лише потім знаходять наукове обґрунтування.

Слід розрізняти 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 фінансове становище) [8].

Криза є одним з етапів антикризового управління, а заходи у обох випадках називаються антикризовими, що і призводить до виникнення вищезазначених суперечностей. 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 [1, 2]. Таким чином, антикризовий маркетинг є складовою частиною маркетингу у антикризовому управлінні.

Антикризовий маркетинг – це пошук прихованих можливостей ринку, які можна дуже швидко реалізувати. Ці можливості є на будь-якому ринку, але в звичайних умовах, коли все добре, їх ігнорують, причому ігнорують спеціально, залишаючи на чорний день. Про наявність такого нюансу як приховані можливості ринку, знають не всі, а тільки дуже просунуті маркетингологи. Знають і мовчать, тому що знання цього нюансу дає в руки всі карти для того, щоб уповільнити і навіть зупинити падіння ринку в цілому або тільки свого сегмента. Знаючи цей нюанс при грамотному підході можна навіть забезпечити зростання ринку, незважаючи на багато кризові явища в економіці.

Антикризовий маркетинг – це оперативна зміна всіх компонентів маркетингу згідно змін навколишнього середовища, що сприяє збереженню максимальної конкурентоспроможності компанії в ринкових умовах.

Цілі і завдання антикризового маркетингу [12]:

- визначення положення компанії (визнання кризи, аналіз загроз і обсягів кризи, оцінка можливих наслідків);
- визначення цілей і завдань, планів і перспектив розвитку компанії;
- визначення шляхів досягнення поставлених цілей (комплекс маркетингу 4P, підвищення іміджу, розширення маркетингового підрозділу, просування і збут);
- оцінка ефективності (тестування заходів, ступінь виконання поставлених завдань, аналіз ефективності реалізованих заходів).

У передкризовому періоді та у період кризи особлива увага приділяється розробці ефективної антикризової маркетингової стратегії, заснованої на маркетингових дослідженнях. Вони допомагають діагностувати можливості і позиції компанії на ринку, оцінити її сильні і слабкі сторони, а також виявити можливі загрози.

Програми антикризового маркетингу повинні забезпечити

виробництво і реалізацію таких товарів, які користуються стійким попитом на ринку і приносять основний прибуток компанії. Також підприємства повинні найбільш повно, на відміну від конкуруючих організацій, задовольняти потреби споживачів у тих сферах, де вони мають сильні конкурентні переваги.

Маркетинговий підхід для вирішення проблем компанії в умовах кризи дозволяє пом'якшити удар наслідків і продовжувати активно функціонувати на ринку.

Пріоритетними заходами антикризового маркетингу є [19, с. 510; 26]:

- постійний моніторинг стану ринку збуту та сегментація;
- оцінка і прогнозування місткості освоєного ринку та аналіз чинників, що впливають на його розмір;
- концентрація маркетингових зусиль на конкурентних перевагах;
- повний або частковий вихід з неперспективних ринків;
- припинення виробництва та збуту збиткової продукції, що не користується попитом;
- концентрація на обслуговуванні сегментів ринку, що мають перспективу зростання;
- вибір тактики маркетингової діяльності, побудованої на заходах партизанського та вірусного маркетингу;
- заходи щодо підвищення гнучкості та маневреності асортименту продукції (товарів, робіт, послуг) у рамках виробничих або торговельно-технологічних можливостей підприємства;
- гнучка цінова політика відповідно до цінової політики основних конкурентів;
- формування власної дилерської мережі, фірмової торгівлі для зниження трансакційних витрат;
- дослідження попиту споживачів, усунення надлишкових ланцюгів товароруку;
- регіональна диверсифікація збуту продукції (робіт, послуг);
- створення мінімальної дистанції між виробником (постачальником) і замовниками (кінцевими споживачами), за якої підвищиться 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;
- активна інноваційна політика, спрямована на створення нових видів продукції та користування перевагами нецінової конкуренції;
- залучення іноземних інвестицій для освоєння випуску конкурентоспроможної продукції;
- активна комунікаційна підтримка програми зі створення позитивного іміджу підприємства в очах кредиторів, інвесторів, працівників та органів державного управління;
- упровадження маркетингу партнерських відносин тощо.

Етапами дій в цьому випадку можуть бути:

1. Під час різних кризових ситуаціях для скорочення негативного впливу кризи на імідж підприємства керівництво звертається до спеціалізованих PR-агентства або активізує діяльність власного підрозділу. Ефективними будуть заходи, якщо керівництво має уявлення про динаміку криз, своєчасно приймає програму дій і зберігає при цьому репутацію підприємства.

Виділяють три стадії антикризового управління, в рамках яких застосовують відповідні інструменти і засоби маркетингу: *етап передкризового менеджменту; етап кризового менеджменту; етап після кризового управління.*

Перший етап передбачає запобігання кризи і розробку стратегічних планів розвитку компанії.

Основними інструментами антикризового маркетингу в цьому випадку є [15]:

- маркетингові дослідження (діагностика стану ринку і виявлення факторів ризику);
- розробка стратегій, спрямованих на запобігання криз;
- складання стратегічних планів, бізнес-планів та планів рекламних кампаній;
- розробка програм стимулювання персоналу.

Другий етап полягає в розробці швидкої і без наслідків стратегії виходу з кризової ситуації, а також стратегій, спрямованих на мінімізацію негативного впливу кризи на роботу компанії, планів по кожній конкретній ситуації і програм щодо мінімізації витрат.

Третій етап – це програми реабілітації та стабілізації

становища підприємства, розробка стратегій, спрямованих на оновлення проблемних зон, пошук нових ринкових можливостей.

2. Сучасними інструментами маркетингу в рамках антикризових програм можуть стати *партизанський маркетинг* і *джаз-маркетинг*.

Партизанський маркетинг – це сукупність маркетингових заходів, які включають в себе скандальні і провокаційні акції, що дозволяють максимально ефектно продемонструвати продукцію потенційним споживачам. На відміну від традиційних маркетингових інструментів товар відкрито не нав'язується клієнту, тому і не викликає негативу і ігнорування. Партизанський маркетинг спрямований на виклик емоцій, під впливом яких споживачі роблять покупки [15].

Основою *джаз-маркетингу* є порівняння взаємодії підприємства і споживачів з взаємодією музиканта з публікою. Музика впливає на слухачів і глядачів і викликає реакцію в формі конкретних емоцій і почуттів. Теж саме і в бізнесі. Необхідно творити і дивувати свого клієнта, мати з ними тісний контакт. Саме неординарність дозволить компанії залучати споживачів навіть в умовах кризи.

Антикризовий маркетинг реалізується в рамках наступних етапів [12, 15, 19]:

- дослідження ринку (прогноз ємності, оцінка тенденцій розвитку продукції, зміни в каналах збуту, фактори, що впливають на здійснення покупок, розширення контактів з споживачами);
- оцінка бізнес-портфеля компанії (визначення товарів, які віджили, вмирають, приносять маленьку прибуток і є збитковими);
- зменшення портфеля торгових марок (приведе до зниження витрат і дозволить сфокусуватися на важливих цільових групах);
- аналіз і зміна позиціонування брендів;
- інновації (незважаючи на те, що розробка і впровадження інновацій в період кризи є ризикованою справою, це єдиний спосіб вижити і зберегти позиції на ринку).

Важливими параметрами грамотного і ефективного антикризового маркетингу є оперативність (швидке реагування та адаптація до нових ринкових умов) і якість реалізованої

продукції. Саме другий аспект впливає на встановлення довгострокових і взаємовигідних відносин з клієнтами.

? Питання для самоконтролю

1. Розкрийте сутність сучасного маркетингу як науки.
2. Охарактеризуйте маркетинг в системі управління підприємством.
3. Розкрийте сутність завдань маркетингу.
4. Охарактеризуйте інструменти маркетингу.
5. Розкрийте функції маркетингу.
6. Дайте визначення антикризовому управлінню підприємством.
7. Розкрийте сутність ключових складових антикризового управління.
8. Охарактеризуйте завдання антикризового управління підприємством.
9. Дайте визначення маркетинговим заходам.
10. Розкрийте сутність антикризового маркетингу. Охарактеризуйте цілі і завдання антикризового маркетингу.
11. Охарактеризуйте стадії антикризового управління та пріоритетні заходи антикризового маркетингу.



Тестові завдання для самоконтролю знань теми

1. Поняття «маркетинг» вперше з'явилося в:
 - а) у XVIII ст;
 - б) у XIX ст;
 - в) у XVII ст;
 - г) у XX ст.
2. Маркетинг – це:
 - а) передбачення, управління економіки й задоволення попиту товари, послуги, організації, людей, території і ідеї у вигляді обміну;
 - б) діяльність, що аналізується і планується, як будь-які управлінські рішення й зорієнтована на прикладну діяльність;
 - в) процес, який пов'язує виробника із споживачем через торгівлю і забезпечує зв'язки між ними;

г) дослідження характерних особливостей потреб і пропозицій.

3. *Сучасний маркетинг як наука включає такі складові:*

а) теоретичну і прикладну;

б) теоретичну і практичну;

в) теоретичну і управлінську;

г) теоретичну і експертну.

4. *До завдань маркетингу відносяться:*

а) визначення стратегії поведінки фірми на ринку; вибір і освоєння цільових ринків; здійснення заходів щодо маркетингових комунікацій; планування й координація виробничої, збутової й фінансової діяльності ринку з урахуванням умов ринку та інші;

б) реклама; збут; обслуговування покупця; політика цін; вивчення потреб і попиту; зв'язок зі споживачами та громадськістю;

в) вивчення споживача як головної дійової особи для виробника; розробка маркетингової товарної політики; розробка маркетингової політики комунікації; планування маркетингової діяльності;

г) вивчення зовнішнього середовища з метою виявлення попиту на товар; розробка маркетингової цінової політики; вивчення споживача як головної дійової особи для виробника.

5. *Ключові складові антикризового управління це:*

а) маркетингова, фінансова, організаційна, кадрова;

б) виробнича, фінансова, маркетингова, організаційна;

в) організаційна, кадрова, фінансова, маркетингова;

г) маркетингова, фінансова, виробнича, організаційна, кадрова.

6. *Маркетингові заходи це:*

а) комплекс заходів, які передбачають збір і аналіз інформації з метою дослідження ринків збуту продукції та виявлення факторів попиту споживача для мінімізації ризику при прийнятті стратегічних рішень в ході господарської діяльності підприємства;

б) комплекс заходів, які передбачають збір і аналіз інформації з метою забезпечення стійкості роботи всіх підрозділів підприємства;

в) комплекс заходів, які передбачають збір і аналіз інформації з метою визначення рівня попиту;

г) комплекс заходів, які передбачають збір і аналіз інформації з метою мінімізації ризиків в ході господарської діяльності підприємства.

7. Для подолання (попередження) кризи на підприємстві розробляється:

- а) антикризова програма;
- б) антикризовий план;
- в) комплексна антикризова програма;
- г) антикризова стратегія.

8. Антикризовий маркетинг є складовою частиною:

- а) антикризового управління;
- б) маркетингу в антикризовому управлінні;
- в) антикризового менеджменту;
- г) антикризової стратегії.

9. Антикризовий маркетинг включає:

- а) формування комплексу маркетингових заходів;
- б) розробка маркетингової стратегії;
- в) аналіз зовнішнього середовища;
- г) всі відповіді вірні.

10. Антикризовий маркетинг – це:

а) це оперативна зміна всіх компонентів маркетингу згідно змін навколишнього середовища, що сприяє збереженню максимальної конкурентоспроможності компанії в ринкових умовах;

б) це пошук прихованих можливостей ринку, які можна дуже швидко реалізувати;

в) вірні визначення *a* та *б*;

г) діяльність, що аналізується і планується, як будь-які управлінські рішення й зорієнтована на прикладну діяльність.



Практичні завдання для закріплення теоретичних знань

Завдання 1. Дослідити еволюцію розвитку маркетингових концепцій за періодами. Результати дослідження оформити у вигляді наступної таблиці.

Таблиця 1

Еволюція розвитку маркетингових концепцій

Період/роки	Маркетингова концепція	Коротка характеристика

Завдання 2. Із наведеного далі виділити завдання, функції та інструменти маркетингу: вивчення споживача як головної дійової особи для виробника; реклама; визначення стратегії поведінки фірми на ринку; вибір і освоєння цільових ринків; обслуговування покупця; розробка маркетингової товарної політики; політика цін; планування маркетингової діяльності; вивчення зовнішнього середовища з метою виявлення попиту на товар; зв'язок зі споживачами та громадськістю; розробка маркетингової політики комунікації; розробка маркетингової політики розподілу; збут; розробка маркетингової цінової політики; створення нових товарів, збутових і комунікаційних маркетингових систем; вивчення потреб і попиту; аналіз маркетингової діяльності; здійснення заходів щодо маркетингових комунікацій; планування й координація виробничої, збутової й фінансової діяльності ринку з урахуванням умов ринку. Результати оформити у вигляді таблиці.

Таблиця 2

Функції, завдання та інструменти маркетингу

Функції	Завдання	Інструменти

Завдання 3. Підтвердіть або спростуйте наступні твердження (таблиця 3).

Таблиця 3

Твердження	Так/ні
1. Розроблення комплексної антикризової програми спрямоване на ґрунтовну організацію роботи з подолання кризи як на підприємстві загалом, так і в його окремих підсистемах	
2. Маркетингові заходи не суттєві для підприємства кризовий період.	
3. В умовах антикризового управління підприємством взаємодія інструментів маркетингу та менеджменту не потрібна	
4. Антикризовий маркетинг реалізується в рамках аналізу і зміни позиціонування брендів	
5. Виділяють 2 стадії антикризового управління, в рамках яких застосовують відповідні інструменти і засоби маркетингу: етап передкризового менеджменту; етап кризового менеджменту	

Завдання 4. Пов'язати нижче наведені поняття з їх визначеннями (таблиця 4).

Таблиця 4

Поняття	Визначення
1. Маркетинг	А. система управління підприємством, яка має комплексний, системний характер і спрямована на запобігання та усунення несприятливих для діяльності підприємства явищ за допомогою розробки і реалізації на підприємстві спеціальних заходів, які мають стратегічний характер і дозволяють усунути тимчасові перешкоди, зберегти і примножити ринкові позиції
2. Антикризове управління підприємством	Б. координуючий плановий документ, що охоплює комплекс економічно та науково-обґрунтованих заходів (маркетингових, фінансових та інших), спрямованих на подолання (запобігання або пом'якшення впливу) кризових явищ на підприємстві, зміст якого залежить від типу, глибини кризових явищ та особливостей функціонування підприємств різних організаційно-правових форм
3. Маркетингові заходи	В. оперативна зміна всіх компонентів маркетингу згідно змін навколишнього середовища, що сприяє збереженню максимальної конкурентоспроможності компанії в ринкових умовах
4. Антикризова програма	Г. передбачають збір і аналіз інформації з метою дослідження ринків збуту продукції та виявлення факторів попиту споживача для мінімізації ризику при прийнятті стратегічних рішень в ході господарської діяльності підприємства
5. Антикризівий маркетинг	Д. передбачення, управління економіки й задоволення попиту товари, послуги, організації, людей, території і ідеї у вигляді обміну
6. Маркетингова складова антикризового управління	Ж. підвищення платоспроможності, підвищення та запобігання зниженню ліквідності, мінімізація наслідків фінансової кризи
7. Фінансова складова антикризового управління	З. стабільні комунікаційні процеси між відділами, формування гнучкої до кризи організаційної структури підприємства
8. Організаційна складова антикризового управління	К. мобільність та динамічність у використанні ресурсів та проведенні змін; здійснення програмно-цільових підходів у технологіях розроблення та реалізації антикризових рішень
9. Кадрова складова антикризового управління	Л. постійний моніторинг за зовнішнім і внутрішнім середовищем; підвищення гнучкості всередині фірми; розроблення оптимального плану маркетингових заходів та інші
10. Головними складовими процесу антикризового управління є:	М. зниження плинності кадрів і запобігання різноманітним кризам у робочому колективі (психологічним, байдужості до праці, кризи взаємовідносин)
11. Система антикризового управління на підприємстві повинна включати	Н. спрямована на виявлення симптомом кризи збутової діяльності

РОЗДІЛ 2

КРИЗА ПІДПРИЄМСТВА: ЕКОНОМІЧНИЙ ЗМІСТ, ВИДИ, ПРИЧИНИ ВИНИКНЕННЯ ТА НАСЛІДКИ

2.1 Загальні поняття про кризу і кризові явища. Причини, наслідки і види криз

Поняття «криза» – одне з найбільш складних, має багато змістовних відтінків інтерпретацій та сутнісних характеристик.

Кризові явища супроводжували всю історію розвитку людського суспільства аж до нинішнього часу. В даний момент вони характерні для економік майже всіх країн світу.

Спочатку кризові явища в економіці проявлялися переважно як кризи недовироблення сільськогосподарської продукції, а із середини XIX ст. – як «недоспоживання», пов'язаного з порушенням рівноваги між промисловим виробництвом і платоспроможним попитом. Причому, якщо до XX ст. кризи локалізувалися в межах однієї, двох або трьох країн, то надалі вони стали здобувати міжнародний характер, оскільки розвиток торгівлі створювало сприятливі умови для їхнього поширення [31, с. 148].

Слід зазначити, що спочатку термін «криза» використовувався в основному в таких областях людської діяльності як медицина й театральне мистецтво. У першому випадку криза позначала різку зміну перебігу хвороби, після якого хворий або одужував, або вмирав. У другому випадку під кризою розумівся вирішальний момент, кульмінація театрального подання [31, с. 149; 32, с. 13].

Етапи розвитку поняття кризи за дослідниками, періодами, подіями наведено в таблиці 2.1.

Аналізуючи трактування терміну «криза» вітчизняними та іноземними вченими можна стверджувати, що існують полярні точки зору.

Суперечливою є якісна характеристика непередбаченості кризи, оскільки кризовому процесу передують ряд негативних факторів, дій та чинників; жодна світова криза не була передбаченою. Тільки при врахуванні трансформаційних рушійних сил, оцінюючи сукупність ризиків, кризи можна уникнути.

Таблиця 2.1

Систематизація та узагальнення етапів розвитку поняття кризи

Дослідник(ки)/Подія/ Період/Рік	Характеристика
1	2
У XVII–XVIII ст.	поняття «криза» стало використовуватися стосовно до процесів, що відбуваються у суспільстві – переважно військових, політичних. При цьому застосовувалося майже незмінне значення кризи, узятє з медицини.
У XIX ст.	дане поняття перейшло в економіку
1 етап – початок XVIII ст. – середина 1930-х рр.	
«тюльпанова» криза 1636 – 1637 рр. в Голландії	одна з перших фінансових криз, що була системно описана
А. Сміт, 1776 р.	аналізував причини і наслідки економічних криз у праці «Дослідження про природу і причини багатства народів», де кризи називав «перегрівками» економіки і зазначав, що так перегрів є результатом спекулятивних дій (спроба банків залучити покупців облігацій виплатою високих відсотків, що призвело до повної втрати капіталу банками)
Д. Рікардо	не враховував можливість кризи перевиробництва, або недоспоживання, наголошуючи на тому, що на ринку можливе перевиробництво якогось одного товару, а не усіх товарів одночасно
Ж.-Б. Сей, 1803 р.	у праці «Трактат політичної економії» пояснював кризові явища в економіці диспропорціями, що виникають у процесі виробництва, обміну і споживання, відкидав можливість всезагальної економічної кризи
С. Сисмонді, 1819 р., 1837 р.	у роботі «Нові початки політичної економії», а пізніше в «Нарисах політичної економії» писав, що кризи «є не випадковістю, а істотними проявами іманентних протиріч, що виникають у бурхливій формі та охоплюють широкі області та повторюються через певні періоди. Всі країни, де виробництво перевищує споживання, спрямовують свої погляди на зовнішній ринок..., але світовий ринок так само обмежений, як і ринок кожної країни». Це й приводить «до перевищення виробництва над попитом і тоді, швидко випереджаючи споживання, виробництво породжує сильні негаразди». С. Сисмонді по суті <i>першим позначив проблему криз</i> , пояснюючи їх недоспоживанням.

Продовження таблиці 2.1

1	2
Дж. Ст. Міль, 1825 р.	криза 1825 р. в Англії, що також частково торкнулася економіки США й Франції була першою, що охопила відразу кілька галузей промисловості. В трактаті «Принципи політичної економії» визначено перше змістовне науково-теоретичне обґрунтування сутності кризових явищ, як частини системи економічних відносин, запропонував де відзначив, що природа виникнення кризових процесів криється у неспроможності реалізації товарів за цінами, що дають змогу відшкодувати товаровиробникам свої витрати. Концентрація та нарощування обсягів капіталу створює передумови для інтенсивного нарощування обсягів виробництва і збуту продукції, темпи зростання яких значно випереджають темпи зростання попиту на ринку
Т. Мальтус	виникнення криз також пов'язував із проблемами перевиробництва продуктів і недоспоживання населення, заробітна плата якого визначалась певним прожитковим мінімумом.
В. Сомбарт	визначав економічну кризу як «економічне негативне явище, при якому масово виникає небезпека для економічного життя, дійсності»
Ф. Мечлапа	економічна криза має місце тоді, коли «виникає небажаний стан економічних відносин, нестерпне критичне положення більших верств населення й виробляючих галузей економіки»
К. Маркс	найбільш чітко уперше поняття «кризи» було сформульоване тільки в середині XIX ст. К. Маркс відзначав, що до промислової революції кінця XVIII ст. регулярно повторюваних бумів і депресій практично не існувало; прийшов до висновку, що кризи є невід'ємною рисою капіталістичної економіки; вперше були описані фази економічного циклу, зроблена спроба обґрунтувати час середньострокових циклів (10 років), проаналізовані причини й наведена гіпотеза про матеріальну основу циклічних криз; дослідив циклічність економічних криз і основи їх періодичності, а також обґрунтував неминучість настання кризових явищ в умовах стихії і анархії виробництва; ввів в оборот і проаналізував природу фаз циклу, а кризу вважав циклостворюючою фазою.

Продовження таблиці 2.1

1	2
М. Туган-Барановський, 1894 р.	в роботі «Промислові кризи в сучасній Англії, їх причини і найближчі впливи на народне життя» досліджував довготривалі тенденції коливання кон'юнктури
К. Каутський, 1902 р.	в «Теорії криз» доводить, що недоспоживання є безпосередньою причиною криз
А. Шпітгофф, 1902 р.	досліджував причини циклічних процесів в економіці та, відповідно, настання криз; ознаками наближення криз вважав перенагромадження капіталу і зниження заробітної плати працюючих, тобто важливою ознакою криз є процес скорочення витрат, що починається напередодні кризи
Р. Гільфердінг, 1910 р.	у роботі «Фінансовий капітал» досліджував загальні умови кризи, причини кризи, зміни в характері криз, кризи і картелі
Й. Шумпетер, 1912 р.	у роботі «Теорія економічного розвитку» визначив базові характеристики теорії криз, яку науковець трактує як теорію кон'юнктури і її коливань; досліджував причини виникнення циклічності в економіці, як і в процесах, що формує інновація.
А. Афгальон, 1913 р.	у роботі «Періодичні кризи надвиробництва» вперше описав ефект акселератора похідного попиту, заснований на теорії виробництва О. Бем-Баверка, відповідно до якого зміни попиту на споживчі товари приводили до прискорення змін попиту на інвестиційні товари
М. Кондратьєв, 1922 р., 1928 р.	у роботах «Світове господарство і його кон'юнктура під час і після війни» та «Великі цикли кон'юнктури» розвивав ідею множинності циклів, виділив різні моделі циклічних коливань: сезонні (довготривалість менш року), короткі (довготривалість 3–3,5 роки), торгово-промислові (середні) цикли (7–11 років), і, нарешті, великі цикли (48–55 років)
Л. фон Мізес, 1931 р.	у роботі «Причини економічної кризи» причиною періодичності економічних криз називає маніпулювання комерційними банками природною відсотковою ставкою
2 етап - середина 1930-х – 1960 рр.	
Дж. Кейнс, 1936 р.	у роботі «Загальна теорія зайнятості, відсотка й грошей» характеризував явище кризи як раптову й різку зміну підвищувальної тенденції на знижуючу, тоді як при зворотному процесі такого різкого повороту найчастіше не буває

Продовження таблиці 2.1

1	2
Р. Харрод, 1936 р.	у роботі «Торговельний цикл» розглянуто основні моменти неокейнсіанської теорії циклічних коливань
Г. Хаберлер, 1937 р.	у роботі «Прогнозування й депресія. Теоретичний аналіз циклічних коливань» досліджував концепції циклічного характеру кризових явищ в економіці, пояснюючи цикли періодичною експансією та стисненням грошової маси в обігу
Й. Шумпетер, 1939 р.	у роботі «Економічні цикли» висунув гіпотезу, що головну роль у розвитку довгих хвиль в економіці відіграють періодичні нововведення і зміни інноваційній активності підприємців; розглядав позаекономічні причини їх виникнення
П. Самуельсон «Взаємодія аналізу мультиплікатора й принципу акселерації», 1939 р.; Д. Хікс, «До теорії економічного циклу», 1950 р.	досліджують як взаємодія мультиплікатора та акселератора породжує і підтримує циклічні коливання реального ВВП
Л. Мендельсон, 1959 р.	в роботі «Теорія й історія економічних криз і циклів» досліджував сутність кризових явищ, розглядаючи кризу як вибух усіх економічних суперечностей буржуазного суспільства, порушення процесу капіталістичного виробництва у всіх його фазах; як основну причину кризи визначив суперечність між суспільним характером виробництва і капіталістичним привласненням та виділив чотири фази циклу: криза, депресія, поживлення і підйом
3 етап - 70–80-ті рр. XX ст.	
А. Богданов, 1989 р.	у роботі «Тектологія» розробив трактування поняття «криза» та дослідив сутність цього процесу прийшовши до таких висновків: рівновага є окремим випадком кризи; криза є порушенням рівноваги і в той же час процесом переходу до деякої нової рівноваги; важливою характеристикою кризи є її відносність.
М. Кондратьєв, 1989 р.	в роботі «Проблеми економічної динаміки» сформовано концепції «довгих хвиль»; виділено циклічні хвилі середньої тривалістю 48– 55 років та їх фази: висхідну і низхідну; доведено, що середні хвилі «нанизуються» на хвилі великих циклів; якщо спостерігаються «низхідний» період великого циклу, всі «висхідні» тенденції елементів середнього циклу ослаблюватимуться, а «низхідні» – посилюватись

Продовження таблиці 2.1

1	2
К. Макконнелл і С. Брю	розглядали різні стадії розвитку економіки й обмежилися таким визначенням економіки з діловою активністю, що знижується: несприятлива ситуація стагнації економіки виникає тоді, коли валові інвестиції менше, ніж амортизація, тобто коли в економіці за рік споживається більше капіталу, чим виробляється. У цих умовах чисті інвестиції будуть мати знак мінус, а в економіці відбудеться деінвестування, тобто скорочення інвестицій
4 етап – 90-ті рр. XX ст. – теперішній час	
Ю. Розенталь, 1991 р.	криза – це ситуація, позначена високою небезпекою, станом непевності, відчуттям невідкладності
Л.Бартон, 1993 р.	криза – це широкомасштабна, непередбачена подія, яка веде до потенційно негативних результатів. Ця подія та її наслідки можуть завдавати серйозної шкоди усій організації: працівникам, продукції, зв'язкам, фінансам та репутації
Р. Шмалензі, Р. Дорнбуш, С. Фішер, 1995 р.	економічна криза трактується з позицій порушення рівноваги на ринку під впливом чинників зовнішнього макроекономічного середовища: грошово-кредитна, податкова політика, інновації в сфері виробництва і його організації, ціни на сировину тощо
О.М. Скібицький, О.І. Туз, 2009 р.	досліджують кризу, як етап життєвого циклу розвитку підприємства
Н.М. Шелудько, 2009 р.	досліджує фінансові кризи на ринках, що розвиваються; формулює концепцію фінансової кризи як механізму реалізації системного ризику
К.С. Кондратчук, 2010 р.	досліджує кризу, як складний перехідний стан економіки, якому притаманна біфуркаційна єдність перевиробництва та недоспоживання, що приводить до структурного оздоровлення економічної системи будь-якого рівня
2010 рік по теперішній час	період характеризується поглибленням глобалізаційних процесів; сучасними науковцями криза визначається як об'єктивний процес якісних та кількісних змін, який обумовлено впливом зовнішніх або внутрішніх детермінант, що призводить до відхилення від рівноважного стану

Систематизовано та доповнено авторами на основі [31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41].

Розвиваючись циклічно, кризи II половини XX ст. набули нових рис у глобальних масштабах.

По-перше, кризові прояви в одних країнах світу стали впливати на інші економічні системи, *по-друге*, наслідки криз набули більшої деструктивної сили; *по-третє*, цикли ділової активності стали меншими, а отже, кризові прояви стали частішими.

В сучасних дослідженнях науковцями все більший акцент робиться на аналізі впливу криз на результати діяльності підприємств та пошуку механізмів антикризового управління ними. Так, дослідник Ткаченко А.М. пропонує наступне визначення: *криза* – об'єктивний процес якісних та кількісних змін, які, зазвичай, призводять до потенційно негативних результатів діяльності у разі неспроможності підприємства адаптуватися до нових умов та розвиватися або, при успішному менеджменті, до позитивної оптимізації діяльності організації, якщо існують можливості, час на реагування та прийняття відповідних мір [38].

У дослідженнях Григор'єва О.В. та Міщенко А.Ю. *криза* визначається як ситуація, що призводить до оптимізації системи або до її знищення у зв'язку з неспроможністю адаптуватися до нових умов. Найбільш простою формою і водночас складовою кризи є кризове явище.

Цей показник в діяльності підприємства є моментом різкого загострення суперечностей, які виникають у процесі взаємодії окремих елементів мікроекономічних систем між собою та з зовнішнім середовищем [42, с. 78].

Узагальнюючи існуючі на сьогодні в економічній літературі трактування та враховуючи сучасні економічні умови в Україні, О.Г. Денисюк визначає *кризу підприємства* як безпосередню загрозу його функціонуванню, що може проявлятися у фінансовому, організаційному та інших аспектах його діяльності [37, с. 81].

Узагальнюючи зміст приведених у власному дослідженні трактувань, Хаустова В. Є. та Проноза П. В. вважають за доцільне трактування категорії таким чином: *криза* – специфічна фаза розвитку, яка характеризується глибоким розладом, різким переломом звичного устрою системи, порушенням її рівноваги та збалансованості внаслідок динамічної безповоротної трансформації її елементів та має негативні наслідки [32, с. 17].

На погляд дослідників Ватченко О.Б та Шаранова Р.С., *криза* –

це переломний етап функціонування будь-якої системи, що може нести не тільки руйнівний та негативний характер, а й потенціал змін. Тобто криза необхідна економічній системі так само, як і стабільний стан, адже вона виявляє не тільки крайню межу, а й надає імпульс розвитку економіки, тим самим виконуючи стимулюючу функцію [31, с. 151].

Причини кризи – сукупність подій або явищ, внаслідок яких формуються кризові явища, які створюють перешкоди для існування та подальшого розвитку об'єкта, який аналізується.

Існують різні точки зору на причини економічних криз (рисунок 2.1).

Сучасні економісти наводять у своїх дослідженнях багато причин виникнення та розвитку кризових явищ в світовій економіці. Але, без сумніву, економічні кризи – це надзвичайно складні суспільні, політичні, економічні, фінансові, соціальні та психологічні явища, які виникають завдяки взаємодії низки факторів, супроводжуються істотними змінами у структурі економіки і є закономірними та об'єктивними процесами, що, у випадку адекватного антикризового менеджменту, сприяють загальному оновленню світових економічних систем [43, с. 60].

Кризові явища – це невелика кількість нестійких кризових проявів, що виникають синхронно один до одного у різних напрямках діяльності підприємства, або певне явище, що виникає під час реалізації конкретного процесу функціонування суб'єкта діяльності.

Донедавна кризові явища здебільшого розглядалися лише на макрорівні, мікрорівень кризових явищ як об'єкт дослідження з'явився порівняно недавно, хоча більшість дослідників зазначає, що криза розпочинається з надвиробництва капіталів та товарів саме на рівні суб'єктів господарювання.

Останніми роками загострилися політична та макроекономічна нестабільність, навіть у країнах зі стабільною економікою, ускладнилися умови щодо функціонування суб'єктів господарювання як внутрішнім, так і зовнішнім середовищем.

У зв'язку з цим підвищилася увага до вивчення кризових явищ на окремому підприємстві.

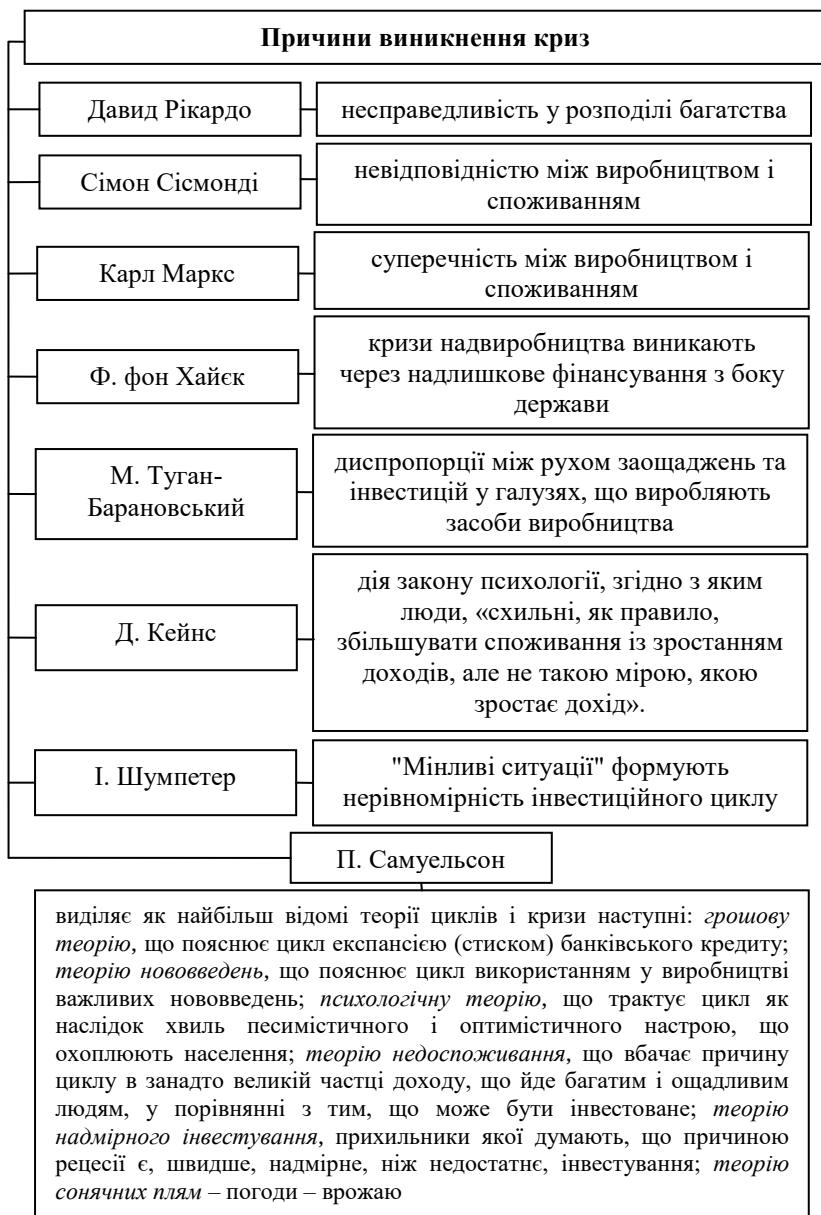


Рисунок 2.1 – Історичні погляди на причини виникнення криз
Систематизовано авторами

2.2 Кризові явища в економіці України та діяльності українських підприємств

Перехід України до соціально-орієнтованої економіки зумовив поступові зміни сутності та характеру економічних відносин між суб'єктами господарювання. Внаслідок цього сформувалася нова ринкова система, яка функціонує в мінливому динамічному світі. За час існування України як незалежної країни стан економіки тривалий час характеризувався як кризовий, внаслідок трансформаційних реформувань і становлення ринкових відносин [44, с. 108].

Україна – єдина серед європейських країн, яка застрягла у міжкризовому просторі. Нинішня вкрай слабка економічна динаміка України – в умовах триваючої військової агресії, поглиблення і розширення негативних тенденцій в економіці, низького рівня довіри до системи державного управління, високої корупції, слабкої фінансової дисципліни, незадовільної інвестиційної привабливості та надмірного боргового навантаження – вказує на утримання «переддефолтних» ризиків для України і втрату країною достойного місця у світовій економіці [45, с. 1].

Постійні кризові прояви свідчать про помилки реформування та необхідність подальших трансформацій вітчизняної економічної системи.

Дослідниками виокремлюються етапи найбільш характерних проявів криз в економіці України з виділенням характерних рис та наслідків їх подолання (рисунок 2.2).

Перший етап – революційних перетворень економічної системи (1991-1995 роки), співпав з формуванням Україною власної державності та одночасним переходом від адміністративно-командної економіки до ринкової. У цей період виявилася цивілізаційна криза командно-адміністративної економіки. В Україні за роки адміністративно-командної економіки була сформована промислова структура господарства, де домінували видобувні галузі і військово-промисловий комплекс з високим рівнем наукомісткої продукції, розвинутою електронікою і точним машинобудуванням. Із другої половини 80-х років структура господарства втратила прогресивну спрямованість технологічного розвитку, більшість виробництв

потребували технологічного оновлення.



Рисунок 2.2 – Етапи проявів криз в економіці України
Узагальнено авторами на основі [31, 35, 44].

Криза адміністративно-командної економіки була зумовлена неефективністю промислової економіки та вичерпанням екстенсивних шляхів економічного зростання. Незначна частка соціальної складової господарства країни призвела до дефіциту товарів народного споживання, продуктів харчування. Цю кризу відомий український економіст С. Мочерний охарактеризував як глибокий розлад економічної системи і руйнівну форму вирішення суперечностей адміністративно-командної економіки. Вона призвела до глибокого розладу і руйнації продуктивних сил, техніко-економічних, організаційно-економічних відносин, економічної власності та господарського механізму [46, с. 188].

Дослідником Мельник А.О. визначенні такі сфери і форми прояву кризи 1990-1991 років:

- політична – формування законодавчих, виконавчих органів управління, судової системи, становлення державності, часта зміна урядів;
- соціальна – відсутність механізмів адаптації населення до нових умов та інформаційної підтримки реформ в державі;
- технологічна – застарілі, матеріало- й енергомісткі технології виробництва;

– економічна – відсутність сприятливих умов господарювання, зниження ефективності виробництва, падіння підприємницької активності.

До внутрішніх передумов розповсюдження кризових явищ віднесено: значна частина в структурі народного господарства України оборонної промисловості (70% машинобудування працювало на військово-промисловий комплекс, який виявився незатребуваним після розірвання зв'язків між країнам СНД); низька самозабезпеченість України енергоносіями (нафтою на 10%, газом – на 12%); відсталі, порівняно із західними країнами, технології виробництва товарів народного споживання. Знос промислового обладнання в 2000 р. оцінювався в 60%, а у сільському господарстві – у 90%. Енергоємність вітчизняної продукції в 10-20 разів вища за західну.

У 1995 році з метою стабілізації фінансової системи за підтримки МВФ було проведено грошову реформу і введено в обіг національну грошову одиницю – гривню, у співвідношенні 1 гривня/10000 карбованців. Жорстка монетарна політика МВФ (1995 р.) в Україні спочатку сприяла стабілізації грошової одиниці, однак ця тенденція не була закріплена структурною перебудовою економіки, інституційними та адміністративними реформами. На вимогу МВФ в Україні були лібералізовані ціни, що призвело до ринкових диспропорцій останніх, внаслідок наявності на ринку великої кількості природних монополістів, накопичення соціальних проблем (зросла заборгованість населення по комунальних платежах, знизився рівень купівельної спроможності населення). Реалізація нового курсу дала змогу створити ринковий механізм ціноутворення, здійснити складний і болісний перехід до світових цін, запровадити ліберальний режим зовнішньої торгівлі, забезпечити товарну насиченість ринку та подолати хронічний дефіцит національної економіки.

Наслідки для України були такими:

- розшарування суспільства і зниження доходів більшості населення;
- зниження соціальної й політичної активності населення; поширення монополізму виробників;
- руйнування грошово-фінансових відносин;
- знецінення карбованця внаслідок інфляції попиту;
- спад виробництва, глибина якого визначається масштабами

накопичених диспропорцій у структурі економіки;

- зниження обсягів заощаджень та інвестиційної активності, які стають не вигідними при високій інфляції;

- обмежений попит внутрішнього ринку внаслідок зменшення купівельної спроможності населення;

- поширення бартерних операцій. Інструменти подолання кризи були неефективними, оскільки застосовувався досвід інших постсоціалістичних країн без урахування вітчизняних особливостей;

- уряд сконцентрував свою увагу на наповненні бюджету, а не стимулювання підприємницької активності.

Другий етап – реформування економічної системи (1996-2000 роки). За результатами революційних перетворень ряд галузей господарського комплексу Україні знаходилися на межі зникнення, а саме: легка промисловість, виробництво будівельних матеріалів, деревообробна і целюлозно-паперова, машинобудівна, хімічна і нафтохімічна галузі. На цей період припадає проведення масової приватизації в Україні, яка мала ряд негативних наслідків через: невдалу сертифікатну приватизацію, відсутність антимонопольного законодавства, стратегічних державних прорахунків, низький рівень інформатизації суспільства. Набрав силу активний і незворотний процес розширення корпоративного та приватного секторів економіки. Станом на 1 січня 1999 р. форму власності змінили 61,8 тис. підприємств, у тому числі за період з 1994 по 1999 р. – 50,3 тис. На початок 2001 р. понад 70% загального обсягу промислової продукції вироблялося на недержавних підприємствах [40; 47].

У 1996 році була прийнята конституція України, яка визначала основні засади державності. Значні зміни відбулися в аграрному секторі, де була проведена: земельна реформа – земля передана у власність; інтенсифікація аграрного виробництва. Завдяки інституційній реформі було сформовано основні атрибути національної економіки – фінансову, податкову, митну, банківську та інші системи, що в сукупності визначають основну економічну інфраструктуру державності.

Як результат проведених реформ, у 1999 році економіка України відновила позитивну динаміку і ВВП вперше за останні 10 років зросло на 6%. Підвищилися основні показники, що характеризують сферу виробництва: промисловість – на 12,9%,

сільське господарство – 7,6%, інвестиції – на 11,2%. Певні зрушення відбулися й у зовнішній торгівлі – з 1994 по 1998 рік експорт товарів та послуг зріс більш як у 1,2 рази і досягнув майже 32% ВВП. Якщо різниця між імпортом і експортом у 1996 році становила близько 4 млрд. дол. США, то в 1999 році їхні обсяги вирівнялися [40, 44, 48].

Протягом 2000 року Україна здійснювала зовнішньоторговельні операції із 187 країнами світу (у 1998 році з 164 країнами). Позитивне сальдо зовнішньої торгівлі товарами за результатами 2000 року становило 648,1 млн дол. США [49].

Проведення зазначених реформ було ускладнено перебігом економічних криз у країнах Південно-Східної Азії та Росії, які мали світові масштаби.

В Україні склались такі внутрішні передумови розповсюдження негативного впливу криз:

- нестійкість банківської системи, як наслідок швидкого нарощування комерційних банків в Україні в 90-х роках, низький рівень банківських фахівців та управлінців, поступове застосування жорсткіших стандартів кредитування, кредитування інсайдерів і спекулятивних операцій;

- низький рівень бюджетних доходів внаслідок спаду виробництва та надмірні державні витрати порівняно з розмірами ВВП (38% у 1994-1997 роках) та державним інвестуванням (менше 2% у 1997 році) [49], які стали поштовхом до високої інфляції; фінансування дефіциту бюджету за рахунок внутрішніх і зовнішніх запозичень (у 1997 році за рахунок ОВДП фінансувалося 71% дефіциту бюджету [44]);

- нагромадження державного боргу, зростання заборгованості як внутрішньої (12,9 млрд. грн. або 6,45 млрд. дол. США) наприкінці 1997 року), так і зовнішньої (17,8 млрд. грн. або 8,9 млрд. дол. США)) [40];

- низький рівень валютних резервів.

Існуючі бар'єри розповсюдження кризи:

- несформований ринок корпоративних цінних паперів; низький рівень іноземних інвестицій. Наслідки для України: відтік іноземного капіталу, вкладеного в держоблігації;

- девальвація національної грошової одиниці; подальший економічний спад (скорочення реального ВВП на 1,5%); зростання рівня інфляції до 20%;

- скорочення реальних доходів населення на 2,5% [49];
- жорсткі заходи НБУ, спрямовані на збереження стабільності на фінансовому ринку, спровокували повний параліч банківської системи;
- скоротилася кількість українських банків (на початку 1999 року із зареєстрованих 214 банків реально функціонувало лише 176 (82,2%), причому 54 з них віднесено до категорії проблемних [49].

Третій етап – гетерогенного зростання економіки (2001-2008 роки). Лише на межі XX і XXI століть вдалося стабілізувати економіку й навіть досягти невеликого її зростання.

До позитивних тенденцій цього періоду слід віднести: погашення заборгованості бюджетникам та з соціальних виплат, активізацію інвестиційної і кредитної діяльності, зростання експортного потенціалу національної економіки (експорт склав 60% від ВВП), зменшення зовнішнього боргу, зміцнення бюджетної дисципліни, зростання реальних доходів населення, стабільність національної грошової одиниці, зниження рівня безробіття до 6,5% на початок 2008 року, зниження рівня абсолютної бідності від 70,6% у 2000-му до 12,6% у 2008 році. Рівень добробуту населення зріс у два рази, а у світовому рейтингу ВВП на душу населення Україна перемістилася з 109-го на 95-е місце. Відбулося зростання основних економічних показників, зокрема за 2001 рік порівняно з попереднім роком: обсяг валового продукту зріс на 9,1%; промислового виробництва на 14,2%; сільськогосподарського – на 9,9%. Збільшився рівень інтеграції України у світове господарство, зросли обсяги експортно-імпортних операцій, прямих та портфельних інвестицій, трансферу передових технологій виробництва та управління.

Позитивна ситуація на світових ринках для розвитку економіки України в другій половині 2008 року була зневільована перебігом світової економічної кризи, яка розгорнулася у США.

Внутрішні передумови розповсюдження в Україні:

- політична нестабільність протягом останніх років; прискорене підвищення цін у 2008 році, внаслідок збільшення обсягів соціальних виплат та зростання вартості енергоресурсів;
- необґрунтована ревальвація гривні в травні 2008 року, яка завдала значних збитків українським експортерам, сприяла

здешевленню імпортованих товарів, унаслідок чого постраждали українські товаровиробники; залежність від зовнішніх ринків, оскільки частка експорту становить 50% ВВП;

- значні обсяги зовнішніх позик (приватних і державних) для фінансування внутрішнього споживання та інвестицій;

- залежність фондового ринку від коштів нерезидентів; дефіцит ліквідності в банківській системі;

- різке скорочення кредитування і підвищення кредитних вимог;

- імпортозалежність та підвищення споживчого попиту на імпортовані товари.

Визначені такі наслідки перебігу даної світової кризи для України: скорочення обсягу прямих іноземних інвестицій; зменшення рівня споживання українським населенням; зниження темпів нарощення фінансових операцій; зниження ділової активності суспільства; скорочення обсягу виробництва кредитно залежними підприємствами; спад промислового виробництва в машинобудуванні – мінус 52,2%, металургії – мінус 39%, в іншій неметалургійній продукції – мінус 44,7%, хімічній та нафтохімічній промисловості – мінус 31,9%, транспорті – мінус 30%, будівництві – мінус 53,6% до обсягу 2008 року; зниження конкурентоспроможності продукції вітчизняної промисловості; скорочення обсягів іпотечного кредитування та заморожування будівництва.

Четвертий етап – економічного спаду (з 2009 року – донині). Світова економічна криза 2008 року болісно зачепила майже всі галузі економіки України, тисячі компаній і мільйони громадян. Вона загострила результати бездіяльності останніх років. У другій половині 2008 року почався різкий спад промислового виробництва, будівництва, прискорилося інфляція, різко змінився курс національної валюти, що викликало паніку серед населення, яке почало масово забирати з банків свої заощадження. Аналогічні процеси продовжувалися і в першій половині 2009 року, що визначило загальне падіння ВВП у розмірі 15% (промислового виробництва – на рівні 21,9%, зокрема знизились обсяги виробництва в машинобудуванні – на 52,2%, металургії – на 39%, іншій металургійній продукції – на 44,7%, хімічної та нафтохімічної промисловості – на 31,9%, транспорту – на 30%, будівництва – на 53,6% до обсягу 2008 р.). На зазначеному етапі

за результатами наслідків світової економічної кризи 2008 року в економіці України проявилися негативні процеси, а саме: скорочення обсягів виробництва, зниження інвестиційної активності. Втрати української економіки зумовлені неефективною структурою останньої і високим рівнем залежності від кон'юнктури на світових ринках, низьким рівнем конкурентоспроможності технологічно відсталих підприємств.

На цьому етапі українські товари втратили більшість світових ринків. За наслідками кризи 2008 року відбувся різкий спад як експортних так і імпорتنих операцій. Окрім того, експерти вважають небезпідставним твердження про те, що в Україні кризові процеси 2013–2014 рр. цілком можна інтерпретувати як поновлення і продовження кризових процесів 2008–2009 рр. Це пояснюється тим, що період 2010–2012 рр. здебільшого характеризується як «виповзання» країни із-під кризового обвалу, коли не були здійснені необхідні структурні трансформації для забезпечення подальшого стійкого відновлення та розвитку. Тому упродовж 2012–2013 рр. темпи зростання української економіки фактично були нульовими, що із загостренням політичних та соціальних протиріч зрештою призвели до нових кризових проявів в економіці України вже у 2014 р. [39, с. 316].

За час свого незалежного існування економічна система України так і не створила ефективного господарського механізму, що має забезпечувати відповідність споживчого та виробничого попиту і пропозиції, а також задоволення базових потреб населення. Нині економічна структура України значною мірою визначається не внутрішніми потребами економічного розвитку, а зовнішнім попитом сировинного характеру, а тому відбуваються кризові процеси, що спонукають зменшення рівня заробітної плати, зростання обсягів імпорту, погіршення торговельного балансу, підвищення навантаження на державний бюджет і накопичення боргів. Все це свідчить про низький рівень стійкості та здатності адаптування економічної системи України до локальних і глобальних кризових явищ. [50, с. 8–9].

2.3 Типологія та характеристика кризових ситуацій на підприємстві

Якщо є типологія та розуміння характеру кризи, з'являються

можливості зниження її гостроти, скорочення часу та забезпечення безболісного протікання. Кризи класифікують шляхом розподілення і групування за сутнісно-характерними ідентифікаційними ознаками різних можливих кризових станів соціально-економічної системи, що здійснюється з метою узагальнення інструментарію їх аналізу, прогнозування та визначення перспективних антикризових заходів [51].

Першим кроком у визначенні сутності кризових ситуацій та їх ідентифікації для успішного попередження і ліквідації є виокремлення основних ознак та поділ на види для зручності їх використання.

Типологія – вид наукової систематизації, класифікації чогось за спільними ознаками з допомогою абстрактних теоретичних моделей (типів), у яких фіксуються найважливіші структурні або функціональні особливості об'єктів, що досліджуються

Типологія криз є різноманітною, при цьому суттєво впливає на подальший аналіз ситуації, що виникла, диференціація способів та засобів управління ними. На рисунку 2.3 представлено авторське бачення типології кризових ситуацій на підприємстві.

В наукових та науково-методичних публікаціях зустрічає безліч різноманітних підходів та поглядів різних авторів на типологію криз та кризових ситуацій на підприємствах.

Класифікація криз на світові, макроекономічні, галузеві та мікроекономічні визначає напрями дослідження науковців щодо змісту цього поняття. Спільною характеристикою для зазначених криз є те, що вони прямо або опосередковано належать до певного періоду (моменту) в діяльності підприємства або розвитку системи, де відбуваються будь-які зміни у функціонуванні. Відмінним є те, що вони охоплюють різний масштабний рівень, тобто для світових – це буде криза світового господарства або окремих його галузей. На мікроекономічному рівні розглядаємо кризу розвитку або функціонування, що стосується окремої господарської одиниці – підприємства, організації, фірми та інших.

Кризові явища, як правило, формуються на основі *зовнішніх та внутрішніх факторів*, які зазвичай негативно впливають на діяльність підприємства. Це завдає шкоди цілісній системі або

окремим його елементам, і, як наслідок, цей вплив може призвести до виникнення проблем і в подальшому знищення системи загалом.

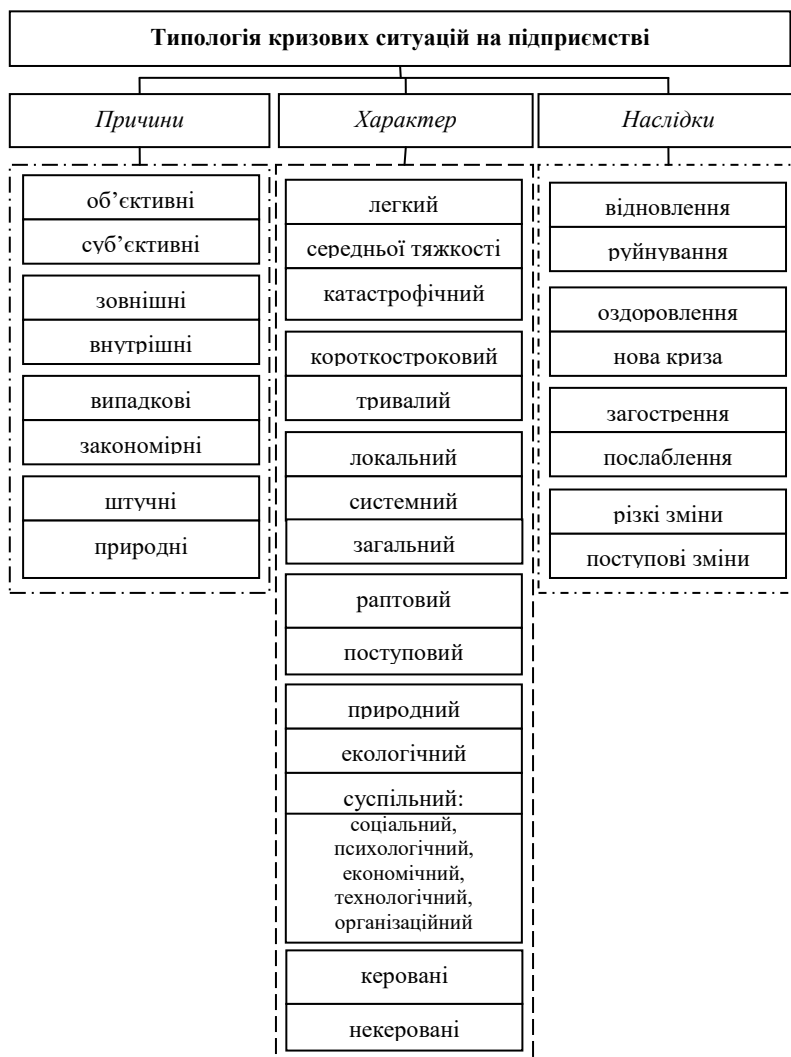


Рисунок 2.3 – Типологія кризових ситуацій на підприємстві
Систематизовано авторами на основі дослідження наукових та методичних публікацій.

Внутрішні фактори – виникнення кризових явищ, інтенсивність прояву яких залежить від діяльності підприємства, провокується певними рішеннями, подіями або внутрішнім станом системи. Існує величезна кількість внутрішніх факторів, які призводять до виникнення кризових явищ, а саме:

- некомпетентність менеджменту;
- низький рівень кваліфікації персоналу;
- незадовільна організація маркетингу і збуту, втрата ринків;
- підвищення рівня витрат;
- недостатній або застарілий технічний рівень виробництва;
- прорахунки у сфері постачання;
- брак інновацій;
- постачання бракованої сировини;
- незадовільна робота планування, аналізу, інформаційного забезпечення, контролю;
- відсутність стимулів праці у персоналу тощо.

Зовнішні фактори – фактори, виникнення та інтенсивність прояву яких не залежать від діяльності підприємства, а обумовлюються станом зовнішнього оточення (соціальна, економічна, політична, екологічна та інші сфери).

Основні ознаки кризових явищ на підприємстві – поява перших ознак негативних тенденцій, стійкість цих тенденцій, ділові конфлікти, наростання фінансових проблем тощо. Характерною особливістю є те, що кризові ситуації виникають на всіх стадіях життєвого циклу підприємства [42, с. 77].

Однак реалізація всієї сукупності процедур антикризового управління починається лише на певному етапі життєвого циклу, а саме в умовах різкого спаду, який характеризується, як правило, неплатоспроможністю підприємства. Слід зауважити, що на мікроекономічному рівні кризу не можна уподібнювати з будь-яким окремо взятим етапом життєвого циклу. Також хибним є уявлення, що кризові явища характерні лише для стадії «старість». Кризові ситуації виникають на всіх стадіях життєвого циклу підприємства. Кожна наступна фаза стає можливою тільки в результаті подолання кризових явищ на діючому етапі.

На думку дослідника Дядіна А. С. [52], основою для характеристики фаз у рамках кризового процесу є два показники: *сила дії та тривалість цієї дії*. Цими ж показниками визначається і вид кривої кризового процесу. Сила кризової дії,

визначається тими або іншими деформаціями суб'єкта, що виникають під час розвитку кризової ситуації. Зрозуміло, що при повній бездіяльності величина подібних змін буде значніша порівняно із ситуацією проведення активної антикризової політики щодо якщо не попередження розвитку кризової ситуації, то, принаймні, нейтралізації її дії вже на подальших етапах. Тривалість визначається сумарною величиною часу дії кризової ситуації на функціонування виробничо-господарської системи в цілому. Величина цього показника обумовлена тривалістю кожної зі стадій розвитку кризового явища і взаємозв'язком між особливостями суб'єкта та прийняттям ним відповідних дій на кожній стадії.

Дослідником Дядіним А. С. [52] виділено в найзагальнішому вигляді такі стадії кризи на підприємстві:

1) Латентна, прихована стадія, що характеризується наявністю слабких сигналів щодо розвитку кризової ситуації, коли передумови кризи лише назрівають, але ще не прориваються назовні; сила негативної дії мінімальна.

2) Стадія загострення, обвалу, що характеризується стрімким загостренням усіх протиріч, різким погіршенням усіх показників динаміки, порушенням стійкості системи; сила негативної дії прагне до максимуму.

3) Стадія розв'язання кризи, що характеризується зниженням сили негативної кризової дії та створенням передумов для подолання кризової ситуації.

Кризові явища, що виникають, прогресують і трансформуються, неоднакові не тільки зі своїх причин і наслідків, але й за самою сутністю.

З цією проблемою стикаються під час вирішення різних завдань (поточні, довгострокові), які постають перед підприємством. Існують певні види криз, які впливають на діяльність усіх організацій без винятку. Проте існують і специфічні види кризових явищ, характерні лише для окремих видів діяльності. З цим явищем підприємства стикаються на різних етапах своєї діяльності, причин виникнення кризових явищ може бути дуже багато. Під причиною виникнення розуміється певна умова, що викликає страх за отримання майбутнього результату [42, с.77-78].

Кризові явища в економіці породжують виникнення

економічних криз, які суттєвим чином впливають на діяльність підприємств. Узагальнена класифікація кризових явищ на підприємстві, що зустрічається в літературі, представлена в таблиці 2.2.

Критерії, за якими можна виокремити форми прояву економічної кризи на діяльність підприємства, можна класифікувати за такими ознаками:

- за стратегічним розвитком підприємства (зростання, стагнація та занепад);
- за стадіями життєвого циклу підприємства (заснування, зростання та старість);
- за причинами (екзогенні та ендогенні);
- за агрегованим становищем (латентна та гостра);
- за загрозами цілям підприємства (стратегія, результати (криза прибутковості, криза платоспроможності) та криза ліквідності).

Усі види криз різняться між собою, оскільки кожна з них історично неповторна та індивідуальна. Однак можна виділити ряд загальних закономірностей, які властиві їм усім [53]:

1. Економічні цикли середньої тривалості мають чотири послідовні фази: кризу, депресію, поживавлення, піднесення. Визначальними моментами серед цих фаз є криза і піднесення. Перехід від однієї фази циклу до іншої здійснюється автоматично на основі ринкових саморегуляторів.

2. Середні цикли за своїм змістом відображають циклічність розвитку не лише виробництва, а й обміну, розподілу і споживання. Це зумовлює багатогранність циклічних коливань, показниками яких є загальні масштаби виробництва, динаміка національного доходу і валового національного продукту, завантаженість виробничих потужностей, зайнятість, реальні доходи населення.

3. Матеріальною основою середніх циклів є фізичне оновлення основних засобів виробництва, насамперед їхньої найактивнішої частини – знарядь праці. Отже, виробництво засобів виробництва виконує в механізмі циклічності базову функцію.

4. Циклічність, що викликана оновленням основних виробничих фондів, не обов'язково призводить до спаду виробництва. Старіння і фізична заміна зношених засобів виробництва не є безпосередньою причиною кризи. Негативні

наслідки цих процесів можна регулювати. Економіці внутрішньо притаманні властивості запобігання таким виробничим спадам. Для цього необхідно розмежувати матеріальні основи середньострокових циклічних коливань і безпосередні причини криз. Останніми є внутрішні суперечності ринкової економіки: функціональна відокремленість її структурних елементів і принципова неможливість у зв'язку з цим цілісного макроекономічного регулювання її.

Таблиця 2.2

Типологія кризових явищ на підприємстві

Критерії	Види кризових явищ
За масштабами прояву	загальна, локальна
За місцем виникнення	локальна криза, системна, стратегічна
За локальною сферою прояву	криза збуту, виробнича криза, фінансова криза, криза менеджменту
Характер причини виникнення	закономірні, випадкові
За тривалістю в часі	короткострокові, тривалі
За ступенем керованості	керовані, некеровані
За ступенем тяжкості	легкі кризові явища, середньої тяжкості, катастрофічні
За характером повторюваності	циклічні, нециклічні
За сферою функціонування	соціальні, технічні, юридичні, політичні, екологічні, інформаційні, технологічні, організаційні, комбіновані
За характером розвитку	раптові, поступові
За можливістю прогнозування	прогнозовані, частково прогнозовані, не прогнозовані
За фактором виникнення кризи	зовнішні, внутрішні
За загрозами цілям підприємства	криза прибутковості, криза платоспроможності, криза ліквідності

Систематизовано авторами на основі [43, с. 78; 54; 55] та власними спостереженнями.

5. Криза є найскладнішою та найсуперечливішою фазою економічного циклу. Прискорюючи відмирання застарілих економічних систем, вона одночасно є важливою ланкою, що прискорює технічне і технологічне оновлення виробництва, структурну перебудову економіки.

Також дослідження спеціальної літератури показало, що кризи можна класифікувати і наступним чином:

- циклічна криза (фаза циклу, коли ліквідуються напруга й нерівновага, нагромаджені під час підйому в економічних механізмах і соціальних процесах);

- структурна криза (виявлення характеру суперечностей довгострокового відтворення системи в цілому);

- криза як результат «зовнішнього шоку» (нестача ресурсів, пов'язана із природними та економічними катастрофами, призводить до блокування економічного розвитку певної географічної спільноти);

- криза системи регуляції (механізми існуючої системи регуляції перестають бути);

- криза способу виробництва (загострення суперечності, що розвивається всередині найважливіших інституційних форм, які визначають режим нагромадження) [56].

Кризи настільки різноманітні, що можна будувати їх типологію за допомогою різних прийомів типологічного аналізу. Вони можуть проявлятися і виникати в різних областях розвитку організації: інноваційної, інвестиційної та інші.

2.4 Світові економічні кризи: причини виникнення, наслідки

Історія економічних періодичних криз надвиробництва бере початок з 1788 року з економічної кризи у Франції, де напередодні спостерігався економічний бум. З кінця XVIII ст. в економіці розвинутих країн відбулося чотири великі, або довгі, економічні цикли: 1789–1849 роки; 1849–1896 роки; 1896–1938 роки; з 1952 року до наших днів. У межах довгого циклу діють середні економічні цикли, які називають промисловими, або економічними [43, с. 54].

Щодо кількості світових економічних криз, то на сьогоднішній день їх нараховується близько 20.

На рисунку 2.4 та 2.5 наведено основні світові кризи.

Економічна криза у Франції 1788–1792.

Причини виникнення. У першій половині XVIII століття у Франції спостерігався економічний бум. Наприкінці століття наступив застій: мануфактури виробляли товарів більше, ніж споживало населення. 1780-і роки виявилися неврожайними,

запасів зернових вистачило всього на кілька років. Багато мануфактур згорнули виробництво, тисячі городян залишилися без роботи. Почалися масові хвилювання.

Наслідки. Економічна криза призвела до політичного колапсу, і в 1792 році почалася Велика французька революція. Франція стала республікою, було страчено короля Людовика XVI; адміністративна реформа – спрощення структури апарату управління; був прийнятий закон Лешапелє, за цим законом заборонялися профспілки; державний борг у ці роки виріс у кілька разів, для фінансування позик влада ввела додаткові податки церковне майно було конфісковано на користь держави й було продано, щоб покрити державний дефіцит; впроваджені асигнації – паперові гроші, гарантією паперових грошей стало національне майно.

Перша міжнародна фінансова криза 1820–1825.

Причини виникнення. На початку 1820-х років європейські інвестори вкладали в розробку золотих і срібних рудників у Латинській Америці. Добуті в регіоні дорогоцінні метали поставляли в Англію, зокрема, на фондову біржу в Лондоні.

Масові спекуляції із золотом і сріблом виснажили резерви Банку Англії, вибухнула фондова криза, що спричинила паніку в банківській системі Великобританії. Криза перекинулася на Латинську Америку, оскільки золотошукачі втратили основний ринок збуту.

Наслідки. Відновлення банківської системи. Акт про банківський статут 1826 р. дозволив створювати акціонерні банки з правом емітувати банкноти в радіусі більш як 65 миль від Лондона. Експансія ощадних банків, що мала за мету тримати заощадження прошарку робітників і надавати їм страхові послуги. Промисловий переворот сприяв випереджаючому розвитку металургійної, вугільної, машинобудівної промисловості, викликав розорення ремісників.

Фондова криза в Англії 1836–1843.

Причини виникнення. В 1836 році – неврожай кукурудзи в Англії і високий рівень відтоку капіталу (в Америці почався бавовняний бум). Міжнародні золоті резерви Банку Англії сильно скоротилися, і йому довелося підняти дисконтну ставку. Почалася криза на британському фондовому ринку.

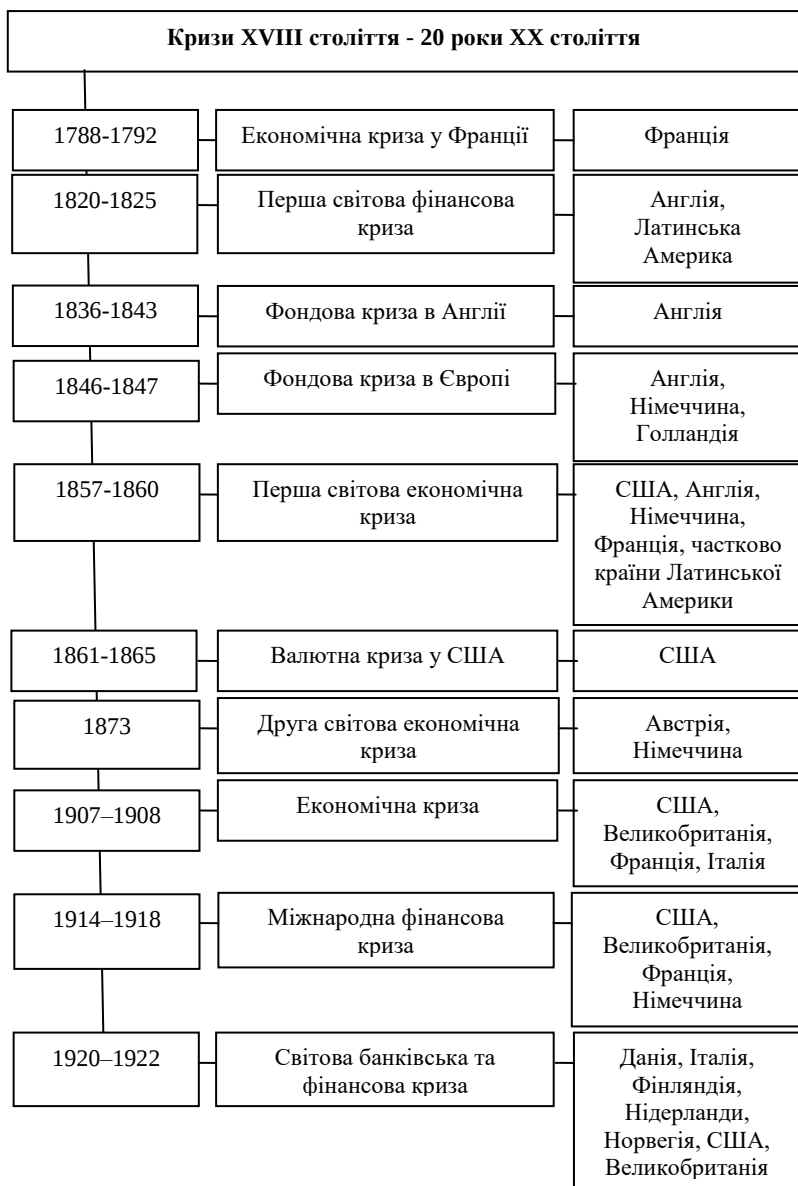


Рисунок 2.3 – Кризи XVIII століття - 20 роки XX століття
Систематизовано авторами на основі [43, 57, 58, 59, 60].

Наслідки. Диверсифікація банківської системи Великої Британії. Виникнення чартизму – форми робочих об'єднань. Виникли Лондонська асоціація робітників і Великий північний союз в Лідсі – боротьба за робітниче представництво в парламенті. Створено Асоціацію боротьби проти хлібних законів.

Фондова криза в Європі 1846–1847.

Причини виникнення. Економічна криза 1846 р., неврожайні 1846–1847 рр., дорожнеча, безробіття створили вибухонебезпечну ситуацію. На початку XIX століття найпопулярнішим активом на фондовому ринку Європи були акції залізничних компаній. Багато цих компаній не виправдали надій інвесторів, деякі фірми луснули. Почалася фондова криза, що перекинулася на банківську систему Англії, Німеччині і Голландії.

Наслідки. Загострення соціальної боротьби, розмаху народних виступів і бурхливого піднесення національно-визвольних рухів. Революції в Франції, Австрії, Німеччині, в Угорщині, Бельгії, Іспанії, Швейцарії. Політична роздробленість, тиранія дрібних монархів, панування дворянства, залежність селян від поміщиків, свавілля чиновників і поліції гальмували подальший економічний розвиток країни, обурювали буржуазію та народ. Прийнято закон про 10-годинний робочий день.

Обмеження робочого дня призвело до нового витка винахідництва машин. Роль машин у виробництві підвищилася настільки, що не легка, а важка промисловість стала економічно більш важливою, прибутковою.

Перша світова економічна криза 1857–1860.

Причини виникнення. Почалася в США. Причина – масові банкрутства залізничних компаній і обвал ринку акцій. Колапс на фондовому ринку спровокував кризу американської банківської системи. У тому ж році криза перекинулася на Англію, а потім на всю Європу. Хвиля біржових хвилювань прокотилася навіть по Латинській Америці.

Наслідки. У 1857 р. виникла перша світова циклічна криза, що свідчило про загострення основної суперечності в кількох країнах і певною мірою між інтернаціоналізацією продуктивних сил і вузькими межами національних форм капіталу (власності), переважанням у ньому приватного характеру.



Рисунок 2.4 - Кризи 30 роки XX століття – 20 роки XXI століття
Систематизовано авторами на основі [43, 57, 58, 59, 61, 62].

Валютна криза в США 1861–1865.

Причини виникнення. На початку Громадянської війни між Північню і Півднем США. Держказначейство країни звернулося за фінансовою допомогою до американських банків. Банки дали кредит уряду, однак влада США не змогла погасити позику вчасно. Виникла криза ліквідності банківської системи, що

тривала до кінця війни – 1865 року.

Наслідки. Банки штатів припинили розмін банкнот на золото і срібло, золоті і срібні монети поступились паперовій грошовій системі. У цей час емісію банкнот здійснювали головним чином штатні банки, яких на 1861 р. налічувалось 1601, в обігу перебувало понад 7000 банкнот різного типу, з яких тільки 1500 справді функціонуючих у цей період банків. У 1863 р. було прийнято федеральний закон про створення національної банківської системи. Тільки національні комерційні банки, які були створені згідно з цим законом, мали право емісії банкнот. У США під час Громадянської війни 1861–1865 рр. індекс оптових цін збільшився до 220 % (1864), а роздрібні ціни зросли настільки, що за ввезення провіанту треба було заплатити віз знецінених паперових грошей. У Німеччині після Першої світової війни інфляція досягла сотень тисяч відсотків, у Росії за 1918–1921 рр. ціни зросли у 8 тис. разів.

Криза банку Baring 1890.

Причини виникнення. Найстарший англійський банк Baring кредитор залізниць і інших інфраструктурних проектів - збанкрутував.

Наслідки. Банк Франції і Російський центральний банк надали Великобританії великий кредит, що допоміг країні подолати валютну кризу і провести санацію банку. Керуючий Банку Англії лорд Лідердейл встановив для головних банків Лондона гарантійний фонд.

Криза фондової біржі в Нью-Йорку 1907–1908.

Причини виникнення. Банк Англії підняв дисконтну ставку. Це призвело до відтоку капіталу зі США – інвестори охочіше вкладали в державні папери Королівства. Акції на Нью-Йоркській фондовій біржі обвалилися.

Наслідки. Через значний відтік капіталу із США на Нью-Йоркській фондовій біржі стався обвал ціни акцій. Чинник – Банк Англії підняв дисконтну ставку з 3,5% до 6% з метою поповнення золотих резервів, у зв'язку з цим розвалився американський фінансовий трест «Нікербокер», у якому нараховувалося 18 тисяч вкладників. Це банкрутство спричинило фінансову паніку на фондових ринках по обидва боки океану

Міжнародна фінансова криза 1914–1918.

Причини виникнення. Була викликана початком Першої

світової війни. Причина – тотальний розпродаж паперів іноземних емітентів урядами США, Великобританії, Франції і Німеччини для фінансування воєнних дій.

Наслідки. Поряд з усіма державами Європи у війну були втягнуті США, Японія та інші країни світу. Грандіозна за своїми масштабами війна принесла в Європу економічний розлад та величезні матеріальні та людські втрати. Загинуло близько 9 млн. військових і 10 млн. мирних жителів. Матеріальні втрати становили 180,5 млрд. доларів.

Світова економічна криза 1920–1922.

Причини виникнення. Післявоєнна дефляція та рецесія. Явище було пов'язане з банківськими і валютними кризами в Данії, Італії, Фінляндії, Голландії, Норвегії, США та Великобританії.

Наслідки. 1919-1923 рр. характеризують як період повоєнної нестабільності. Наслідком Першої світової війни став новий поділ світу між країнами переможницями, закріплений юридично на Паризькій та Вашингтонській мирних конференціях.

Велика депресія 1929–1933.

Причини виникнення. 24 жовтня 1929 року (Чорний четвер) обрушилися всі фондові індекси на американських біржах. Кризі передувало скорочення виробництва в країнах, що розвиваються: бум фондового ринку в США в 1927 р. привів до відтоку капіталу з Європи і Латинської Америки, спровокував кілька валютних криз в Австралії, Аргентині, Бразилії, Уругваї.

Наслідки. 24 жовтня 1929 року на Нью-Йоркській фондовій біржі було зафіксоване різке падіння акцій – на 60- 70%. Ділова активність катастрофічно впала, золотий стандарт щодо основних світових валют скасували. В деяких країнах промисловість скоротилася наполовину, колосальних масштабів сягнуло безробіття. Встановлено абсолютний державний контроль над золотом; зменшення кількості банків; ліквідовано можливість займатися спекулятивними операціями; введено страхування депозитних вкладів; долар девальвовано на 12 %.; забезпечення роботою молоді; введення страхування по старості та безробіттю; створений пенсійний ліміт; прийнятий білл про допомогу фермерам: головна мета – підняти рівень цін.

Криза долара 1933–1934.

Причини виникнення. Президент США Теодор Рузвельт вирішив припинити дію золотого стандарту в США. До того моменту запаси золота у ФРС не покривали обсяг грошової маси в країні. Побойуючись втілення планів Рузвельта, іноземні інвестори стали скуповувати долари, обмінювати їх на золото і вивозити дорогоцінний метал із країни. У підсумку Рузвельт здійснив задумане: скасував прив'язку долара до золота.

Наслідки. Світова економічна криза 1929-1933 рр. викликала значне зростання банкрутств банків, повністю підірвала довіру до банківської системи серед населення, почалось масове вилучення вкладів із банків з одночасним обміном їх на золото. Це змусило США в березні 1933 р. припинити розмінювати банкноти на золото. Погіршення економічної ситуації у світі загалом та в США зокрема змусило уряд піти на девальвацію власної валюти. Законом від 31 січня 1934 р. долар був девальвований на 40,9%. Громадянам і юридичним особам у США було заборонено володіти золотом у монетарній формі. Розмін грошей на золото скасовувався. Офіційна ціна на золото (35 дол. за тройську унцію) тривалий час була об'єктом державного регулювання США для підтримання незмінного золотого вмісту американської валюти.

Перша енергетична криза 1973–1975.

Причини виникнення. Почалася з подачі країн – членів ОПЕК, що знизила обсяги видобутку нафти. У такий спосіб добувачі чорного золота намагалися підняти вартість нафти на світовому ринку. 16 жовтня 1973 року ціна бареля нафти піднялася на 67% - з \$3 до \$5. В 1974 році вартість нафти досягла \$12.

Наслідки. Охопила усі капіталістичні країни і відрізнялася високим рівнем інфляції. Характерною рисою цієї кризи було переплетення її з глибокими структурними кризами, що вразили найважливіші сфери виробництва – енергетику, сировинні галузі, включаючи і сільське господарство, а також валютну систему. Підвищення цін на нафту призвело до росту дефіциту платіжного балансу розвинених країн-імпортерів нафти. Окрім того, відбувся остаточний крах золотовалютного стандарту (Бреттон-Вудської валютної системи). Масштабна біржова криза відбулась у 1973 – 1974 рр., коли майже 7 млн. акціонерів США (насамперед дрібних) продали свої акції за заниженими цінами. В лютому 1973 р. було проведено девальвацію долара на 10%. Щоб

витіснити золото з обігу і відновити довіру до долара, в 1975 р. уряд США дозволив своїм громадянам купувати золоті зливки та монети.

Чорний понеділок 1987–1991.

Причини виникнення. 19 жовтня 1987 року американський фондовий індекс Dow Jones Industrial обвалився на 22,6%. Слідом за американським ринком провалилися ринки Австралії, Канади, Гонконгу. Катастрофу на світових фондових майданчиках біржовики вважають містикою: події не передували економічні чи політичні потрясіння. Можлива причина кризи – стадний рефлекс: відтік інвесторів з ринків після сильного зниження капіталізації пари-трійки великих компаній.

Наслідки. Особливістю розвитку фондового ринку США в 1980-і рр. було значне посилення позицій великих інституціональних інвесторів, на частку яких напередодні біржового краху 1987 р. припадало близько 50% обсягу продажів на Нью-Йоркській фондовій біржі, січень-серпень 1987 р. курси акцій зросли на 44%, відношення курсів до середнього прибутку в розрахунку на одну акцію досягло спекулятивного рівня – 24. Різко збільшені обсяги спекулятивних угод стали короткостроковим фактором біржового буму. До літа відрив показників фондової біржі від економічно обґрунтованих рівнів досяг масштабів. Ціни акцій досягли піка в серпні, після чого почали стрімко падати вниз. Фондова криза в найкоротший термін набула глобального характеру. Це було пов'язано з тим, що в другій половині ХХ століття прискорилися процеси взаємозв'язку й взаємозалежності (глобалізації) національних фондових ринків. Фондова криза також виявила тісний взаємозв'язок розвинених ринків цінних паперів і ринків, що формуються. Розпочавшись у країнах з розвиненими ринками цінних паперів, біржова криза вибухнула також й у країнах з ринками, що формуються. Особливо гострий шок восени 1987 р. відчули біржі країн Південно-Східної Азії та Латинської Америки. Серед країн Південно-Східної Азії найглибше падіння кон'юнктури спостерігалось в Гонконгу. Були ухвалені заходи, спрямовані на обмеження коливань курсів акцій: рішення про впровадження пілотного проекту, що передбачав припинення деяких видів комп'ютерних торговельних операцій, якщо рівень індексу Dow Jones відхилявся вгору або вниз більш ніж на 50

пунктів. Окрім того, проект передбачав призупинення комп'ютерної торгівлі окремими акціями на 10 хвилин, якщо коливання їхніх цін виходили за певні межі.

Мексиканська криза 1994–1995.

Причини виникнення. Наприкінці 1980-х рр. мексиканський уряд проводив політику залучення інвестицій у країну. Зокрема, чиновники відкрили фондову біржу, вивели на майданчик більшість мексиканських держкомпаній. В 1989– 1994 р. у Мексику линув потік іноземного капіталу. Перший прояв кризи – втеча капіталу з Мексики: іноземці стали побоюватися економічної кризи в країні. В 1995 році із країни «пішли» \$10 млрд. Почалася криза банківської системи.

Наслідки. Мексиканська криза 1994 року вибухнула незабаром після того, як Мексика першою з країн Латинської Америки була прийнята у клуб найбільш розвинених держав ОЕСР. Національна валюта подешевшала більш ніж удвічі, а ВВП скоротився на 6%. Криза виявилася цілковитою несподіванкою для всіх, але насамперед для самого уряду Мексики, який старанно проводив реформи за програмою МВФ. Причиною економічних негараздів стали серйозні структурні деформації мексиканської економіки – величезний зовнішній борг, розвиток експортноорієнтованих простих складальних виробництв, хронічний дефіцит платіжного балансу, перевага портфельних інвестицій.

Азіатська криза 1997.

Причини виникнення. Найбільш масштабніше падіння азіатського фондового ринку із часів Другої світової війни. Криза, як наслідок відходу іноземних інвесторів із країн Південно-Східної Азії. Причина – девальвація національних валют регіону та високий рівень дефіциту платіжного балансу країн Південно-східної Азії. За підрахунками економістів, азіатська криза знизила світовий ВВП на \$2 трлн.

Наслідки. Азіатська криза охопила спочатку такі країни Південно-Східного регіону як Тайланд, Філіппіни, Індонезію, Малайзію, Південну Корею, а згодом поширилась на Тайвань, Гонконг, Сінгапур, саме ці країни відносяться до групи нових індустріальних і сформували великий потенціал для економічного розвитку за короткий час, перейшовши до сучасної моделі організації економіки. Країни цього регіону з середини 80-

х років XX століття знаходились на черговому циклічному підйомі економіки, для них було характерним – зростання обсягів ВВП і експорту, збільшення валютних резервів іноземної конвертованої валюти, бездефіцитні бюджети країн. Виділяють такі сценарії розвитку кризи, що були спровоковані зовнішніми чинниками: Перший – криза була спровокована Китаєм, який намагався послабити економічний розвиток цих країн і отримати додаткові переваги на азійському просторі. Другий – криза виникла у результаті переходу Гонконгу під юрисдикцію Китаю та зменшенням у наслідок цього довіри з боку міжнародного спекулятивного капіталу до азійського фондового ринку. Третій – криза була ініційована США з метою підірвати економічний розвиток Азійських країн та зневілювати передумови стрімкого економічного розвитку Китаю. Четвертий – криза була породжена внаслідок комбінації трьох складових: застоєм економіки Японії, фіксацією національних валют до американського долара, мало дієвими програмами МВФ щодо відновлення стабільності у постраждалих країнах.

Російська криза 1998–1999.

Причини виникнення. *Одна з найважчих економічних криз в історії Росії. Причини дефолту: величезний державний борг Росії, низькі світові ціни на сировину (Росія – великий постачальник нафти та газу на світовий ринок) і піраміда державних короткострокових облігацій, по яких уряд РФ не зміг розплатитися вчасно. Курс рубля відносно долара в серпні 1998 – січні 1999 впав в 3 рази – 6 руб. за долар до 21 руб. за долар. Фондовий ринок України пережив одне із сильніших падінь за свою історію під впливом кризи російського фондового ринку.*

Наслідки. Надання стабілізаційного кредиту МВФ Росії. Заява уряду Росії про призупинення емісій державних казначейських зобов'язань. Заява уряду Росії про призупинення емісій державних казначейських зобов'язань. Дефолт та впровадження 90-денного мораторію за сплатою іноземних кредитів. НБУ тимчасово заборонив резидентам здійснювати авансові платежі за імпортними контрактами як в іноземній валюті, так і у гривнях. Розрахунки в сумах, що перевищують \$10 тис. USD, повинні здійснюватися лише в акредитивній або інкасовій формах. Упроваджено «ручне» керування курсом. Міністерство фінансів України запропонувало добровільний обмін ОВДП на

конверсійні облігації з терміном погашення через 3-5,5 років. Окремим банкам заборонено здійснювати неторгові операції з обміном валюти. Припинення операцій на Український міжбанківський валютний біржі на «технічну перерву». Курс «чорного» ринку сягнув 1,8–3,5 грн/\$. Для купівлі валюти на УМВБ та КМВБ треба надавати довідку податкової інспекції про відсутність заборгованості перед бюджетом. Довідок не видають, проплатити імпорتنий контракт неможливо. Банкам тимчасово заборонено виплачувати дивіденди, викупати акції, будуватися, ремонтувати, купувати основні фонду, робити внески в дочірні та асоційовані установи. Адміністративний арешт 50 керівників підприємств боржників за іноземними кредитами, гарантованими урядом. Втрати статутного капіталу комерційних банків – 34%, відтік вкладів населення – 12% [63].

Криза.com 2001–2003.

Причини виникнення. Крах інтернет компаній (доткомів) спочатку торкнувся дрібних інтернет компаній, потім хвиля банкрутств прокотилася по великих компаніях, що спеціалізувалася на послугах b2b (бізнес для бізнесу). Причина кризи – невиправдано високий рівень інвестицій у компанії IT-сектора та низькі фінансові показники багатьох з них.

Наслідки. Вперше \$ США зрівнявся з Євро і навіть почав йому поступатися у ціновому співвідношенні. Причина – тисячі інтернет-користувачів почали активно вкладати кошти в інтернет компанії, з віртуальною уявою започаткування елементів «нової економіки». Але у березні 2000 року акції таких інтернет компаній різко впали у ціні. Після кризи доткомів у США почалася рецесія [64].

Міжнародна фінансово-економічна криза 2007 р. початок, 2008 – 2009 рік кризи.

Причини виникнення. Через масові неповернення кредитів банки почали виставляти на продаж заставне житло, що призвело до обвалу цін на ринку нерухомості. Так почалася іпотечна (кредитна) криза у США. Це призвело до банкрутства найбільшого іпотечного банку «LEHMAN BROTHERS» у вересні 2008 року та обвалу на фондових ринках США. Криза ринку нерухомості паралельно зачепила ринки різних груп товарів, які кредитувалися, що призвело до зниження продаж на цих традиційних ринках [64].

Наслідки. Перша хвиля поширилась у 2007 році, коли на світових фондових ринках відбулося перше падіння фондових індексів провідних банків та фінансових компаній. За таких обставин спекулятивний капітал, що шукає стабільні ринки з найвищими прибутками, перейшов із ринків розвинених країн до країн з економіками, що розвиваються, які продовжували демонструвати високі темпи зростання та прибутковості. Друга хвиля стартувала на початку 2008 року, коли падіння фондових ринків світу, що тривало, зумовило переорієнтацію фінансових потоків з одних активів в інші, зокрема сировинні та енергетичні. Третю хвилю світової кризи ми спостерігаємо тепер. Наслідками цього етапу світової фінансової кризи стала серія банкрутств провідних світових фінансових компаній та поширення фінансової кризи на реальний сектор світового господарства, падіння попиту на світових ринках та, як результат, обвал цін на сировинних ринках, стагнація провідних економічних систем.

Глобальна фінансова криза 2020 року.

Прийчини виникнення. Глибока фінансова криза, найгірша криза з часів Великої депресії і 2008 року, яка перебуває в активній фазі станом на жовтень 2020-го. Криза почала проявлятися у лютому і березні, а згодом і у квітні, 2020 року під час падіння світового фондового ринку. Поштовхом до падіння став коронавірус SARS-CoV-2, що вразив Китай, а потім і решту світу [65, 66, 67]. У січні 2020 року голова МВФ Крістіліна Георгієва заявила, що світ чекає нова Велика депресія, оскільки спостерігається тренд, подібний до ситуації 1920-х років, які закінчилися крахом ринків в 1929 році [68]. За даними Всесвітньої ради з туризму і подорожів (WTTC) (станом на кінець лютого 2020) втрати тільки туристичної галузі складуть близько 22 млрд. дол., найбільше постраждає Китай, де туризм складає 11 % економіки. За прогнозами Bloomberg (на 7 березня 2020) збитки світової економіки можуть сягнути 2 трлн дол. За прогнозами JPMorgan (на 15 березня 2020) економіка США може скоротитися на 2% у першому кварталі та на 3 % у другому, а економіка Єврозони може скоротитися на 1,8 % і 3,3% в ті ж періоди. За прогнозами Bloomberg (на 9 квітня 2020) збитки світової економіки можуть сягнути 5 трлн дол. [69]. До 23 квітня вісімдесят країн світу звернулися до МВФ за економічною допомогою, щоб уникнути дефолту. 6 травня Єврокомісія

повідомила, що очікує на спад ВВП Єврозони на 7,75% у 2020 році. Найбільше зниження буде в Греції (9,7%), Італії (9,5%) та Іспанії (9,4%). 12 березня 2020 року фінансові ринки призупинили свою роботу через різке падіння курсу акцій. Падіння було найбільшим із 1987 року [66].

Наслідки. Коронавірусна пандемія торкнулася практично всіх країн світу. Загальна кількість підтверджених випадків інфікування коронавірусом станом на 3 січня 2021 року в світі сягнула понад 84,6 мільйона людей. Більше половини населення землі стикнулися із жорсткими карантинними обмеженнями, зокрема і пересування. Ніколи ще в історії людства ці заходи не досягали таких масштабів. Влада деяких країн постаралися забезпечити масову фінансову підтримку компаніям, сім'ям і найбільш уразливим групам. Загалом із березня 2020 року на ці цілі, за деякими оцінками, витрачено близько 12 трильйонів доларів. Очікуване падіння глобального ВВП може скласти 4,5%, за оцінкою Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР). Листопадова доповідь Конференції ООН із торгівлі і розвитку попереджає, що криза може виштовхнути за межу бідності ще 130 мільйонів людей і погіршить ситуацію із нерівністю і соціальною захищеністю. Додаткову невизначеність принесла і друга хвиля пандемії, яка зачепила більшість країн Європи, Америки та інших континентів в останні місяці 2020 року. За оцінкою ОЕСР, загальносвітовий ВВП виросте в 2021 році на 5%. Однак це залежить від ряду факторів, зокрема від «ймовірності нових спалахів коронавірусної інфекції, дотримання карантинних заходів і обмежень, впевненості споживачів і компаній у майбутньому, а також того, наскільки масштаби підтримки держави будуть відповідати потребам бізнесу» [70].

? Питання для самоконтролю

1. Дайте характеристику етапів розвитку поняття «кризи» та назвіть ключових представників кожного етапу.
2. Охарактеризуйте історичні погляди на причини виникнення криз.
3. Назвіть періоди та розкрийте найбільш характерні прояви криз в економіці України з виділенням характерних рис та наслідків їх подолання.

4. Розкрийте сфери і форми прояву кризи 1990-1991 роки в Україні та охарактеризуйте напрями негативного впливу цієї кризи.

5. Охарактеризуйте наслідки перебігу кризи 1996-2000 років в Україні.

6. Дайте характеристику зовнішніх та внутрішніх факторів що формують кризові явища.

7. Назвіть основні ознаки кризових явищ на підприємстві.

8. Охарактеризуйте стадії кризи на підприємстві.

9. Дайте характеристику світовим економічним кризам ХХІ століття.



Тестові завдання для самоконтролю знань теми

1. *Поняття «криза» перейшло в економіку у:*

а) XVII ст.;

б) XVIII ст.;

в) XIX ст.;

г) XX ст.

2. *Причини кризи – це:*

а) сукупність подій або явищ, внаслідок яких формуються кризові явища, які створюють перешкоди для існування та подальшого розвитку об'єкта, який аналізується;

б) явище, яке обумовлює або породжує інше явище;

в) підстава, привід для будь-яких дій;

г) непередбачена подія, скрутні обставини.

3. *Кризові явища – це:*

а) сукупність проявів, які створюють перешкоди для розвитку об'єкта;

б) невелика кількість нестійких кризових проявів, що виникають синхронно один до одного у різних напрямках діяльності підприємства;

в) певне явище, що виникає під час реалізації конкретного процесу функціонування суб'єкта діяльності;

г) вірні відповіді б та в.

4. *За період незалежності в економіці України було:*

а) 3 періоди прояву криз;

б) 2 періоди прояву криз;

в) 4 періоди прояву криз;

г) кризових періодів не спостерігалось.

5. *Типологія – це:*

а) науковий метод дослідження природи об'єктів та явищ із використанням визначених правил щодо їх систематизації;

б) ідентифікація відповідно до спільних і відмінних ознак досліджуваних явищ;

в) сфера порівняння будь-чого;

г) вид наукової систематизації, класифікації чогось за спільними ознаками з допомогою абстрактних теоретичних моделей (типів), у яких фіксуються найважливіші структурні або функціональні особливості об'єктів, що досліджуються.

6. *Внутрішні фактори виникнення кризових явищ на підприємстві:*

а) фактори, інтенсивність прояву яких залежить від діяльності підприємства, провокується певними рішеннями, подіями або внутрішнім станом системи;

б) фактори, виникнення та інтенсивність прояву яких не залежать від діяльності підприємства, а обумовлюються станом зовнішнього оточення;

в) прямо або опосередковано належать до певного періоду (моменту) в діяльності підприємства або розвитку системи, де відбуваються будь-які зміни у функціонуванні;

г) пов'язані із загостренням політичних та соціальних протиріч.

7. *Основні ознаки кризових явищ на підприємстві:*

а) поява перших ознак негативних тенденцій;

б) наростання фінансових проблем;

в) ділові конфлікти;

г) всі відповіді вірні.

8. *Критерії, за якими можна виокремити форми прояву економічної кризи на діяльність підприємства, можна класифікувати за такими ознаками:*

а) за стратегічним розвитком підприємства; за стадіями життєвого циклу підприємства; за причинами; за агрегованим становищем; за загрозами цілям підприємства;

б) за стадіями життєвого циклу підприємства; за причинами; за агрегованим становищем; за загрозами цілям підприємства;

в) за стратегічним розвитком підприємства; за причинами; за агрегованим становищем; за загрозами цілям підприємства;

г) за стратегічним розвитком підприємства; за стадіями

життєвого циклу підприємства; за причинами; за загрозами цілям підприємства.

9. *Історія економічних періодичних криз надвиробництва бере початок з:*

- а) 1849 року;
- б) 1896 року;
- в) 1788 року;
- г) 1938 року.

10. *Причиною виникнення Глобальної фінансової кризи 2020 року став:*

- а) H1N1;
- б) H5N1;
- в) Ebolavirus;
- г) SARS-CoV-2.



Практичні завдання для закріплення теоретичних знань

Завдання 1. Здійснити дослідження динамічних змін *ВВП, ВВП на одну особу, кількість населення* аналітичним та графічним методами за такими періодами розвитку економіки України:

- а) 1991-1995 роки;
- б) 1996-2000 роки;
- в) 2001-2008 роки;
- г) 2009-2019 роки.

За отриманими результатами скласти аналітичну записку.

Завдання 2. За даними Державної служби статистики України (<http://www.ukrstat.gov.ua>) оцінити стан соціально-економічного розвитку країни в період Глобальної фінансової кризи 2020 року склавши аналітичну таблицю та зробивши висновки з обґрунтуванням причин погіршення чи покращення відповідних показників соціально-економічного розвитку.

Завдання 3. Дослідити підходи до визначення поняття «криза» в наукових публікаціях за період з 2015-2020 роки склавши таблицю.

Таблиця

Підходи до визначення поняття «криза» в наукових публікаціях

Автор/джерело/рік	Визначення поняття «криза»

РОЗДІЛ 3

ДІАГНОСТИКА ТА АНАЛІЗ КРИЗОВОГО СТАНУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Сутність та завдання діагностики розвитку кризи на підприємстві

Криза в діяльності підприємства є явищем, що притаманне ринковій системі господарювання. Незважаючи на визнання позитивного характеру кризи в діяльності підприємства, її негативний характер сприймається більш звично, що викликає намагання системно протидіяти кризі в діяльності підприємства за допомогою відповідних заходів, що мають бути заздалегідь спланованими. Такі заходи здійснюються в межах окремого напрямку в управлінні сучасним підприємством – антикризового управління [73, с. 176].

Економічний зміст кризи розвитку підприємства та причини її виникнення є важливими елементами у системі управління і прийняття різноманітних господарських рішень.

Існують основні фактори, що обумовлюють кризовий розвиток підприємства. У процесі вивчення та оцінювання ці фактори поділяються на дві основні групи [74]:

- не залежать від діяльності підприємства (зовнішні або екзогенні фактори);
- залежні від діяльності підприємства (внутрішні або ендогенні фактори).

Особливістю кризи підприємств є його висока залежність від зовнішніх факторів – рівня регулювання фінансової діяльності підприємства, кон'юнктури фінансового ринку, ступеня розвитку його інфраструктури тощо, коливання яких в динаміці носить найбільш інтенсивний характер. Разом з тим, ця криза досить часто виникає і під впливом негативних внутрішніх факторів. Частина цих внутрішніх чинників може носити суб'єктивний характер. Як правило, така криза може бути відносно швидко вирішена за рахунок внутрішніх механізмів антикризового управління.

Основними причинами виникнення криз в діяльності підприємства можна назвати [74; 75, с. 84]:

- 1) недостатній рівень знань про можливості передбачення

кризи;

2) низький рівень функціонування і взаємозв'язку між такими важливими механізмами як соціально-політичний, господарсько-економічний, культурно-психологічний;

3) незадовільне управління, яке є первинним внутрішнім чинником і головною першопричиною розвитку кризи (недостатні знання керівництва; незбалансована адміністративна команда; відсутність стратегічного підходу; слаба дисципліна; недостатність ентузіазму);

4) недостатній контроль, який проявляє себе в трьох аспектах: відсутність планування, необґрунтоване ухвалення рішень, випадкові відхилення, помилки та прорахунки (інженерні, управлінські, політичні);

5) неналежне виконання фінансовими службами покладених на них функцій, зокрема – відсутність гнучкого фінансового планування та аналізу, управління ризиками та інше.

Криза – це крайнє загострення протиріч у соціально-економічній системі (організації), що загрожує її життєстійкості у навколишньому середовищі [76, с. 12].

Криза на рівні підприємства – це форма порушення параметрів життєздатності підприємства, яка проявляє себе протягом певного періоду, характеризується закономірністю та циклічністю виникнення на різних етапах життєвого циклу підприємства, зумовлюється накопиченням протиріч у межах господарської системи та в перебігу її взаємодії із зовнішнім оточенням, має певні наслідки для можливостей його функціонування та розвитку [77, с. 112].

Криза підприємства – це вияв протиріч між показниками розвитку структурних елементів усередині підприємства або елементів зовнішнього середовища, які ставлять під загрозу подальший розвиток підприємства [78, с. 3].

В умовах нестабільного зовнішнього середовища перед підприємством постає завдання проведення постійного моніторингу діяльності, виявлення та оцінки можливих напрямків розвитку. Основною проблемою ліквідації кризової ситуації і розробки заходів є діагностика причин виникнення кризової ситуації.

Термін «діагностика» (від грец. Diagnostikos - спроможний розпізнавати) дослівно перекладається з давньогрецької як

розпізнавання стану об'єкта за другорядними ознаками. Інший можливий переклад цього терміну - вивчення стану об'єкта, в тому числі й економічного, що відповідає традиційній термінології економічного аналізу. Існують різні підходи до визначення сутності діагностики.

Діагностика кризового стану підприємства – це сукупність економічно обґрунтованих методів і прийомів фінансово-економічного аналізу, які при систематичному застосовуванні через визначені проміжки часу (залежно від розмірів, характерних особливостей, виду діяльності тощо) дозволять своєчасно виявити кризовий стан підприємства та оцінити потенційні можливості функціонування та розвитку [79, с. 93]

Види діагностики кризового стану наведено на рисунку 3.1.



Рисунок 3.1 - Види діагностики кризового стану
Систематезовано авторами на основі [80, 81, 82, 83].

Головним завданням діагностики є підготовка інформації для прийняття поточних та стратегічних управлінських рішень на

усіх етапах життєдіяльності підприємства.

Комплексна діагностика можливих причин розвитку кризи на підприємстві включає [84]:

- аналіз ефективності поточної стратегії та її функціональних напрямків (стратегії в галузі управління фінансами, продажами і виробництвом). Для цього проводиться моніторинг зміни ключових показників діяльності компанії за функціональними напрямками;

- аналіз конкурентних переваг компанії, її сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз (SWOT-аналіз);

- аналіз конкурентоспроможності цін і витрат підприємства. Для цього проводяться періодичні маркетингові дослідження та оперативний моніторинг роботи конкурентів.

Діагностика кризового стану підприємства здійснюється на основі системи показників, серед яких найчастіше використовують фінансові коефіцієнти. Їх застосування відбувається за двома напрямками, тому і методики аналізу можна поділити на дві умовні групи [83, с. 175-176; 85, с. 252]:

1. Фінансово-економічний аналіз платоспроможності підприємства та його можливого банкрутства, який здійснюється на основі фінансових показників;

2. Моделі прогнозування банкрутства, які базуються на використанні однофакторних та багатфакторних функцій дискримінантного аналізу.

Відповідно до першої групи методик, висновки щодо фінансового-господарського стану підприємства стосовно наявності кризових явищ та можливого банкрутства здійснюють шляхом зіставлення отриманих фактичних показників ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості з їх нормативними значеннями.

Залежно від конкретних завдань фінансовий аналіз може здійснюватися в таких видах:

1. Експрес-аналіз. Використовується для одержання загального уявлення про фінансове становище підприємства на підставі використання форм зовнішньої бухгалтерської звітності.

2. Фундаментальний фінансовий аналіз. Призначений для отримання загальної оцінки фінансового становища підприємства. Проводиться на базі форм зовнішньої бухгалтерської звітності, а також розшифровок статей звітності,

даних аналітичного обліку, результатів незалежного аудиту тощо.

Таблиця 3.1

Процес розвитку та діагностики кризових явищ підприємства

Розвиток кризової ситуації	Методи діагностики кризових явищ	Динаміка основних показників
Передкризова ситуація	Аналіз виробничих і фінансових показників господарської діяльності	Наявність короточасних симптомів кризи у вигляді незначного зменшення найважливіших показників
Виникнення кризового стану	Експрес-діагностика фінансово-господарської діяльності підприємства	Значення більшості показників фінансово-господарської діяльності знижуються до нормативних
Розвиток кризового стану	Поглиблена експрес-діагностика, аналіз фінансової стійкості та платоспроможності, комплексна економічна діагностика підприємства, оцінка ймовірності банкрутства	Значення показників фінансово-господарської діяльності нижчі за нормативні з тенденцією до зниження
Банкрутство (проміжний або останній кризовий стан)	Діагностика банкрутства	Значення показників свідчать про необхідність порушення справи про банкрутство
Стабілізація кризового стану	Діагностика потенціалу фінансово-економічної стійкості підприємства	Значення показників фінансово-господарської діяльності стабільно низькі
Згасання кризового стану	Поглиблена експрес-діагностика, аналіз фінансової стійкості та платоспроможності	Значення показників фінансово-господарської діяльності наближаються до нормативних
Завершення кризового стану	Експрес-діагностика фінансово-господарської діяльності підприємства	Значення більшості показників фінансово-господарської діяльності в межах норми
Після кризовий стан	Аналіз виробничих і фінансових показників господарської діяльності	Значення більшості показників фінансово-господарської діяльності мають стабільну динаміку

Джерело: [86, с. 35].

3.2 Експрес-діагностика стану підприємства

Експрес-діагностика передбачає регулярну оцінку кризових параметрів фінансового розвитку підприємства та здійснюється на підстав даних фінансового обліку за стандартними алгоритмами аналізу, а її метою є раннє діагностування ознак кризового розвитку підприємства й визначення його масштабу [90].

Експрес-діагностика проводиться за такими етапами:

- ідентифікація об'єктів спостереження так званого «кризового поля», що формує загрозу прояву фінансової кризи підприємства;
- підбір, синтезування оптимальної, найбільш інформаційної системи індикаторів рівня загрози фінансової кризи підприємства;
- структурна оцінка кризового розвитку підприємства із залученням стандартного набору методик;
- попередня оцінка масштабів кризового фінансового стану підприємства є заключним етапом експрес-діагностики [91].

Експрес-діагностика є початковим етапом діагностичного процесу як такого, що починається з моніторингу показників та завершується встановленням симптомів кризових явищ.

До цілей експрес-діагностики відносять:

1. Одержання попередньої оперативної кількісної і якісної оцінки фінансового стану підприємства за визначеною системою показників в статиці та динаміці.
2. Визначення тенденцій зміни показників, які характеризують фінансовий стан підприємства, та свідчать про наявність ознак кризи.
3. Узагальнення результатів оцінки фінансового стану і стійкості функціонування підприємства [82].

З метою здійснення ефективного антикризового управління, доцільно чітко розуміти, що ж таке «експрес-діагностика внутрішніх криз на підприємстві».

У науковій та навчальній літературі існує значна кількість праць присвячених питанням здійснення експрес-діагностики криз на підприємстві (таблиця 3.2).

В умовах сучасної нестабільності та динамічності ведення господарської діяльності, що ускладнюється появою нових

світових фінансово-економічних криз, підприємства повинні володіти високоефективними технологіями менеджменту, які б дозволяли за короткий проміжок часу сформувати структуровану інформацію про поточний стан справ на підприємстві з метою прийняття управлінських рішень, щодо попередження чи ефективного управління кризами.

Таблиця 3.2

Експрес-діагностики криз на підприємстві в поглядах сучасних науковців

Автор	Визначення
І.В. Зінов'єва [80, с.83]	експрес-діагностика дозволяє виявити ранні ознаки кризового розвитку підприємства, здійснює попередню оцінку масштабів кризового його стану, включає основні показники діяльності підприємств роздрібної торгівлі і дозволяє дати кількісну характеристику їх стану
В.І. Фучеджи [81, с.60]	експрес-діагностика фінансової кризи є системою регулярного оцінювання діяльності підприємства, здійснюваного на базі даних його фінансового обліку за стандартними алгоритмами аналізу, при тому, що основною метою даного методу є раннє виявлення ознак розвитку кризи підприємства й попередня оцінка її масштабів
Ю.В. Шишакова та К.В. Шишаков [87, с.113- 114]	експрес-діагностика відрізняється швидкістю отримання попередніх результатів і мінімальними затратами на їх отримання
А.Д. Чернявський [88, с.51]	експрес-діагностика кризи на підприємстві має на меті «визначити вид кризи і ступінь її складності»
С.В. Максим'юк [89, с.18]	експрес-методика діагностики причин кризового стану підприємств дає можливість оперативно оцінити і виявити причини незадовільної роботи економічно-господарських систем не тільки в умовах обмеженого часу, але й дати необхідні рекомендації для управління підприємством у кризових умовах господарювання

Узагальнено авторами.

Зокрема, такою технологією може бути експрес-діагностика внутрішніх криз на підприємстві, яка, з використанням незначних ресурсних затрат, дозволяє сформувати попереднє уявлення про

причини та можливі наслідки кризи і надати структуровану базу даних для здійснення ефективних антикризових заходів.

З огляду на аналізування літературних джерел [80; 81; 82; 83; 86] під експрес-діагностикою внутрішніх криз на підприємстві доцільно розуміти процес оперативного оцінювання та ідентифікування стану досліджуваного об'єкта на предмет прогнозування настання або виявлення попередніх ознак і характерних особливостей криз на підприємстві з метою прийняття ефективних антикризових заходів [90].

Характерними особливостями експрес-діагностики внутрішніх криз на підприємстві є:

- швидкість та простота здійснення;
- обмеженість інформаційної бази дослідження;
- можливість раннього виявлення кризових ситуацій на підприємстві та їх прогнозування;
- ймовірність отриманих результатів.

Дослідивши суть поняття «експрес-діагностика внутрішніх криз на підприємстві» доцільно визначити послідовність її здійснення, оскільки огляд літературних джерел [90, 91] засвідчив певні суперечності у виокремленні послідовних етапів даного процесу.

Насамперед необхідно встановити мету, цілі та завдання експрес-діагностики внутрішніх криз на підприємстві.

Цілями експрес-діагностики внутрішніх криз на підприємстві можуть бути: попередження виникнення кризи підприємства, ідентифікація типів існуючої кризи, визначення масштабів та стадії її розвитку.

Наступним етапом є конкретизація об'єктів дослідження. Об'єктами експрес-діагностики внутрішніх криз на підприємстві може бути саме підприємство (у такому випадку йдеться про загальну (системну) кризу), або його окремі підсистеми, наприклад, вид діяльності, підрозділ чи окрема операція (локальна (несистемна) криза).

З огляду на вищезазначене, виникає необхідність формування комплексної типології внутрішніх криз на підприємстві. Дослідження підходів до типологізації криз на підприємстві дозволяє стверджувати про певну некоректність у виокремленні типологічних ознак та їх часткове дублювання.

Загалом можна стверджувати, що розроблення комплексної

типології внутрішніх криз на підприємстві дозволить підвищити ефективність процесу експрес-діагностики, що, у свою чергу, допоможе менеджерам вчасно передбачити ймовірність настання криз, або ж оперативно відреагувати на виявлені кризи за допомогою прийняття управлінських рішень.

Уточнивши об'єкти, необхідно *обрати методи* здійснення експрес-діагностики внутрішніх криз на підприємстві. Серед значної кількості існуючих методів підприємство повинно обрати саме ті, які є найбільш прийнятними з огляду на мету, цілі, завдання, об'єкт експрес-діагностики, ресурсний потенціал (інформаційний, технічний, фінансовий, часовий), кваліфікованість суб'єктів експрес-діагностики, сферу діяльності тощо.

Однією з найґрунтовніших класифікацій методів діагностики діяльності підприємства, а тому числі й експрес-діагностики внутрішніх криз на підприємстві, є класифікація, розроблена О. Г. Мельник. Автор пропонує виокремлювати методи за характером оцінювання; формою відображення; рівнем дослідження; універсальністю; кількістю критеріїв (варто звернути більшу увагу на полікритеріальні методи); ступенем нормалізування; характером досліджуваних взаємозв'язків; спрямуванням (особливо важливими є поточні методи) та обґрунтуванням [92, с. 35].

Одним із найважливіших етапів експрес-діагностики внутрішніх криз на підприємстві є *виокремлення переліку репрезентативних показників та здійснення їх розрахунку*. Оскільки експрес-діагностика характеризується швидкістю і поточністю здійснення, то показники повинні виокремлюватися з урахуванням можливості їх негайного розрахунку (наприклад, кількість грошових коштів на рахунку, наявність запасів та складах тощо). Згідно принципу оптимізування кількості індикаторів [90] необхідний їх перелік повинен якнайповніше відображати стан справ на підприємстві та не бути занадто громіздким.

Здійснивши лише розрахунок показників неможливим є сформулювати уявлення про існування чи відсутність кризи на підприємстві. Необхідною умовою для цього є їх порівняння із середньогалузевими, нормативними показниками та показниками конкурента-лідера. Лише у процесі такого порівняння стає

зрозумілим як розвивається підприємство у порівнянні з іншими своїми конкурентами.

Встановлення «діагнозу» - попереднього уявлення про стан досліджуваного об'єкта, дає змогу стверджувати, що на підприємстві відсутня криза, або існують ознаки її наявності. Окрім виявлення ознак необхідно чітко визначити, до якого типу належить ця криза, яким є масштаб її прояву, ступінь важкості, рівень керованості, характер виникнення тощо.

3.3 Експертні методи діагностики кризового стану: передумови та проблеми практичного використання

Термін «експертне оцінювання» походить від поняття «експерт» (лат. «досвідчений») - фахівець у певній галузі, який бере участь у професійних експертизах. Застосування експертних методів для оцінювання (аудиту) різноманітних об'єктів і систем бере початок з глибокої давнини і розвивається паралельно з формуванням людського суспільства.

Прикладами форм реалізації експертного оцінювання на різних етапах суспільного розвитку є ради старійшин, військові наради, сенати та колегії, експертні комісії тощо.

На сучасному етапі методи експертного оцінювання застосовують у різних галузях практичної та наукової діяльності. Ці методи незамінні під час вирішення складних управлінських та соціально-економічних проблем, аналізу й прогнозування ситуацій з великою кількістю соціальних факторів, завжди, коли виникає необхідність застосування знання, інтуїції та досвіду висококваліфікованих фахівців-експертів [93].

Роль експертних методів набуває особливого значення в період нестабільного розвитку соціальних, економічних та інших процесів, що прямо чи опосередковано впливають на діяльність органів державного управління та місцевого самоврядування. За таких обставин характерним є високий ступінь невизначеності впливу факторів зовнішнього середовища, а тому прийнятна точність результатів не може бути забезпечена ніякими статистичними чи іншими формалізованими методами, якими б досконалими вони не були.

Стосовно *кількісних методів* експертного оцінювання, то їх застосування нерозривно пов'язане з необхідністю чіткого

математичного та логічного обґрунтування, а в галузі державного управління та місцевого самоврядування ще й з апробацією в окремих органах з урахуванням специфіки конкретних напрямів діяльності. Лише науково обґрунтована та чітко організована взаємодія з експертним середовищем дасть змогу суттєво підвищити ефективність роботи державних структур. Використання кількісних методів під час організації та проведення професійних експертиз може, на нашу думку, суттєво підвищити ефективність роботи органів державної влади усіх рівнів, зокрема під час побудови стратегій соціально-економічного розвитку (національного чи регіонального рівня), оцінювання діяльності державних службовців чи окремих структурних підрозділів, оцінювання стану та перспектив реалізації різноманітних проєктів, створення планів реалізації вигід від впровадження урядових ініціатив, аудиту офіційних сайтів органів виконавчої влади, встановлення привабливості різноманітних урядових програм, прогнозування можливих наслідків реалізації альтернативних управлінських чи нормативно-правових рішень, прогнозування можливого боргу чи обсягів надходжень до бюджетів тощо [93].

Прогнозування – це складний етап діагностики, необхідний для з'ясування тенденцій розвитку підприємства в умовах постійної зміни факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, пошуку раціональних заходів для підтримання стійкості його економічної поведінки. Сфера застосування методів прогнозування в економічній діагностиці досить широка. Вони використовуються для дослідження ринкової кон'юнктури, у системі прогнозування цін, нових продуктів і технологій, поведінки покупців на ринку. При розробці стратегічних планів найважливішими напрямками є прогнозування розвитку ринку, його динаміки, структури, кон'юнктури, можливостей відтворення пропозиції та попиту. З необхідністю прогнозування пов'язана як планова, так і практична робота фірми, тому кожний менеджер і фахівець з аналітичних досліджень повинен володіти основними навичками прикладного прогнозування.

В якості інструментарію при прогнозуванні застосовується система методів, за допомогою яких аналізуються причинно-наслідкові параметри минулих тенденцій у діяльності підприємства, а за результатами аналізу формуються пропозиції

щодо змін в перспективі соціально-економічного розвитку фірми.

Експертні оцінки – це кількісні та якісні оцінки процесів і явищ, економічних величин, показників, зроблені експертами на основі міркувань (у балах, порядкових номерах, рейтингах тощо) [94, 95].

Якісні методи базуються на дослідженні наявного досвіду, знань та інтуїції дослідника. Найбільшого поширення в усій групі набули методи експертних оцінок [96, с. 63].

Вибір найбільш прийнятної методу прогнозування визначається наявною інформацією, особливостями об'єкта прогнозування та іншими чинниками. Формалізовані раціональні методи прогнозування (екстраполяція тенденції, моделювання та ін.) базуються на достатньо розгорнутій ретроспективній інформаційній базі [97, с. 102].

Для одержання найбільш якісних експертних оцінок до участі в експертизі залучають спеціалістів, які мають високий професійний рівень і практичний досвід з тієї чи іншої проблеми та можуть адекватно відобразити тенденції розвитку аналізованого економічного явища. Інколи для експертних оцінок застосовують анкетування, на базі якого оцінюється фактичний стан досліджуваного економічного об'єкта й дається прогноз на майбутнє.

В основі використання експертних методів лежать глибокі знання спеціалістів, вміння узагальнити свій та світовий досвід досліджень і розробок з певної проблеми, гіпотеза про наявність у експерта так званої «практичної мудрості», далекоглядності, що стосується певної області знань і практичної діяльності [96, 98].

Кожен експерт створює свою інтуїтивну модель досліджуваного явища, що дозволяє йому за певних умов формувати наближені кількісні оцінки.

Чим складніші та суперечливіші явища, що досліджуються, тим більша відповідальність за наслідки прийнятих рішень і тим, відповідно, нагальніша необхідність при їх підготовці використовувати не тільки якісний аналіз, але й залучити кількісні показники з метою дорівнення альтернативних варіантів, що врешті-решт дозволить вибрати оптимальне управлінське рішення.

Прогнозні експертні оцінки відображають індивідуальне судження спеціалістів щодо перспектив розвитку об'єкта та ґрунтуються на мобілізації професійного досвіду доповненого знаннями та інтуїцією. Отримані в результаті анкетного опитування якісні та кількісні показники після відповідної обробки можуть бути використані для обґрунтування управлінських рішень [99, с. 66].

Сутність методу полягає в тому, що прогнозні оцінки визначаються на основі висновків експертів, яким доручається аргументоване обґрунтування своєї точки зору про стан і розвиток того чи іншого ринку або проблеми.

Методи експертних оцінок, як правило, мають якісний характер. Перевагою експертних методів є їх відносна простота для прогнозування практично будь-яких ситуацій, у тому числі в умовах неповної інформації [94].

Важливою особливістю цих методів є можливість прогнозувати якісні характеристики ринку, наприклад: зміна соціально-політичного становища на ринку або вплив екології на виробництво та споживання тих чи інших товарів.

До недоліків експертних методів належать: суб'єктивність думок експертів та обмеженість їхніх суджень.

Експертні оцінки поділяються на *індивідуальні й колективні* (рисунок 3.2).

До індивідуальних відносять:

- метод інтерв'ю;
- аналітичні доповідні записки;
- сценарії.

Колективні включають:

– опитування експертів (споживачів, торговельних працівників, керівників і фахівців підприємства, сторонніх фахівців, компетентних у досліджуваній області та ін.) – це вид кількісного дослідження, який полягає у глибокому опрацюванні питань і співробітництву між інтерв'юером та експертом [100, с. 23];

– метод комісій – передбачає проведення групою експертів дискусії для вироблення загальної думки щодо майбутньої поведінки прогнозованих об'єктів. Недолік цього методу – інерційність (консервативність) поглядів експертів щодо прогнозованої поведінки об'єкта;

– метод мозкових атак – популярний метод висування творчих ідей у процесі розв'язування наукової чи технічної проблеми, сеанси якого стимулюють творче мислення;

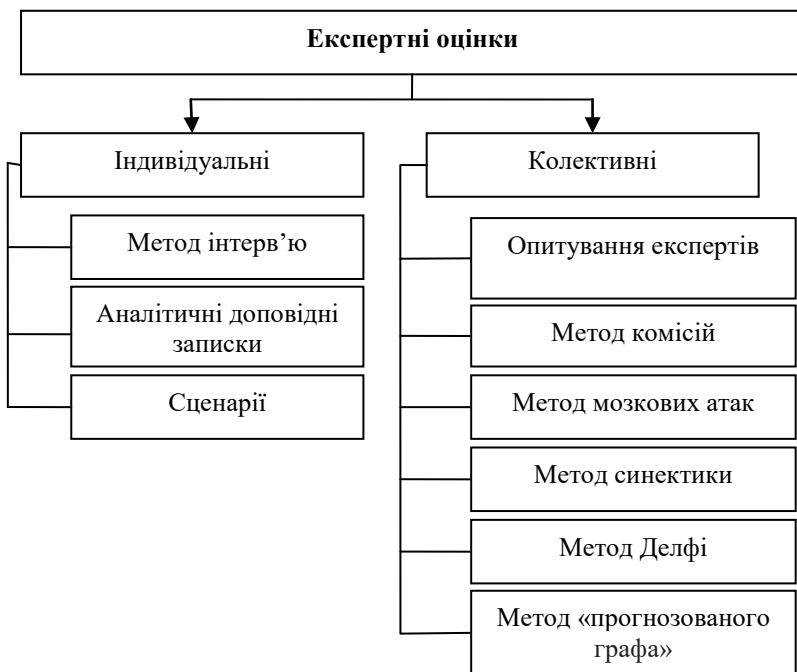


Рисунок 3.2 – Види експертних оцінок
Систематизовано авторами.

– метод синектики – методика дослідження, заснована на соціально-психологічній мотивації колективної інтелектуальної діяльності, запропонована В. Дж. Гордоном;

– метод «Дельфі» – один з інструментів вибору і оцінки рішення. Застосування Дельфі-методу практично повністю виключає соціопсихологічну складову, в результаті чого висновки будуть сформовані в першу чергу на раціональних даних, а не на емоціях учасників [109];

– метод «прогнозованого графу» – полягає в побудові на основі експертних оцінок і наступного аналізу моделі, складної мережі взаємозв'язків, які виникають під час розв'язування

перспективних науково-технічних проблем. При цьому забезпечується можливість формування багатьох різних варіантів науково-технічного розвитку, кожний з яких у перспективі веде до досягнення мети розвитку прогнозованого об'єкта (галузі, сфери тощо). Наступний аналіз моделі дає змогу визначити оптимальні (за певними критеріями) шляхи досягнення мети.

Перевага експертних методів полягає у швидкості отримання інформації про досліджуваний об'єкт для обґрунтування управлінських рішень за неможливості виміряти параметри та характеристики об'єкта кількісними методами.

Крім того, слід звернути увагу на той факт, що саме експерт є фахівцем, який глибоко розуміє зміст і особливості «вузьких місць», стан досліджуваної проблеми. В результаті лише висококваліфікований спеціаліст може дати найбільш точний прогноз розвитку досліджуваного процесу.

І нарешті, безсумнівно, слід віддати належне експертним оцінкам у тому, що вони універсальні за своїм змістом і можуть бути застосовані для різних об'єктів прогнозування, відносно прості з методичної точки зору, не висувають підвищених вимог до якості початкової продукції.

У деяких випадках, як це зазначалось, прогнозування може здійснюватися в умовах обмеженої інформації та навіть повної відсутності її [101].

Майже 25% господарських рішень приймаються інтуїтивно, тому все частіше використовують аналітичні методи експертних оцінок. Ці методи побудовані на використанні професійного досвіду та інтуїції спеціаліста під час розв'язування аналітичних задач, особливо при прогнозуванні розвитку економічних ситуацій [102].

Проблема відбору експертів є однією із найскладніших і водночас найвідповідальніших завдань робочої групи з експертних оцінок. Якість, достовірність і надійність результатів експертного опитування перебувають у прямій залежності від кваліфікації спеціалістів – експертів [102, с. 409].

Чим вища кваліфікація, ерудиція, компетентність, креативне мислення експертів, тим обґрунтованіший прогноз, а звідси, що вкрай важливо, його практична цінність. Тому в якості експертів слід залучити тих спеціалістів, міркування яких найбільшою мірою дозволяє адекватно відобразити картину майбутнього й

тим самим вибрати найоптимальніший напрямок вирішення поставленого завдання.

З моменту зародження методу Дельфі в США не припиняються дискусії, кого вважати експертом. У результаті виявились прямо протилежні точки зору.

Так, Герман Кан, директор Гудзоновського інституту, висловлює думку, що головним критерієм для вибору експерта є не професіоналізм, а оригінальність мислення, інтуїція. Він вважає, що для дослідника надмірний професіоналізм – це велика загроза: він найчастіше приводить до «професійної сліпоти», схильності не бачити того, що виходить за рамки професійного уявлення, тим більше, якщо воно підкріплено великою кількістю даних [94].

Для Г. Кана не стільки важливий науковий аналіз, скільки парадоксальні, неочікувані здогадки. Він вважає, якщо людина має певний рівень початкових знань, то спеціалістом з конкретної проблеми вона може стати протягом декількох днів.

Протилежною є точка зору до проблеми відбору експертів Е. Квейда, відомого спеціаліста з системного аналізу. Він пропонує ввести показник надійності експерта, який визначається шляхом оцінки кількості випадків, коли гіпотези, висунуті ним, з часом виявляються вірними.

Такі країни, протилежні точки зору навряд чи можна вважати продуктивними. Нехтування професіоналізму, який дійсно інколи призводить до консерватизму, з одного боку, так і нехтування оригінальністю мислення, з іншого боку, не сприяють ефективному використанню можливостей експертних методів в аналізі та прогнозуванні.

Тому більш обґрунтованим є твердження, що для експерта повинні бути притаманні як професіоналізм у досліджуваній області, так і широта ерудиції, оригінальність мислення.

Відібрати групу експертів, кожен із яких відповідав би необхідним вимогам, практично неможливо. Це пов'язано з тим, що більшість експертів зазвичай ділиться умовно на дві категорії: *вузькі спеціалісти та універсали*, тобто спеціалісти широкого профілю. Останні, на відміну від вузьких спеціалістів, більшою мірою здатні сформулювати перспективи та напрямки розвитку великих об'єктів, складних проблем, глобальних питань. Тому при відборі експертів необхідне раціональне поєднання як

вузьких спеціалістів, так і універсалів, які володіють здатністю до сміливості та уявлення [103].

У колективному експертному оцінюванні (КЕО) роботу з відбору експертів зазвичай починають із визначення областей наукових, технічних, адміністративних та інших інтересів, які зачіпають дану проблемну тематику, а далі визначається чисельність групи; як правило, для кожного завдання регламентується своя кількість експертів. Окрім дослідження особистих якостей експертів в КЕО, слід враховувати так само особливості діяльності групи експертів. Відомо, що:

- коли кількість об'єктів складає від 3 до 12 одиниць, узгодженість між експертами є дуже високою;
- доречно включати в групу від 10 до 30 експертів, хоча можливі деякі відхилення, як на збільшення, так і на зменшення чисельності, а при великій чисельності групи виникають проблеми з організацією експертизи;
- експерти чутливі до зворотнього зв'язку та наближають свої оцінки до середньогрупової оцінки, яка їм повідомляється, хоча вона може бути й фіктивною;
- у проміжних ситуаціях найбільшою мірою виявляється відмінність між оцінками експертів;
- для забезпечення стабільності оцінок експертів у серіях експериментів необхідно розглядати невелику кількість об'єктів, які порівнюватимуться: від 5 до 9 об'єктів;
- надійним правилом зупинки експертної процедури вважається не узгодженість оцінок експертів, а їх стабілізація від етапу до етапу, мірою якої може бути, наприклад, частина експертів, які змінили оцінки між сусідніми етапами експертизи [102, с. 409].

Для того, щоб отримувана експертна інформація була якісною, необхідне виконання таких умов:

- наявність експертної групи, що складається з фахівців, професійно знайомих з об'єктом експертизи, які мають досвід експертної роботи;
- наявність аналітичної групи, що професійно володіє технологією організації та проведення експертиз, методами отримання й аналізу експертної інформації;
- отримання достовірної експертної інформації;
- організація взаємодії між експертами;

– коректна обробка й аналіз експертної інформації [96].

Завдання формування стабільної експертної групи зводиться по суті до визначення розміру та структури групи та оцінки компетентності експертів.

У цілому ж проблема відбору експертів для проведення експертизи складається із двох етапів.

На першому етапі, виходячи з завдання експертизи, необхідно визначити власне самих експертів; *на другому етапі* із експертів необхідно сформувати експертну групу.

Виявлення потенційних експертів здебільшого залежить від встановленої мети експертизи. Якщо складання прогнозу орієнтоване на зацікавленості тільки окремої організації (підприємства) і вимагає при цьому глибокого знання її історії, господарської політики, виробничих особливостей, то доцільно використовувати експертів власне самих організацій. Перевагу треба віддавати тим спеціалістам, які мають вільний час, бажання та високий професіоналізм.

Слід остерігатись залучення керівників верхнього ешелону влади, якщо вони занадто зайняті й не мають достатнього часу для осмислення та обґрунтування відповідей. Оцінки їх у таких умовах будуть поспішні, а твердження їх, як правило, чинить психологічний тиск на спеціалістів, що знаходяться на декілька щаблів нижче по службовому положенню.

Таким чином, на практиці потрібно йти на компроміс між залученням в групу експертів спеціалістів, службовий стан яких дає їм можливість мати достатньо широкий кругозір, та таких спеціалістів, що мають змогу витратити необхідний час для ґрунтовних відповідей на питання анкети. Оцінка рівня останніх може бути отримана у відділах кадрів, із звітів про службову кар'єру, зростання оплати праці, а також із думок і характеристик колег.

Якщо ж прогноз залежить не від знання організації, а вимагає широких знань у певній сфері, то спеціалістів слід шукати поза організацією. Підбір експертів за таких умов значно ускладнюється.

Проблема складання списку можливих експертів полегшується тоді, коли певний вид експертизи проводиться багаторазово, а отже у організаторів експертизи є реєстр експертів. Якщо ж експертиза проводиться вперше і природно, відсутній реєстр

потенційних експертів, то для формування експертної групи можна скористатись методом «сніжної грудки» [97].

Суть цього методу пошуку потенційних експертів полягає в наступному.

На основі аналізу літературних джерел з досліджуваної проблеми вибирається будь-який спеціаліст, що має декілька публікацій у даній області. Офіційно до нього звертаються з проханням назвати на його думку 10 найбільш компетентних у даній сфері спеціалістів. Потім звертаються одночасно до кожного з десяти вказаних на першому етапі спеціалістів, щоб вони у свою чергу назвали десять найбільш компетентних колег. З отриманого списку спеціалістів викреслюється десять першочергових, а решті надсилаються листи з вказаним проханням. Таку процедуру повторюють до тих пір, поки жоден з названих спеціалістів не додасть нових прізвищ до списку експертів, тобто поки не стабілізується мережа експертів. Сформований список експертів можна вважати генеральною сукупністю спеціалістів, компетентних у даній сфері знань [96, с. 410].

Остаточне рішення про кількісний склад експертної групи приймають організатори експертизи, враховуючи ситуацію у кожному конкретному випадку [103].

У цілому спеціалісти, які відібрані до складу експертної групи, повинні відповідати таким вимогам:

1) професійна компетентність і наявність дослідницького та практичного досвіду у відповідній області;

2) креативність – уміння вирішувати творчі завдання, методи розв'язання яких повністю або частково невідомі (важливо при вирішенні наукових проблем або створенні наукоємних нововведень, де потрібні творчі засади);

3) наукова інтуїція – здатність спеціаліста робити висновки про розвиток явищ (об'єктів) без усвідомлення шляху руху думки до цього висновку (інтуїція значною мірою опирається на знання, досвід);

4) зацікавленість в об'єктивних результатах експертної роботи слід врахувати наявність у експерта наукового інтересу до певних питань як спеціаліста у конкретній області знань; включення експертизи в план роботи експерта; наявність у експерта зацікавленості, а також стимулів щодо перспектив росту наукової

та технічної кваліфікації експерта, матеріальне стимулювання експерта;

5) незалежність судження – спеціаліст повинен мати незалежність поглядів; уміти протистояти авторитетам, упередженням і масовій думці, не піддаватись вузьковідомчим інтересам установи, до якої він належить;

6) об'єктивність – необхідна риса експерта; висновки повинні опиратися лише на знання, досвід, логічне мислення, здоровий глузд і без сторонніх впливів;

7) евристичність – здатність бачити та ставити неочевидні проблеми (задачі) [99].

До складу експертної групи слід включити спеціалістів різного віку, різних організацій і бажано з різних географічних регіонів, представників всіх напрямків і шкіл мислення в даній сфері. Не включаються до складу експертної групи природжені критикани, відверті циніки, постійні песимісти [94].

3.4 Системи інтегральної оцінки кризового стану та загрози банкрутства підприємства

Інтегральна оцінка стану підприємств здійснюється на основі розрахунку коефіцієнта Бівера, інтегрального показника рівня загрози банкрутства за моделлю Альтмана, інтегрального показника рівня загрози банкрутства за моделлю Спрінгейта, показника ймовірності банкрутства Лису, показника ймовірності банкрутства Таффлера, моделі, запропонованої вченими Іркутської державної академії, інтегрального показника рівня загрози банкрутства за моделлю Терещенка.

На базі отриманих результатів здійснюється формування базової стратегії розвитку підприємства. Розробляються пропозиції з формування стратегічного портфеля, здійснюється обґрунтування системи планів з коротко і довгостроковими горизонтами. Формуються пропозиції з реклами та використання засобів просування товару, з оновлення машин і обладнання, розробляються заходи з інтенсивного та екстенсивного оновлення основних виробничих фондів, здійснюється прогнозування зміни потреби в персоналі, визначення шляхів у стимулюванні та покращення оплати праці, фінансове та інвестиційне супроводження реалізації намічених стратегій, оцінка

економічної ефективності впроваджуваних заходів. Приймаються до уваги поради зовнішніх консультантів [83, с. 177-178; 86, с. 39].

На думку О. Шеремета, банкрутством вважається встановлена у судовому порядку фінансова неспроможність боржника здійснювати платежі за своїми зобов'язаннями. До стану банкрутства підприємство може призвести погіршення усіх показників, які визначають його фінансову стійкість, тому саме на них базується аналіз ймовірності виникнення такого стану.

Прогнозування банкрутства підприємства має на меті ідентифікацію потенційної загрози банкрутства для своєчасного формування системи заходів щодо нейтралізації негативних тенденцій розвитку фінансової ситуації на підприємстві [104].

У системі моніторингу антикризового управління підприємством найскладнішим завданням є визначення індикаторів кризових явищ та їх диференціація за рівнем небезпеки з метою забезпечення фокусування спостережень менеджменту на найважливіших об'єктах, що формують інформаційне поле кризових ознак. Кризовими ознаками вважають показники економічного розвитку підприємства, що сигналізують про наявну або потенційну кризу (формалізоване відображення інформації про фактичний або потенційний кризовий стан підприємства, явища і процеси, якими він характеризується).

Від правильного вибору вимірників прояву небезпек або системи показників для моніторингу (тобто індикаторів) залежить адекватність оцінки стану суб'єкта господарювання [99].

У вітчизняній і закордонній науковій літературі існують різні підходи до прогнозування неплатоспроможності (банкрутства) підприємств [105, с. 25].

На практиці використовується *чотири основних підходи* до оцінки й прогнозування ймовірності банкрутства підприємств [106, с. 12]:

- 1) експертні методи – засновані на якісній оцінці ймовірності банкрутства (метод Аргенти (А-рахунок), або оцінки ймовірності краху; метод Скоуна; методика компанії ERNST&WHINNEY; методика якісного аналізу В.В. Ковальова);

- 2) економіко-математичні методи засновані на побудові

економіко-математичних моделей (дискримінантний аналіз; кластерний аналіз; дерева класифікації; імітаційне моделювання);

3) штучні інтелектуальні системи – призначені для виявлення причин, що викликали незадовільний стан підприємства; дозволяють моделювати механізм мислення людини щодо вирішення завдань у відповідній предметній області [107; 108];

4) методи оцінки фінансового стану – розрахунок фінансових коефіцієнтів на основі фінансової звітності (система показників У. Бівера; метод «creditmen» Ж. Депаляна; методика діагностики банкрутства підприємства І. Бланка; методика, заснована на розрахунку коефіцієнта фінансування важколіквідних активів; модель фінансової рівноваги підприємства Ж. Франшо та І. Романе).

Ці методики засновані на якісній оцінці ймовірності банкрутства підприємств.

Переваги та недоліки використання зарубіжних моделей оцінки ймовірності банкрутства для вітчизняних підприємств [83, с. 178]:

1) переваги:

- дискримінантні моделі є інструментом експрес-діагностики фінансового стану підприємства, оскільки використовують незначну кількість показників, отже, трудомісткість розрахунків низька;

- у більшості моделей використовуються відкриті для публічного доступу показники, які містяться в основних формах звітності;

- існує можливість не лише прогнозування кризового стану та банкрутства, але і оцінка зони ризику, в яку потрапляє підприємство;

2) недоліки:

- моделі не адаптовані для використання в Україні, оскільки економічні умови функціонування вітчизняних підприємств значно відрізняються від західноєвропейських або північноамериканських;

- існує значна відмінність у зовнішніх факторах впливу на функціонування підприємств, зокрема ступінь розвитку фондового ринку, податкове законодавство, нормативне забезпечення бухгалтерського обліку тощо;

- моделі необхідно застосовувати в тому періоді часу, в

якому вони були розроблені або з незначним запізненням;

- деякі зарубіжні моделі містять показники, розраховані за ринковою вартістю капіталу, який об'єктивно визначити практично неможливо;

- у розрахункових коефіцієнтах відсутні найважливіші показники діяльності підприємства, крім того, не враховано дані щодо рівня конкуренції в галузі, платоспроможності споживачів тощо;

- деякі коефіцієнти, які наведені в методиках, взаємопов'язані між собою (зокрема коефіцієнти автономії та фінансової стійкості, покриття та забезпечення власними засобами);

- не враховуються: специфіка підприємств різних видів економічної діяльності;

- відповідність підприємства, що оцінюється, за розмірами, напрямом та обсягом діяльності об'єктам вибірки, на основі якої було розроблено модель;

- деякі з методичних підходів суперечать одне одному, оскільки при одночасному їх застосуванні можуть бути протилежні результати;

- відсутні методичні вказівки стосовно визначення ймовірності банкрутства підприємств, у яких одні показники перебувають у межах нормативних значень, а інші – ні;

- моделі не дають відповіді на питання, які фактори вплинули на зміну фінансового стану підприємства.

Методи, засновані на використанні експертних систем і спрямовані на прогнозування ймовірності банкрутства підприємства, умовно можна підрозділити на дві групи:

- 1) діагностичні експертні системи;

- 2) системи нейронно-мережових обчислень [105; 109].

Діагностичні експертні системи призначені для виявлення причин, що спричинили незадовільний стан підприємства. Крім того, діагностичні експертні системи дозволяють моделювати механізм мислення людини щодо вирішення завдань у відповідній предметній області. Крім обчислень, експертні системи формують висновки, ґрунтуючись на наявній у ній інформації, базуючись на евристичних підходах до одержання результатів.

У цілому можна відзначити, що експертні системи

діагностичного характеру в економіці стали поширюватися порівняно недавно й ще не знайшли широкого застосування, що не дозволяє говорити про достатній рівень точності інтерпретації отриманих результатів, тому що вони базуються насамперед на знаннях і досвіді експертів. Таким чином, можна відзначити, що економічні діагностичні експертні системи поки обмежені рівнем знань фахівців (фінансистів, економістів, бухгалтерів), що ще не завжди високий [104; 109].

? Питання для самоконтролю

1. Дайте характеристику основних причин виникнення криз в діяльності підприємства.
2. Розкрийте особливості криз на підприємствах.
3. Охарактеризуйте види діагностики кризового стану.
4. Дайте характеристику комплексній діагностиці можливих причин розвитку кризи на підприємстві.
5. Розкрийте сутність та види показників діагностики кризового стану підприємства.
6. Охарактеризуйте етапи проведення експрес-діагностики.
7. Розкрийте сутність кількісних та якісних методів експертного оцінювання.
8. Охарактеризуйте переваги та недоліки експертних методів оцінювання.
9. Дайте характеристику основним підходам до оцінки й прогнозування ймовірності банкрутства підприємства.
10. Розкрийте сутність інтегральної оцінки стану підприємств.
11. Обґрунтуйте переваги та недоліки використання зарубіжних моделей оцінки ймовірності банкрутства для вітчизняних підприємств.



Тестові завдання для самоконтролю знань теми

1. *Криза на рівні підприємства:*
 - а) це форма порушення параметрів життєздатності підприємства, яка проявляє себе протягом певного періоду, характеризується закономірністю та циклічністю виникнення на різних етапах життєвого циклу підприємства, зумовлюється

накопиченням протиріч у межах господарської системи та в перебігу її взаємодії із зовнішнім оточенням, має певні наслідки для можливостей його функціонування та розвитку;

б) це вияв протиріч між показниками розвитку структурних елементів усередині підприємства або елементів зовнішнього середовища, які ставлять під загрозу подальший розвиток підприємства;

в) це сукупність проявів, які створюють перешкоди для розвитку об'єкта;

г) вірна відповідь *а* та *б*.

2. Діагностика кризового стану підприємства:

а) це сукупність економічно обґрунтованих методів і прийомів фінансово-економічного аналізу, які при систематичному застосовуванні через визначені проміжки часу (залежно від розмірів, характерних особливостей, виду діяльності тощо) дозволять своєчасно виявити кризовий стан підприємства та оцінити потенційні можливості функціонування та розвитку;

б) це сукупність заходів, які передбачають збір і аналіз інформації з метою дослідження ринків збуту продукції та виявлення факторів попиту споживача для мінімізації ризику при прийнятті стратегічних рішень в ході господарської діяльності підприємства;

в) це сукупність економічно обґрунтованих методів і прийомів пошуку прихованих можливостей ринку, які можна дуже швидко реалізувати;

г) не має вірної відповіді.

3. До видів діагностики кризового стану відносяться:

а) експрес-діагностика, бізнес-діагностика, економічна діагностика, комплексна діагностика;

б) маркетингова діагностика, фінансова діагностика, організаційна діагностика, кадрова діагностика;

в) теоретична діагностика, прикладна діагностика;

г) управлінська та експертна діагностики.

4. Особливостями експрес-діагностики внутрішніх криз на підприємстві є:

а) швидкість та простота здійснення;;

б) обмеженість інформаційної бази дослідження;;

в) всі відповіді вірні;

г) можливість раннього виявлення кризових ситуацій на

підприємстві та їх прогнозування;

5. Експертні оцінки – це:

а) комплекс заходів, які передбачають оцінку процесів і явищ з метою забезпечення стійкості роботи всіх підрозділів підприємства;

б) кількісні та якісні оцінки процесів і явищ, економічних величин, показників, зроблені експертами на основі міркувань (у балах, порядкових номерах, рейтингах тощо);

в) це збір та аналіз показників щодо пошук прихованих можливостей підприємства, які можна дуже швидко реалізувати;

г) всі відповіді вірні.

6. Експертні оцінки поділяються на:

а) практичні й методичні;

б) індивідуальні й комплексні;

в) теоретичну і прикладну;

г) індивідуальні й колективні.

7. Метод «прогнозованого графу»:

а) полягає в побудові на основі експертних оцінок і наступного аналізу моделі, складної мережі взаємозв'язків, які виникають під час розв'язування перспективних науково-технічних проблем;

б) методика дослідження, заснована на соціально-психологічній мотивації колективної інтелектуальної діяльності;

в) один з інструментів вибору і оцінки рішення;

г) передбачає проведення групою експертів дискусії для вироблення загальної думки щодо майбутньої поведінки прогнозованих об'єктів.

8. На практиці використовуються такі підходи до оцінки й прогнозування ймовірності банкрутства підприємств:

а) експертні методи;

б) економіко-математичні методи;

в) штучні інтелектуальні системи;

г) всі відповіді вірні.

9. Методи оцінки фінансового стану:

а) засновані на побудові економіко-математичних моделей;

б) засновані на якісній оцінці ймовірності банкрутства;

в) засновані на розрахунку фінансових коефіцієнтів на основі фінансової звітності;

г) призначені для виявлення причин, що викликали

незадовільний стан підприємства.

10.Інтегральна оцінка стану підприємств здійснюється на основі:

- а) розрахунку коефіцієнта Бівера;
- б) інтегрального показника рівня загрози банкрутства за моделлю Альтмана;
- в) показника ймовірності банкрутства Таффлера;
- г) всі відповіді вірні.



Практичні завдання для закріплення теоретичних знань

Завдання 1. За даними фінансової звітності (таблиця 1 та 2) провести експрес-діагностику сфери фінансової та господарської діяльності підприємства за наступними групами показників: фінансової стійкості, рентабельності, ділової активності, майнового стану, ліквідності, обсягів реалізації. Зробити висновки щодо фінансового та майнового стану підприємства. Обґрунтувати наявність або відсутність кризових явищ в діяльності підприємства.

Таблиця 1

Баланс

Активи	2019	2020	2021
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	8	10	8
первісна вартість	61	72	72
накопичена амортизація	53	62	64
Незавершені капітальні інвестиції	1595	2204	1455
Основні засоби:	25918	23742	36064
первісна вартість	38409	40789	59176
знос	-12491	-17047	-23112
Усього за розділом I	27521	25956	37527
II. Оборотні активи			
Запаси	80046	65237	60824
Виробничі запаси	51872	41894	35112
Незавершене виробництво	23451	17593	18189
Готова продукція	4613	5348	7523
Товари	110	402	0

Продовження таблиці 1

1	2	3	4
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	37138	9601	16582
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	6564	3645	3794
з бюджетом	1820	3748	4648
Інша поточна дебіторська заборгованість	115	61	109
Гроші та їх еквіваленти	4054	1227	91
Витрати майбутніх періодів	22277	6407	8169
Інші оборотні активи	1208	986	4155
Усього за розділом II	153222	90912	98372
Баланс	180743	116868	135899
Пасиви	2015	2016	2017
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1000	1000	1000
Резервний капітал	308	308	308
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	14427	22456	29621
Усього за розділом I	15735	23764	30929
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	312	254	0
Усього за розділом II	312	254	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	48200	58141	64666
Поточна кредиторська заборгованість:	0	0	0
за товари, роботи, послуги	54836	7168	4040
за розрахунками з бюджетом	510	317	774
за у тому числі з податку на прибуток	210	42	415
за розрахунками зі страхування	701	221	317
за розрахунками з оплати праці	1403	901	1166
за одержаними авансами	12826	9966	23888
Інші поточні зобов'язання	46220	16136	10319
Усього за розділом III	164696	92850	104970
Баланс	180743	116868	135899

Таблиця 2

Звіту про фінансові результати

Стаття	2019	2020	2021
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	174778	205343	181042

Продовження таблиці 2

1	2	3	4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	-145590	-164653	-156116
Валовий прибуток	29188	40690	24926
Інші операційні доходи	7427	24321	21846
Адміністративні витрати	-9844	-9413	-11972
Витрати на збут	-1975	-2400	-5278
Інші операційні витрати	-12763	-45635	-20245
Фінансовий результат від операційної діяльності	12033	7563	9277
Інші фінансові доходи	58	522	180
Інші доходи	1098	2033	625
Фінансові витрати	-4817	-249	-1344
Інші витрати	0	-78	0
Фінансовий результат до оподаткування	8372	9791	8738
Витрати (дохід) з податку на прибуток	1507	1762	1573
Чистий фінансовий результат	6865	8029	7165

Завдання 2. За даними фінансової звітності завдання 1, провести інтегральну оцінку стану підприємства використавши відомі методики та показники (коефіцієнт Бівера, інтегрального показника рівня загрози банкрутства за моделлю Альтмана; інтегрального показника рівня загрози банкрутства за моделлю Спрінгейта, показника ймовірності банкрутства Лису, показника ймовірності банкрутства Таффлера, інтегрального показника рівня загрози банкрутства за моделлю Терещенка тощо). За результатами оцінки зробити висновки.

Завдання 3. За отриманими результатами в завданні 1 та 2 запропонувати шляхи подолання кризи підприємства (якщо така буде виявлена) або запропонувати напрями підвищення стійкості та стабільності його розвитку.

РОЗДІЛ 4

УПРАВЛІННЯ РИЗИКОЗАХИЩЕНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

4.1 Поняття ризику, його особливості в сучасних умовах. Класифікація ризиків.

Ризик є одним із видів небезпек, які пов'язані з політичною, соціальною, економічною діяльністю людей, що реально сприймається, імовірно оцінюється, для мінімізації наслідків якої наявні ресурси й можливості [110, с. 111].

В умовах ринкової економіки господарська, підприємницька діяльність здійснюється в умовах невизначеності ситуації, змінюваності економічного середовища, внаслідок чого виникає невпевненість в отриманні очікуваного кінцевого результату, що викликає появу ризику. Основними факторами ризику є економічна свобода суб'єктів ринку, наявність конкурентного середовища, некомпетентність керівників, а головною причиною ризику є невизначеність результатів господарської діяльності.

Невизначеність у економічній, господарській, підприємницькій діяльності породжується:

- 1) недостатністю знань або інформованості про оточуючу нас дійсність;
- 2) випадковістю, оскільки навіть за умов широкої інформованості й знання обставин не можна бути впевненими в тому, що отримаємо те, на що розраховуємо.

Одним із перших проблему ризику та невизначеності досліджував американський економіст Ф. Найт [111]. Він показав, що передумова абсолютного знання, яка лежить в основі теорії сучасної конкуренції, неспроможна й повинна бути замінена передумовою існування невизначеності, яка не може бути точно розрахована [111, с. 232]. На думку Ф. Найта, практична різниця між категоріями ризику та невизначеності є в тому, що в першому випадку розподіл результатів по групі відомий (що досягається шляхом апіорних розрахунків або вивченням статистики попереднього досвіду), а в другому – ні. Це найчастіше викликано неможливістю провести групування випадків, оскільки ситуації, що розглядаються, значною мірою унікальні [111, с. 234].

У тлумачному словнику економіста невизначеність трактується як недостатність відомостей про умови, у яких буде відбуватись економічна діяльність, низька ступінь передбачуваності цих умов [112, с. 193]. Решетило В.П. та Федотова Ю.В. зазначають, що невизначеність – стан неоднозначності розвитку певних подій у майбутньому, незнання і неможливості точного передбачення основних величин і показників розвитку певного явища [113, с. 150].

Отже, у ринковій системі будь-яка діяльність є ризикованою, оскільки вона здійснюється в умовах невизначеності. У зв'язку з цим для підприємства важливо правильно оцінити дійсну вартість ризику, який найбільшою мірою впливає на нього в процесі здійснення діяльності. Це необхідно для об'єктивного уявлення про обсяг збитків, яких може зазнати підприємство, для визначення шляхів щодо запобігання їм, а у разі неможливості цього – забезпечення їх відшкодування.

У сучасному уявленні ризик – це складне явище, яке має багато незбіжних, а інколи й протилежних реальних підстав, що зумовлює можливість співіснування різних визначень цього поняття. Тому на сьогодні не існує однозначного визначення поняття ризику. Так, Решетило В.П. та Федотова Ю.В. зазначають, що під «ризиком» слід розуміти можливість недосягнення суб'єктом поставленої мети, зумовлену необхідністю прийняття рішення в умовах невизначеності [113, с. 150]. Але більшість дослідників ототожнює це поняття з можливим матеріальним збитком, пов'язаним з реалізацією обраного господарського, організаційного, технічного рішення, з аваріями, стихійними лихами, банкрутством підприємства, зменшенням цінності акцій, грошової одиниці тощо [112, 114, 115, 116].

Визначення ризику як імовірності наводить А. Джонс, який стверджує, що ризик являє собою імовірність того, що явища або ситуація можуть призводити до виникнення збитку за визначених умов, які є комбінацією двох факторів: 1) імовірності настання негативного явища; 2) наслідків виникнення негативної ситуації [117, с. 4]. У даному визначенні зроблено акцент на об'єктивній природі ризику як імовірнісного явища, якому властивий певний негативний характер впливу на економічний суб'єкт.

Схоже за своєю суттю визначення дає Н. В. Роу, який

характеризує ризик як імовірність реалізації небажаних, негативних наслідків будь-яких випадків. Р. Н. Чаретт розглядає ризик як подію, явище або дію, що виявляється в наявності збитку, невизначеності й можливості, а також альтернативності вибору суб'єкта в ситуації невизначеності. Дж. Банністер стверджує, що ризик можна розглядати як невизначеність майбутнього, або як явища або дії, що здатні запобігти негативним результатам, на які очікує суб'єкт господарської діяльності. Безперечною перевагою підходу, на який спираються наведені визначення, є внесення в предмет аналізу поняття імовірності ризику, а також визнання активної діяльності суб'єкта щодо прийняття рішень в ситуації невизначеності.

Ризик може бути визначено як будь-який збиток, що виражається в ступені зниження економічного потенціалу за певний проміжок часу.

Найбільш поширені методи оцінки й аналізу ризиків і їх порівняльна характеристика запропоновані в таблиці 4.1.

Основні методи, за допомогою яких керівник підприємства може здійснювати регулювання ризиків, запропоновані на рисунку 4.1.

Уникнення ризику є найефективнішим і водночас найважчим для виконання методом. Уникнення означає фактичне ухилення від ризиконебезпечної діяльності. Про уникнення може бути мова лише за наявності альтернативних рішень, які є менш ризиковими.

У ситуації, коли можливість раціонального уникнення й утримання ризику вичерпується, постає потреба використовувати напрями мінімізації ризиків. Найбільш небезпечні з них за своїми наслідками підлягають мінімізації шляхом страхування.

Окрім того, наслідки від ризиків втрати або пошкодження майна в результаті аварійної ситуації на виробництві більш зручно мінімізувати за допомогою запобіжної діяльності, страхування чи самострахування.

Страхування найчастіше виявляється найбільш ефективним інструментом управління за відносно невисоких витрат на нього та гарантії відшкодування збитків.

У роботах щодо управління ризиками багатьма авторами запропоновані детальні класифікації ризиків з використанням різноманітних критеріїв групування [116, с. 19-22; 119, с. 117-118;

Таблиця 4.1

Порівняльна характеристика методів оцінки й аналізу ризиків

Метод оцінки ризиків	Переваги	Недоліки
Рейтинговий метод оцінювання ризиків	Не потрібен аналіз великих масивів даних. Передбачається ранжування одержаного результату за певною шкалою. Оцінку ризику може здійснити кваліфікований економіст, оскільки метод використовує елементарні фінансові розрахунки	Проблема вибору еталона для порівняння, потреба його диференціації для різних напрямів діяльності, що обмежує висновки про рівень ризику й унеможливорює розроблення універсальних рекомендацій
Метод експертних оцінок	Дозволяє виявити найбільш суттєві ризики й середні імовірності їх настання. Можливість використання цього методу в умовах дефіциту інформації	Складність застосування при невеликій кількості показників оцінки. Залежність від професіоналізму, досвіду, інтуїції експерта. Суб'єктивізм
Метод дерева рішень	Дозволяє співвіднести суб'єктивні й об'єктивні оцінки можливих дій. Наочність	Трудомісткий. Враховує тільки ті дії, які має намір здійснити підприємець, і не враховує вплив зовнішніх факторів на діяльність підприємства
Метод Монте-Карло	Дозволяє моделювати будь-який процес, на перебіг якого впливають випадкові фактори. Можливість аналізувати й оцінювати різні «сценарії» реалізації рішень і враховувати різні фактори ризиків у межах одного підходу	Для оцінок і висновків використовуються імовірнісні характеристики, що не зручно для безпосереднього практичного застосування. Невелика точність розрахунків (5–10 %)
Статистичний метод	Імовірнісна оцінка ризику математично достатньо розроблена	Точність розрахунків багато в чому залежить від початкової інформації, тому спиратися тільки на математичні розрахунки в підприємницькій діяльності не завжди достатньо

Систематизовано авторами з урахуванням [118, с. 189].

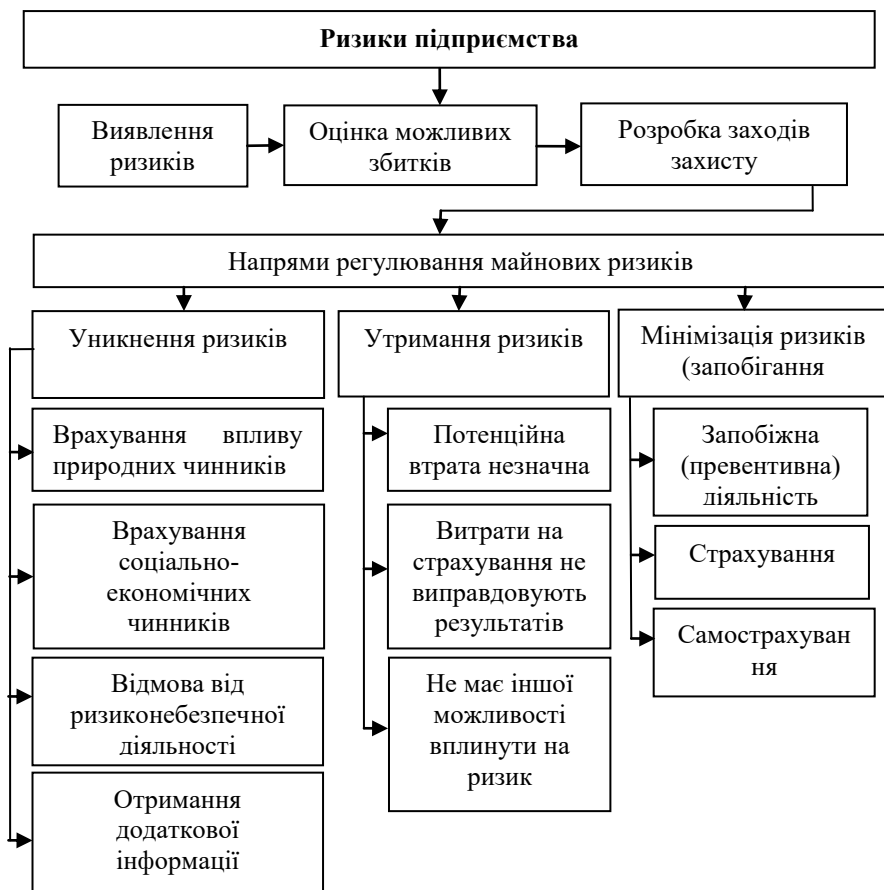


Рисунок 4.1 – Напрями регулювання ризиків діяльності на підприємствах

Розроблено авторами.

Але ускладнення технічних, технологічних, організаційних, економічних і соціальних процесів у сучасній господарській діяльності призводить до появи все нових типів і видів ризику, утворюючи значне різноманіття варіантів їх впливів на результати функціонування економічної системи. Тому, як справедливо відзначає А. П. Архіпов, досить чіткої системи класифікації ризиків підприємства не існує [123, с. 51].

Нові пропозиції стосовно класифікації ризиків, як правило,

пов'язані з уведенням додаткових критеріїв та класифікаційних ознак. Тому багато дослідників тільки перелік цих критеріїв класифікації вважає її результатом. Цілісної, об'ємної і всебічної характеристики ризиків з виділенням відповідних класів не існує.

Вирішення цієї проблеми, на наш погляд, можливе, по-перше, за умов конкретизації предметної області, для якої виконується оцінка ризикових загроз, по-друге, система класифікації ризиків повинна бути гнучкою, легко нарощуватись без радикальних змін уже побудованої її частини.

Для більш повного розуміння економічної сутності ризиків підприємства необхідно ознайомитись та проаналізувати наявні загальні класифікації видів ризику. Цьому питанню присвячено ряд робіт вітчизняних та закордонних науковців.

Більшість науковців наводить різноманітні за обсягом класифікації видів ризиків:

- область виникнення (зовнішній, внутрішній); характер наслідків (чистий, спекулятивний);
- сфера виникнення (виробнича, комерційна, фінансова, страхова, технологічна);
- чинники (аспекти) виникнення (екологічний, політичний, юридичний, природно-кліматичний, психологічний, соціальний, комбінований, антропогенні);
- масштаби наслідків (мінімальний, допустимий, критичний, катастрофічний, середній, оптимальний, максимальний);
- масштаби прояву (мега-, макро-, мікроризики, глобальний, локальний);
- час прийняття ризикових рішень (випереджаючий, своєчасний, запізнिलий);
- тривалість ризику (постійний, короткостроковий);
- чисельність осіб, які приймають на себе ризик (індивідуальний, груповий, універсальний);
- стадія, на якій виникає ризик (підготовка, проектування, будівництва, функціонування (експлуатації));
- характер обґрунтованості (раціональний (обґрунтований), нерациональний (необґрунтований), авантюрний (азартний));
- умови виникнення (в умовах невизначеності (стохастичний ризик), в умовах конфлікту (конкуруючий ризик), в умовах розпливчастості);
- щодо міри об'єктивності та суб'єктивності (з об'єктивною

імовірністю, з суб'єктивною імовірністю, з об'єктивно-суб'єктивною імовірністю);

- щодо можливості страхування (страховий ризик, нестраховий ризик);

- щодо виділення ризикогенних об'єктів (майнові, особисті).

Отже:

- світова практика напрацювала ряд класифікацій, але відсутність єдиного підходу призвела до розробки фахівцями різноманітних класифікацій видів ризиків;

- у наявних класифікаціях видів ризику відсутній як єдиний підхід до визначення критеріїв і ознак, так і чіткий їх поділ;

- при розробці класифікації видів ризиків фахівцями застосовувалась ієрархічна система, згідно з якою між класифікаційними групами встановлюється відношення підпорядкованості. Ієрархічний підхід передбачає класифікацію за окремими, не пов'язаними між собою критеріями, припускає дублювання одних і тих самих ознак у різних критеріях. Ієрархічна система не дозволяє агрегувати об'єкти за будь-якими раніше не передбаченими, довільними сполученнями критеріїв, виявити їх відносну самостійність та незалежність;

- відсутність єдиного підходу до визначення кількості та кола критеріїв при класифікації видів ризиків призводить до розбіжності у кількості критеріїв від одного до декількох десятків у різних авторів;

- автори різних класифікацій ризику не висвітлюють різноманітність та велику кількість різновидів ризиків: за незначних змін умов, додавання або виключення навіть однієї ознаки, а тим більше критерію, ризик може мати інший характер, тобто може з'явитися новий вид ризику.

4.2 Сутність та структурна побудова системи управління ризиками на підприємстві

Процес ризик-менеджменту є багатоступеневим та таким, що містить цілий ряд етапів. Різні автори виділяють, відповідно, різні етапи побудови системи ризик-менеджменту.

Разом з тим можна виділити основні з них: виявлення джерел і причин ризиків, ідентифікація ризиків, оцінка ризиків, вибір методів впливу на ризик, застосування обраних методів, контроль

і коректування результатів управління. Організація ризик-менеджменту безпосередньо залежить від того, якої концепції управління дотримується підприємство [124, с. 814].

В даний час склалися дві концепції ризик-менеджменту: традиційна і сучасна.

Перша передбачає фрагментарний характер управління ризиками, епізодичний ризик-менеджмент.

Друга – інтегрований підхід до управління і безперервний ризик-менеджмент.

Дані концепції лежать в основі підходів до побудови системи ризик-менеджменту та організації процесу управління ризиками.

Крім того, у теорії і практиці менеджменту виділяють наступні основні підходи до управління [116, с. 111]:

- ситуаційний;
- процесний;
- комплексний (інтегрований, системний) підхід.

Ситуаційний підхід до організації ризик-менеджменту полягає у виборі таких методів управління, які найкращим чином відповідають поточній ситуації.

Таким чином, даний підхід передбачає фрагментарний, несистематичний характер впливу на ризик. При цьому коло керованих ризиків є обмеженим.

Процесний підхід, на відміну від попереднього, розглядає ризик-менеджмент як безперервну серію взаємопов'язаних управлінських функцій.

Втім даний підхід, незважаючи на свою формалізацію, не вирішує питання комплексного проектування системи ризик-менеджменту, надаючи лише опис її процесної структури.

Комплексний ризик-менеджмент характеризується як безперервний процес, що охоплює всі сфери діяльності підприємства, в якому задіяні співробітники на різних рівнях управління.

Таким чином, комплексний ризик-менеджмент дозволяє господарюючому суб'єкту досягти поставлених стратегічних цілей та передбачає єдність системи управління ризиками та загального менеджменту господарюючого суб'єкта.

Під процесом управління ризиками авторами посібника розуміється:

Процес управління ризиками – це комплексна послідовність заходів, спрямованих на зменшення втрат від реалізації ризиків, яка враховує потенційні можливості суб'єкта господарювання для їх організації. Основою цього процесу прийняте взаємозамінне й взаємодоповнююче використання потенційних можливостей підприємства в рамках конкуруючих (за критеріями ефективності стосовно різних напрямків і об'єктів ризиків) моделей зниження витрат, пов'язаних з ризиками

Відповідно до цього при застосуванні зазначеного процесу управління ризиками пропонується виділити три рівні задач:

- 1) розробка моделей зниження витрат, пов'язаних з ризиками.
- 2) оцінка витрат і втрат підприємства при застосуванні різних моделей зниження витрат, пов'язаних з ризиками.
- 3) встановлення ефективних способів управління ризиками підприємства на основі запропонованих моделей.

На основі виділених задач доцільно розробити загальну схему застосування процесу управління ризиками підприємства.

Дана схема являє собою сукупність послідовних етапів створення системи управління ризиками й мінімізації втрат підприємства від реалізації ризиків.

Типовий процес управління ризиками відображений на рисунку 4.2.

Збір статистичної (виробничої, фінансової, бухгалтерської) інформації припускає одержання даних про основні характеристики й особливості конкретного підприємства як носія ризику (у тому числі, про існуючу історію збитків у результаті прояву ризикових ситуацій).

За необхідності, поряд з інформацією з конкретного підприємства можуть бути враховані дані за аналогічними підприємствами і галузева статистика. Для ефективної реалізації даного етапу в рамках середніх і, особливо, великих підприємств доцільно сформувати єдину методику збору й подання інформації для всіх підрозділів. Аналіз отриманої інформації здійснюється з метою встановлення істотних параметрів характерних для підприємства ризиків і виділення основних напрямків управління ризиками (однорідних об'єктів ризику, видів ризику). Підсумком даного етапу є формування показників, що використовуються для подальшого застосування процесу управління ризиками

підприємства.

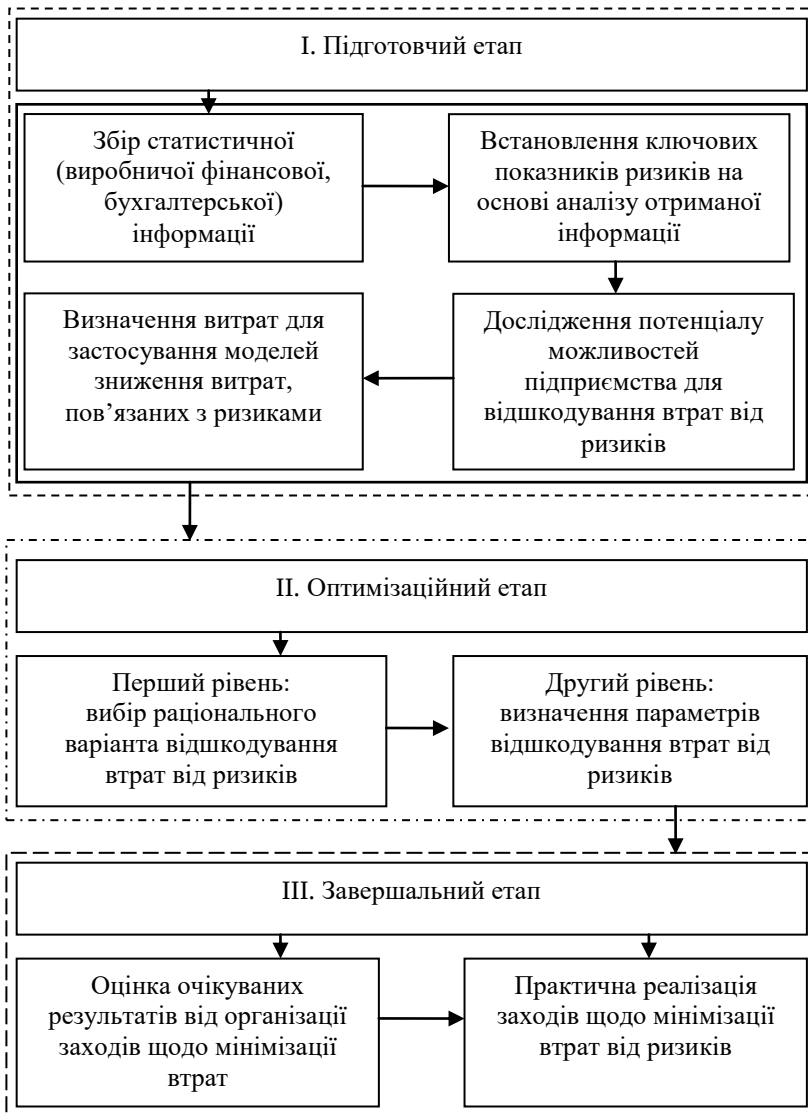


Рисунок 4.2 – Схема основних етапів застосування механізму управління ризиками

Розроблено авторами.

У цілому, підсумком проведення даного етапу є сформовані моделі зниження витрат, пов'язаних з ризиками.

На першому рівні оптимізаційних процедур виявляються раціональні форми відшкодування характерних для підприємства ризиків з урахуванням встановлених умов побудови системи управління ризиками й потенціалу можливостей підприємства. Підсумком даного етапу є визначення ефективної базової моделі зниження витрат, пов'язаних з ризиками за різними об'єктами й групами об'єктів ризику.

Другий рівень оптимізаційних процедур припускає визначення параметрів побудови конкретних моделей зниження витрат, пов'язаних з ризиками підприємства (у тому числі, з урахуванням можливості застосування моделей змішаного відшкодування, які базуються на модифікації умов зовнішнього відшкодування).

Слід зазначити, що на етапах виявлення раціонального варіанта управління ризиками підприємства повинна бути також проаналізована ефективність існуючого механізму їх відшкодування.

Оцінка очікуваних результатів від організації системи управління ризиками базується на прогнозуванні витрат і втрат підприємства, пов'язаних з його організацією, а також з очікуваним виникненням ризикових ситуацій протягом періоду, що досліджується. При цьому може бути отримана як оцінка безпосередніх фінансових результатів (на основі прямих витрат і втрат), так і більш повна оцінка загальних підсумків періоду для підприємства, що враховує вплив непрямих факторів. Істотне значення має зіставлення очікуваних підсумків періоду, що дозволяє визначити рівень фінансової віддачі від проведення оптимізаційних заходів. За необхідності порівняльна оцінка результатів періоду може бути сформована для різних варіантів розвитку подій (за критеріями оптимізму – песимізму).

Практичне управління ризиками підприємства складається з безпосередньої організації системи заходів (шляхом укладання договорів зі страховими компаніями, створення власного фонду ризику) на основі виявлених моделей зниження витрат, пов'язаних з ризиками, відповідно до параметрів їх організації. Крім того, практично реалізуються також необхідні процедури реорганізації існуючого варіанта управління ризиками.

Основна мета ризик-менеджменту – це зменшення або

ліквідація можливих втрат від ризику.

Основними принципами ризик-менеджменту є наступні [116, с. 111-113; 125, с. 124-125]:

- принцип масштабності (максимізації) – полягає у прагненні до врахування якомога більшої кількості сфер можливого виникнення ризиків;

- принцип мінімізації полягає у зменшенні спектра проявів ризиків і ступеня їх впливу;

- принцип адекватної реакції полягає у швидкій та ефективній реакції на зовнішні зміни в ризиковій ситуації;

- принцип розумного прийняття полягає у прийнятті ризику лише у випадку його обґрунтованої необхідності.

Ризик-менеджмент виконує функції, притаманні будь-якій управлінській діяльності, але при цьому специфіка їх виконання визначається об'єктом управління: прогнозування (планування), організація, контроль, регулювання, координація та мотивація [116, с. 113].

Прогнозування в ризик-менеджменті являє собою розробку на перспективу змін стану об'єкта в цілому і його різних частин. Прогнозування – це передбачення певної події. Прогнозування може здійснюватися за допомогою статистичних (шляхом екстраполяції) та експертних методів (на основі передбачення змін, використовуючи досвід та інтуїцію експертів). Таким чином, прогнозування може здійснюватися як на основі екстраполяції минулого в майбутнє з урахуванням експертної оцінки тенденцій змін, так і на основі прямого передбачення змін. Ці зміни можуть виникнути зненацька. Управління на основі передбачення цих змін вимагає вироблення в менеджера певного відчуття ринкового механізму та інтуїції, а також прийняття гнучких оперативних рішень [126, с. 19].

Функція організації у ризик-менеджменті являє собою формування та реалізацію програми дій, спрямованої на зменшення ризику на основі визначених правил та процедур, які притаманні конкретному підприємству.

Регулювання в ризик-менеджменті являє собою вплив на об'єкт управління, за допомогою якого досягається стан стійкості цього об'єкта у випадку виникнення відхилення від заданих параметрів. Регулювання охоплює головним чином поточні заходи щодо усунення виникаючих відхилень.

Координація в ризик-менеджменті забезпечує узгодженість роботи всіх ланок системи управління ризиком, апарату управління і фахівців.

Мотивація в ризик-менеджменті являє собою процес спонукання суб'єктів до зацікавленості в результатах своєї праці.

Контроль у ризик-менеджменті полягає в перевірці організації робіт по зменшенню ступеня ризику, який потребує аналізу результативності заходів з метою оцінювання ефективності дій. Розглянемо більш детально алгоритм управління ризиками.

У загальній сукупності методів управління ризиками виділяють сім основних груп [127, с. 28]:

- юридичні;
- адміністративні;
- економічні;
- соціальні;
- психологічні;
- виробничі;
- науково-прикладні.

Юридичні методи управління ризиками. Сутність юридичних методів управління ризиками полягає у використанні основних положень чинного законодавства з метою профілактики ризиків і нейтралізації їх негативних наслідків. До складу юридичних методів ризик-менеджменту входять: кримінально-правові; адміністративно-правові; цивільно-правові.

Адміністративні методи управління ризиками це методи управління, дія яких заснована на силовому примусі. Група адміністративних методів управління ризиками включає в себе організаційні, розпорядчі та дисциплінарні методи.

Економічні методи управління засновані на раціональному розподілі фінансових ресурсів організації з метою мінімізації потенційних втрат і максимізації можливих доходів, що виникають в ситуаціях ризику. Діапазон економічних методів управління ризиками досить різноманітний і включає в себе методи: компенсації; спекулювання; стимулювання; стримування.

Основна мета застосування *соціальних методів управління ризиками* – формування в організації єдиного згуртованого трудового колективу (соціуму), орієнтованого на досягнення спільної мети.

В основі *психологічних методів управління ризиками* лежить

вплив керівника на особистість працівника. Особистість – це людина, що володіє комплексом індивідуальних характеристик і якостей, що відрізняють його від інших людей.

Система *виробничих методів управління ризиками* спрямована на мінімізацію втрат від шлюбу, виробничих травм та інших позаштатних ситуацій, що виникають в процесі здійснення основної діяльності організації. Вона включає в себе дві основні підгрупи технічних і технологічних методів.

Технічні методи управління ризиками засновані на підвищенні надійності існуючої в організації виробничо-технічної бази. Технологічні методи управління ризиками засновані на розробці (придбання) та впровадженні у виробництво найбільш передових і ефективних технологій.

Сутність *науково-прикладних методів* полягає в застосуванні передових досягнень теорії менеджменту в практичному управлінні ризиками. У число науково-прикладних входять методи: дослідження; аналізу і синтезу; прогнозування.

Методи дослідження переважно призначені для збору та узагальнення інформації про поточний стан зовнішнього і внутрішнього середовища організації. Основу методів складають статистичне спостереження, моніторинг, звітність. Методи аналізу і синтезу тісно пов'язані між собою і призначені для обробки інформації, отриманої в результаті застосування дослідницьких методів. Аналіз являє собою вивчення якостей, властивостей і характеристик досліджуваного об'єкта за допомогою його умовного поділу на окремі складові частини. У свою чергу, синтез полягає в узагальненні інформації про окремі складові і формуванні сукупності інформаційних даних про об'єкт дослідження в цілому. Інформація, отримана в результаті аналізу і синтезу, служить основою для складання різного роду прогнозів на найближчу і далеку перспективу.

4.3 Система маркетингових ризиків в діяльності підприємства та механізми їх обмеження

Маркетинговий ризик можна визначити як ймовірність втрат, що виникають при вкладенні підприємством коштів в реалізацію маркетингових заходів, а також в розробку управлінських рішень, які не принесуть очікуваного ефекту [128, с. 167; 129, с. 218].

Щодо категорії «маркетинговий ризик», то варто виокремити такі підходи до трактування поняття [130, с. 129]:

1) вид ризику, що виникає в результаті маркетингової діяльності підприємства;

2) вид ризику, що супроводжує певний напрям маркетингового управління.

Виникнення категорії «ризик маркетинг-менеджменту» пов'язане із системою управління в маркетинговій діяльності підприємства, має кількісну та якісну оцінку і впливає на кінцевий результат комерційного успіху підприємства.

Основними цілями аналізу маркетингових ризиків на підприємствах є: створення інформаційної бази для прийняття відповідних управлінських маркетингових рішень, визначення можливих причин виникнення ризиків, оцінка можливих наслідків, аналіз можливостей запобігання ризиків, розробка заходів щодо запобігання або нівелювання негативних наслідків, викликаних маркетинговими ризиками [128, с. 167; 129, с. 218].

Дослідження наукових та методичних публікацій дозволяють виділити основні види маркетингових ризиків підприємств (рисунок 4.3).

Кожне підприємство будує стратегію розвитку на ринку на основі концепції, яку ще називають концепцією маркетингу, або концепціями управління підприємством в умовах ринку (вдосконалення виробництва, інтенсифікації комерційних зусиль, соціально-етичного маркетингу тощо) [130].

Реалізуються такі концепції на засадах управлінського механізму (ризик-маркетингу), складовими частинами якого є (рисунок 4.4):

1) маркетинговий аналіз – аналіз маркетингового середовища, аналіз ринкових можливостей, сегментування ринку, позиціонування товару;

2) маркетинговий синтез – визначення мети маркетинг-менеджменту;

3) стратегічний маркетинг – розробка маркетингових стратегій, ураховуючи стратегічні перспективи;

4) операційний маркетинг – розробка комплексу маркетинг-менеджменту та їх інтеграція у стратегічний план маркетинг-менеджменту;

5) маркетинговий контроль – контроль ефективності.

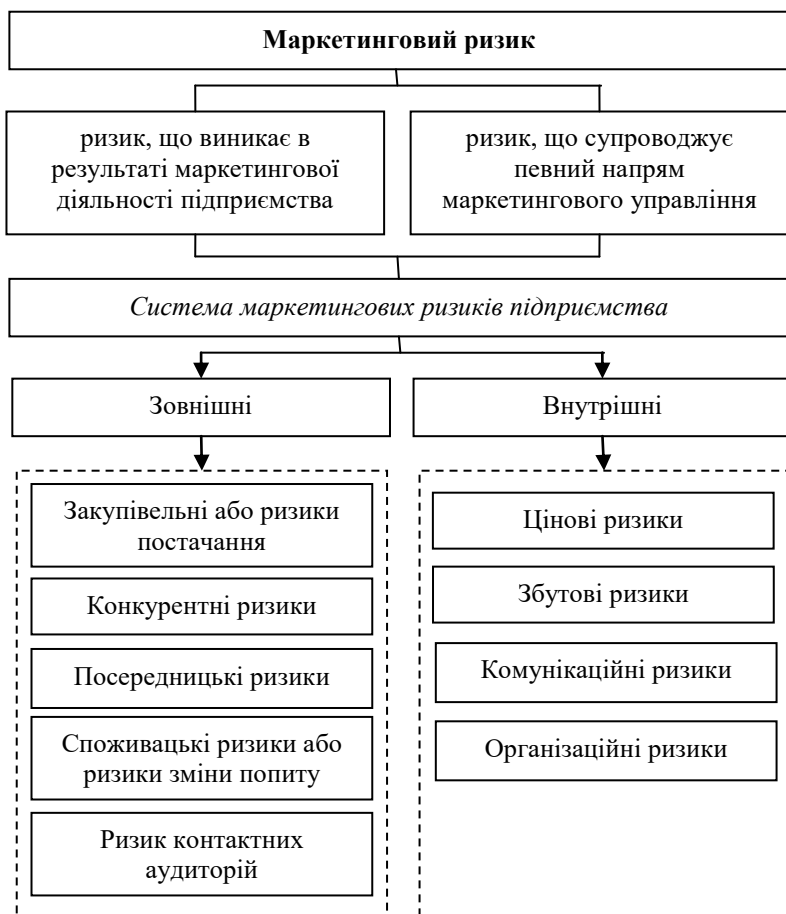


Рисунок 4.3 – Сутність та система маркетингових ризиків підприємства

Розроблено авторами.

Причини виникнення маркетингових ризиків систематизовано в таблиці 4.2.

Маркетинговий аналіз передбачає дослідження рівня попиту та пропозиції, вивчення асортиментної політики та поведінки споживачів на ринку з урахуванням умов ринкової кон'юнктури, побудову ефективного механізму просування товарів (послуг) на ринку [133].

Таблиця 4.2

Причини виникнення маркетингових ризиків

Ризик	Причини виникнення
1	2
Зовнішні ризики	
Закупівельні ризики або ризики постачання	– неприйнятні умови поставки й форми розрахунків з постачальниками; – низька репутація постачальників; – підвищення закупівельних цін; – не оптимальність рівня каналу руху товарів; – неефективна стратегія постачання
Конкурентні ризики	– неповна інформація про конкурентів або відсутність достовірної інформації про конкурентів; – несумлінність конкурентів
Посередницькі ризики	– неефективна взаємодія з організаціями-посередниками; – відсутність диверсифікації посередників
Споживацькі ризики або ризики зміни попиту	– ризики отримання недостовірної інформації щодо уподобань та потреб споживачів; – низький рівень диверсифікації споживачів; – не вивчений поточний і потенційний попит покупців
Ризик контактних аудиторій	– низький ступінь обізнаності (поінформованості) про економічних контрагентів і можливі дії у конкретних ринкових ситуаціях; – відсутність сприятливого іміджу в очах контактних аудиторій (кредитно-фінансових установ, органів державної і місцевої влади, засобами масової інформації, громадськими організаціями)
Внутрішні ризики	
Цінові ризики	– неефективність цінової політики підприємства; – неправильний вибір цінової стратегії; – неефективна система знижок; – сильні протидії конкурентів
Збутові ризики	– низька конкурентоспроможність реалізованих товарів; – низький рівень сервісу; – невідповідності якості товару вимогам споживачів;

Продовження таблиці 4.2

1	2
Збутові ризики	– неефективність організації системи збуту на підприємстві
Комунікаційні ризики	– недостатність фінансових ресурсів; – неефективні рекламні звернення; – неправильний вибір комунікативної стратегії; – неефективні витрати на стимулювання попиту
Організаційні ризики	– неефективна організація, управління та контроль маркетингової діяльності на підприємстві; – прийняття та реалізації неправильних маркетингових цілей та стратегій; – розробка та реалізації комплексу маркетингу, що не відповідають особливостям підприємства та ринковим умовам; – отримання недостовірної інформації при проведенні маркетингового дослідження

Систематизовано авторами на основі [128, 129, 131, 132].

Застосування маркетингового аналізу під час побудови стратегії управління спрямоване на оптимальне балансування цілей підприємства з метою задоволення потреб споживачів.

Використовують його під час складання маркетингового плану, оцінювання його результатів і контролю під час реалізації процесів, передбачених цим планом.

Реалізується маркетинговий аналіз на основі таких принципів:

- об'єктивність;
- системність;
- комплексність.

Такий комплекс принципів забезпечує прийняття обґрунтованих комплексних рішень, ефективного плану маркетинг-менеджменту, систематичного контролю над реалізацією обраної стратегії.

Враховуючи мінливість умов функціонування підприємства, маркетинговий аналіз є тим джерелом, що забезпечує стійкість і цілеспрямованість у прийнятті рішень.

З огляду на часовий фактор, виділяють такі види маркетингового аналізу:

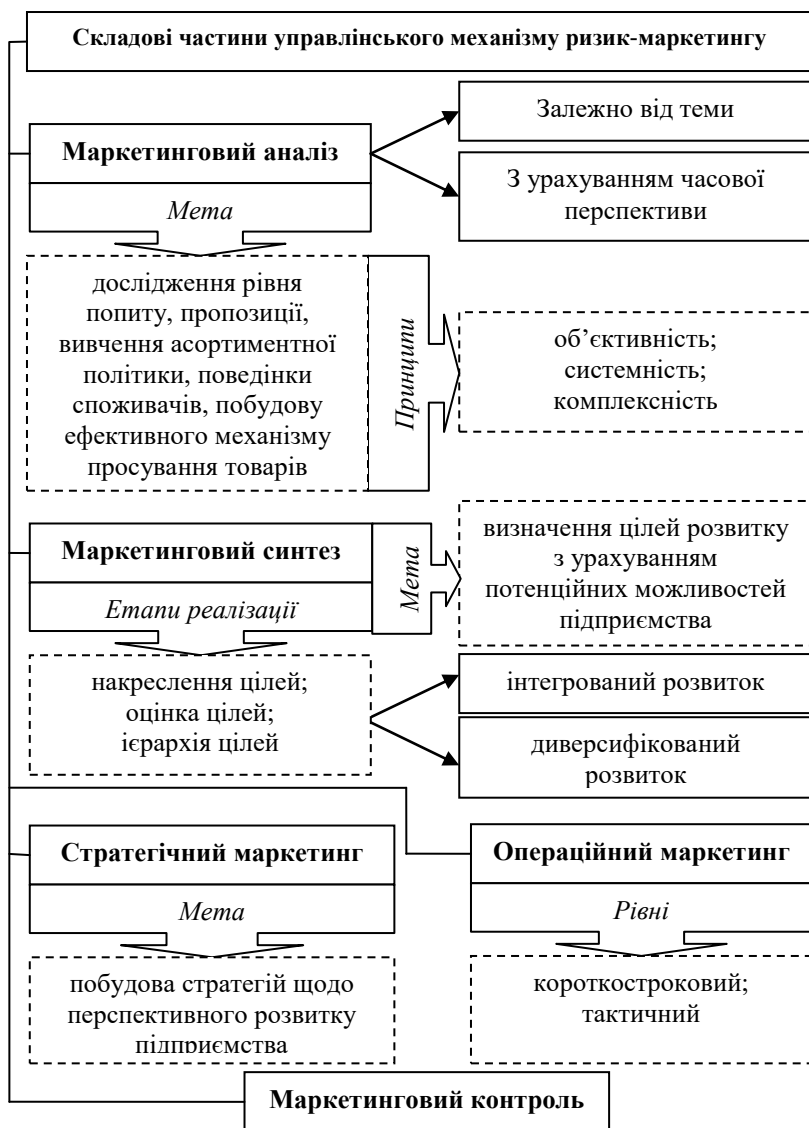


Рисунок 4.4 – Складові частини управлінського механізму ризик-маркетингу

Розроблено авторами.

1) залежно від теми:

- маркетинговий аналіз, що є основою для підготовки плану маркетинг-менеджменту, маркетингових рішень. Основою такого аналізу є виявлення причинно-наслідкових зв'язків, які безпосередньо впливатимуть на результативність діяльності;

- маркетинговий аналіз як засіб контролю над виконанням плану маркетинг-менеджменту. Реалізується він після певного етапу стратегії;

2) з урахуванням часової перспективи:

- стратегічний маркетинговий аналіз, який побудований на основі аналізу зовнішнього середовища функціонування підприємства та його поведінки в даних умовах. У процесі його проведення передбачається аналіз значного обсягу інформації за певний період часу;

- оперативний маркетинговий аналіз, який побудований на основі вивчення факторів внутрішнього середовища функціонування підприємства. У межах такого аналізу здійснюється вивчення роботи підприємства протягом кожного дня його роботи з метою запобігання факторам негативного впливу на діяльність підприємства.

Наступною складовою частиною концепції управління є *маркетинговий синтез*, мета якого – визначення цілей розвитку з урахуванням потенційних можливостей підприємства.

Реалізується маркетинговий синтез на основі таких етапів:

- накреслення цілей;
- оцінка цілей;
- ієрархія цілей.

Формування та накреслення цілей підприємство може здійснювати, враховуючи такі альтернативи:

- інтегрований розвиток – у напрямі вертикальної або горизонтальної інтеграції;
- диверсифікований розвиток – у напрямі концентрованої диверсифікації, горизонтальної диверсифікації, конгломератної диверсифікації.

Усі цілі підприємства повинні відповідати таким вимогам:

- конкретність;
- видимість (термін досягнення мети);
- реальність (досяжність);
- кількісна визначеність;

– логічність у постановці цілей; ефективність (результативність, прибутковість).

Наступною складовою частиною концепції управління системи маркетинг-менеджменту є *стратегічний маркетинг*. Мета стратегічного маркетингу – побудова стратегій щодо перспективного розвитку підприємства, враховуючи стратегічні цілі, ринкові умови, загрози та можливості для розвитку.

Сукупність заходів у межах комплексу маркетингу на короткострокових і тактичних рівнях розробляють на етапі *оперативного планування маркетингу*.

Формують комплекс інструментів залежно від напряму управлінських рішень, це: аналіз і вибір цільових сегментів, ринків, розроблення маркетингової стратегії, розроблення товарної політики, розроблення комунікаційної політики, управління каналами збуту, організація і здійснення контролінгової діяльності.

Розглянемо ці інструменти.

Аналіз:

а) концепції та елементів маркетингової інформаційної системи, стану організації маркетингової розвідки і бенчмаркінгу, рівня підтримки маркетингових рішень, системи маркетингових досліджень;

б) зовнішнього середовища маркетингу – чинників мікросередовища і макросередовища підприємства;

в) споживчих ринків і поведінки покупців – дослідження моделі купівельної поведінки, чинників, що впливають на поведінку покупців і на процес прийняття ними рішення про покупку;

г) ринків підприємницьких організацій і поведінки покупців-організацій;

д) конкурентів – виявлення конкурентів, установлення їх кількості й потенційних можливостей, визначення стратегій конкурентів і їх цілей, оцінка сильних і слабких сторін конкурентів, розробка моделі взаємодії з конкурентами, вибір стратегії орієнтації на покупців або на конкурентів.

Вибір цільових ринків:

а) вимір і прогнозування ринкового попиту;

б) виявлення ринкових сегментів та обґрунтування цільових ринків.

Розробка маркетингової стратегії:

а) обґрунтування маркетингових стратегій диференціації і прогнозування маркетингової пропозиції;

б) визначення значущості та вибір постачальників, виявлення потенційних конкурентних переваг, вибір комунікативних заходів позиціонування підприємства, вибір інструментів конкурентної диференціації;

в) створення маркетингових стратегій для лідерів ринку, інноваторів, послідовників і володарів ніші;

г) розробка стратегій для глобального ринку; оцінка глобального маркетингового зовнішнього середовища, рішення про вихід на зарубіжні ринки, ухвалення рішення про програму маркетингу і про організаційну структуру маркетингу;

д) розробка цінових стратегій і програм: встановлення й адаптація цін, вибір рішення про реакцію на зміну цін.

Товарна політика:

а) генерація ідей, їх оцінка, розробка й перевірка концепції оновлення товару;

б) розробка товару, організація ринкового тестування і процесу комерціалізації товару, вивчення процесу визнання товару покупцем;

в) управління життєвим циклом товарів;

г) управління асортиментом товарів;

д) управління сервісним підприємництвом: класифікація існуючих і перспективних послуг, аналіз характеристик послуг, розробка маркетингової стратегії підприємства у сфері послуг, управління послугами, відповідними товару.

Вибір і управління каналами розподілу товарів підприємства:

а) вибір рішення про структуру каналу;

б) вибір рішення про управління каналами;

в) аналіз динаміки маркетингового каналу;

г) дослідження процесу взаємодії (співпраця, конфлікт, конкуренція) у системі каналів розподілу товарів;

д) управління роздрібною й оптовою торгівлею, організація торговельного персоналу.

Управління комунікативними процесами в системі маркетингового менеджменту:

а) розробка стратегій комунікації і просування товарів, обґрунтування алгоритму ефективної комунікації;

б) розробка ефективної системи взаємодії з партнерами, споживачами і конкурентами;

в) розробка оптимальних рішень мультимедіа-кампаній – затвердження цілей реклами, ухвалення рішення про рекламний бюджет, вибір засобів реклами, оцінка ефективності реклами;

г) розробка програм прямого маркетингу, оптимізація збуту і паблік рілейшнз.

Організація, здійснення, оцінка і контролінг маркетингових рішень і програм:

а) організація компанії;

б) організація маркетингу;

в) оцінка ефективності маркетингових рішень;

г) контроль і аудит маркетингової діяльності – контроль над виконанням річних планів, контроль прибутковості, контроль ефективності, стратегічний контроль, організація ревізій маркетингової діяльності.

? Питання для самоконтролю

1. Дайте визначення поняття «ризик».
2. Охарактеризуйте методи регулювання ризиків.
3. Розкрийте сутність методів аналізу та оцінки ризиків.
4. Дайте характеристику основним ознакам класифікації ризиків.
5. Розкрийте сутність концепцій сучасного ризик-маркетингу.
6. Охарактеризуйте процес управління ризиками та його основні етапи.
7. Розкрийте сутність функцій та принципів ризик-менеджменту.
8. Охарактеризуйте сукупність методів управління ризиками.
9. Дайте характеристику цілям аналізу маркетингових ризиків.
10. Розкрийте сутність маркетингового аналізу та охарактеризуйте його види.
11. Охарактеризуйте комплекс інструментів залежно від напрямку управлінських рішень.
12. Розкрийте сутність складових частин управлінського механізму ризик-маркетингу.



Тестові завдання для самоконтролю знань теми

1. *Невизначеність у економічній, господарській, підприємницькій діяльності породжується:*

- а) недостатністю знань;
- б) недостатністю інформації;
- в) випадковістю;
- г) вірні всі відповіді.

2. *До методів оцінки ризиків відносяться:*

- а) всі нижче перераховані;
- б) метод монте-карло;
- в) метод експертних оцінок;
- г) рейтинговий метод оцінювання ризиків.

3. *Метод уникнення ризику:*

- а) означає фактичну мінімізацію ризику;
- б) означає фактичне ухилення від ризиконебезпечної діяльності;

- в) означає фактичне використання запобіжних заходів в діяльності підприємства;

- г) не має вірної відповіді.

4. *Ситуаційний підхід до організації ризик-менеджменту:*

- а) характеризується як безперервний процес, що охоплює всі сфери діяльності підприємства, в якому задіяні співробітники на різних рівнях управління;

- б) розглядає ризик-менеджмент як безперервну серію взаємопов'язаних управлінських функцій;

- в) полягає у виборі таких методів управління, які найкращим чином відповідають поточній ситуації;

- г) передбачає фрагментарний характер управління ризиками.

5. *Основними принципами ризик-менеджменту є наступні:*

- а) принцип масштабності (максимізації);
- б) принцип мінімізації;
- в) принцип адекватної реакції;
- г) всі відповіді вірні.

6. *Адміністративні методи управління ризиками:*

- а) методи управління, дія яких заснована на силовому примусі;
- б) полягають у використанні основних положень чинного законодавства з метою профілактики ризиків і нейтралізації їх

негативних наслідків;

в) засновані на раціональному розподілі фінансових ресурсів організації з метою мінімізації потенційних втрат і максимізації можливих доходів, що виникають в ситуаціях ризику;

г) засновані на формуванні в організації єдиного згуртованого трудового колективу.

7. Маркетинговий аналіз реалізується на основі таких принципів:

а) об'єктивності, системності, комплексності;

б) причинності, еквівалентності, відповідності;

в) невизначеності, рівності, системності;

г) об'єктивності, відповідності, комплексності.

8. Маркетинговий синтез – це:

а) комплекс маркетингу на короткострокових і тактичних рівнях;

б) визначення цілей розвитку з урахуванням потенційних можливостей підприємства;

в) побудова стратегій щодо перспективного розвитку підприємства, враховуючи стратегічні цілі, ринкові умови, загрози та можливості для розвитку;

г) дослідження рівня попиту та пропозиції, вивчення асортиментної політики та поведінки споживачів.

9. Складовими частинами концепції управління системи маркетинг-менеджменту є:

а) маркетинговий аналіз, маркетинговий контроль;

б) маркетинговий синтез;

в) стратегічний маркетинг, операційний маркетинг;

г) всі відповіді вірні.

10. Система маркетингових ризиків підприємства включає:

а) цінові ризики, збутові ризики, споживацькі ризики або ризики зміни попиту;

б) комунікаційні ризики, організаційні ризики, ризик контактних аудиторій;

в) конкурентні ризики, посередницькі ризики, закупівельні або ризики постачання;

г) всі відповіді вірні.



Практичні завдання для закріплення теоретичних знань

Завдання 1. За вихідними даними щодо діяльності двох підприємств визначити ризик отримання збитків внаслідок зниження попиту на продукцію. Вихідні дані наведені в таблиці 1.

Таблиця 1

Вихідні дані для розв'язання задачі

Показники	Значення
Постійні річні витрати підприємства, тис. грн.:	
Підприємство А	600
Підприємство Б	550
Змінні витрати підприємства у відсотках від річного обсягу продажів, %	
Підприємство А	11
Підприємство Б	17
Плановий обсяг продажів на рік, тис. грн.	
Підприємство А	720
Підприємство Б	670
Можливий рівень зниження попиту на продукцію, %	
Підприємство А	15
Підприємство Б	12

Завдання 2. Портфель включає ризики, збитки за якими описується випадковою величиною:

$$X_k = \begin{cases} 100, & \text{з ймовірністю } p_k \\ 0, & \text{з ймовірністю } 1 - p_k \end{cases},$$

де k – тип ризику при $p_1=0,1$ (стандартні ризики) та $p_2=0,2$ (підвищені ризики). В портфелі утримується 750 ризиків першого типу та 250 ризиків другого типу. Визначити середній збиток на один ризик, якщо а) тип ризиків ідентифікується; б) тип ризиків не ідентифікується, але відомі частки обох класів ризиків у

портфелі.

Завдання 3. Фірма виготовляє шлаковий цемент зі сталеплавильного шлаку. Шлаковий цемент виготовляється мішками по 25 кг у мішку, при цьому ціна одного мішка в наступному місяці є невизначеною: 10 грн. з ймовірністю 0,3; 13 грн. з ймовірністю 0,5; 17 грн. з ймовірністю 0,2. Загальні витрати на виробництво мішків шлакового цементу визначається залежністю $ZB=1000+5Q+0,0025Q$. Побудувати таблицю рішень та визначити добовий випуск продукції фірми.

Завдання 4. Розподіл збитку за окремим ризиком визначеного типу визначається за законом Парето з параметрами θ та α . Ризики, що відносяться до різних договорів, розрізняються значенням параметра θ . Ці значення в генеральній сукупності мають зсунутий розподіл Парето з параметрами λ_0 та $\alpha-2$ ($\alpha>3$), при цьому величина зсуву також дорівнює λ_0 . Визначити, що буде відбуватися з математичним очікуванням розміру збитку при виникненні несприятливого відбору (антиселекції). В якості механізму антиселекції зробити припущення щодо відмови від робіт з тими ризиками, середній збиток за якими менший за середній збиток за портфелем. Ризик менеджер запропонував введення лінійної поправки до оцінки середнього збитку для врахування антиселекції за даними щодо генеральної сукупності та статистики першого періоду, чи буде вона достатньою протягом декількох наступних періодів?

РОЗДІЛ 5

МЕХАНІЗМ МАРКЕТИНГОВОГО АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

5.1 Поняття рівноваги та стійкості розвитку підприємств

Сучасний підхід до розуміння економічної стійкості не має комплексного системного вирішення і є досить одностороннім, оскільки він обмежується рамками фінансових категорій. Стійкість передбачає здатність системи утримувати її у заданих параметрах. Для досягнення стійкого стану підприємство, яке є відкритою соціально-економічною системою, повинно володіти здатністю відображати негативний вплив чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, направлений на зміну стійкості підприємства як системи [134].

Основу формування понятійно-категоріального апарату досліджень в галузі стійкого розвитку систем, становить сукупність основних категорій – «стійкість», «розвиток», «стійкий розвиток» – і похідних від основних – «стійкий економічний розвиток підприємства», «сталий розвиток суспільства» та інших, в залежності від характеру та рівня досліджуваної системи. Ураховуючи логічний антагонізм понять «стійкість» та «розвиток», можна припустити, що все ж таки визначені поняття можуть бути діалектично поєднані в категорію «стійкий розвиток», сутність якої відображає найбільш пріоритетний орієнтир функціонування підприємства. Тому дослідження та визначення економічного змісту й доцільності використання категорії «стійкий економічний розвиток» у практиці управління підприємством вагоме теоретичне та практичне значення [135].

Поняття стійкості є фундаментальним, оскільки без нього не можливо реалізувати стан економічного зростання й прогресивного розвитку суспільства. Це поняття стало широко використовуватись у науковій літературі гуманітарної сфери (з економіки і розвитку суспільства) лише в кінці ХХ століття. Тим часом у технічній сфері воно стало широковживаним у кінці ХІХ ст., після того як було визначено поняття стійкості і сформульовано теореми про стійкість і нестійкість технічної системи [136, 137].

«*Стійкість підприємства*» – це динамічне, комплексне, складне і багатогранне поняття. Залежно від специфіки конкретної системи воно має багато підходів до визначення та охоплює широке коло об'єктів. Вперше термін «економічна стійкість» був вжитий при розгляді проблем обмеженості природних ресурсів, які спровокували виникнення енергетичних криз 1973 та 1979 років. Метою концепції економічної стійкості було забезпечення стабільного розвитку світового господарства на основі економнішого і раціональнішого використання ресурсів. Згодом вона була відображена у теорії економічної безпеки держави – «*ecosestate*» («*economic security of state*»). Економічну стійкість держави можна забезпечити лише за економічної стійкості її компонентів (територій, галузей економіки, підприємств) [138; 139].

Існує безліч підходів до визначення поняття стійкості, адже стійкість на рівні підприємства залежить від збалансованого поєднання виробничих, соціальних, кадрових, маркетингових, технологічних, фінансових, екологічних та управлінських підсистем, що піддаються впливу зовнішніх і внутрішніх факторів задля досягнення заздалегідь позначених результатів [140, с. 225].

Поняття «*стійкий розвиток*» має велику кількість дефініцій. Наявність різних інтерпретацій та відсутність єдності думок у визначенні та трактуванні стійкого розвитку пояснюється як складністю самого поняття, що включає соціальні, економічні та екологічні характеристики розвитку, так і розбіжністю поглядів представників різних верств суспільства (наукових, політичних, підприємницьких та інших). І, як зазначає М.О. Удовіченко, «визначень буде ще більше, оскільки йде процес усвідомлення майбутнього розвитку, яке в принципі невизначено і є багатоваріантним» [141].

Виникає необхідність синтезування й систематизації накопичених з цього питання знань, які сьогодні відображені в численних публікаціях вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів.

Аналіз і узагальнення наявних визначень дозволяють зробити висновки та уточнити сам термін (таблиця 5.1).

Таблиця 5.1

Визначення основних категорій в рамках поняття «рівноваги та стійкості розвитку підприємств»

Автор	Визначення
1	2
Ткаченко С.М. [134]	під поняттям <i>економічної стійкості підприємств</i> розуміється сукупність взаємообумовлених та взаємопов'язаних складових галузі (фінансову, виробничу, кадрову, маркетингову, інвестиційну та управлінську), які за будь-яких умов забезпечують запас міцності діяльності підприємством та збалансований процес їхнього функціонування
Андрійчук О. П., Бурий С. А. [139, с. 102]	під <i>стійкістю</i> розуміється здатність економічної системи, що потрапила у несприятливе відхилення за межі її припустимого значення, повернутися у стан рівноваги за рахунок власних та позичених ресурсів. Стан рівноваги варто розуміти як незмінність деяких показників системи, наприклад: обсягу поставчань, прибутки і припустимі відхилення від їхніх заданих рівнів; економічна рівновага показує стан економічної системи ринку, який характеризується наявністю збалансованості, зрівноваженості двох різноспрямованих факторів (наприклад – витрати і доход, попит та пропозиція)
Штангрет А.М., Сухомлин Л.Є. [142, с. 99]	<i>стійкість</i> полягає у спроможності підприємства підтримувати означений режим функціонування й повертатися в безпечне становище
Фещур Р.В., Баранівська Х.С. [138, с. 289]	економічна стійкість підприємства – його здатність реагувати через механізми протистояння чи адаптації на зміни зовнішнього та внутрішнього середовищ з метою не лише збереження та формування факторів, які забезпечують його самозбереження та ефективне функціонування на поточний момент часу, а й сприяють його подальшому розвитку. А стійкий розвиток можна визначити як такий, що передбачає безкризову, поступову зміну якісних ознак підприємства, дотримання показників розвитку в межах визначеної області стосовно поставлених цілей

Продовження таблиці 5.1

1	2
Копьонкіна В. Д., [143, с. 60]	під економічною стійкістю підприємства слід розуміти об'єднання елементів функціонування підприємства (фінансова, виробнича, кадрова, маркетингова, інвестиційна та управлінська сфери), їх взаємозв'язок для забезпечення стабільної роботи підприємства, швидкого реагування на зовнішні та внутрішні загрози, збереження стану підприємства у допустимих межах відхилення від плану та стратегії підприємства. Економічна стійкість забезпечує максимально ефективну роботу всіх елементів підприємства
Іванчук К. О. [144, с. 86]	під визначенням <i>стійкого економічного розвитку</i> потрібно розуміти зміну підприємством свого якісного стану за визначеним вектором і траєкторією з метою підвищення гнучкості та адаптивності, що відбувається в просторі стійкого функціонування, коли підприємство в результаті розвитку не наближається до межі втрати стійкості або ж швидко повертається до рівноважного стану
Клочко Т.А. [140, с. 225]	<i>економічна стійкість підприємства</i> – це здатність діючого підприємства відновлювати первісний або приймати новий стійкий стан після припинення дії збурень зовнішнього або внутрішнього середовища; здатність під впливом докладених зовнішніх сил не відхилятися від наявних (запланованих) економічних ключових показників за незначних впливів (зміна нормативних актів, зміна вартості ресурсів тощо).

Систематизовано авторами.

Категорія «стійкість» використовується науковцями у різних галузях науки (біології, економіці, математиці, механіці, психології, соціології, техніці, фізиці, хімії), пов'язаних з вивченням і функціонуванням складних систем. В теорії стійкості систем вона асоціюється з упорядкованістю, незмінністю, рівновагою та застосовується під час описання стану системи, її структури, окремих підсистем, процесів та зв'язків. Усе це значно ускладнює процеси наукового дослідження економічних систем загалом та підприємства, зокрема. Крім того, якщо в точних науках ніколи не відбувається ототожнення понять «стійкість» та

«рівновага системи», то в економіці вказані терміни змінюють своє значення залежно від автора, моменту формування його позиції тощо. Наука містить велику кількість формалізацій визначення «стійкості», які залежать від специфіки конкретної системи та використовуються під час аналізу поведінки системи [135].

Кожна система для забезпечення її ефективного функціонування в перспективі повинна не лише змінюватись кількісно, але й розвиватись. Протягом життєвого циклу постійно відбувається зміна траєкторії функціонування системи, яка відображає зміну станів функціонування системи в часі. Перехід системи від однієї траєкторії функціонування до іншої являє собою зміну динамічної рівноваги, встановлення її на іншому рівні та відображає її перехід до нового ступеня розвитку. З позицій теорії систем та концепцій самоорганізації розвиток системи (підприємства) передбачає значні якісні зміни її структури (складу та зв'язків) та режиму функціонування. Не слід ототожнювати поняття росту та розвитку системи, оскільки перше передбачає лише кількісні зміни значень параметрів системи. Проте в ході розвитку системи можуть змінюватись не лише її структура та механізм функціонування, а й види діяльності і темпи її росту.

Розвиток – це різновид руху системи, що передбачає якісні зміни. Залежно від того, як змінюватимуться характеристики руху системи (траєкторії точок показників) під впливом початкових збурювань (відхилення початкових умов від їхніх розрахункових значень), розрізняють стійкий та хиткий рух. На відміну від категорії «стійкість», термін «розвиток» сам по собі не містить розуміння певної динаміки.

Етимологія даної категорії зумовлює необхідність відображення у визначенні її змісту факту переходу в якісно новий, як зазначає Г. Ярулліна – «більш досконалий» стан [145].

В цілому розвиток може бути охарактеризований як процес трансформації, який супроводжується переходом системи на якісно новий рівень.

Характеристика сутності стійкого розвитку підприємства має ґрунтуватися на визначенні балансу стійкості підприємства та можливостей його розвитку. Погорелов Ю.С. звертає увагу на антагонізм цих понять, підкреслюючи, що розвиток підприємства

руйнує його рівновагу, що викликано іманентністю дискретних стрибків, які й створюють стан нестабільності.

Однак при цьому зазначає, що підприємству притаманна наявність певного механізму гомеостазу, що в діаді «самоорганізація – хаос» визнає для підприємства більш характерним стан динамічної, а не статичної рівноваги [146, с. 32].

Динамічна стійкість процесу економічного розвитку підприємства характеризує вже сам процес розвитку підприємства, постійність і безперервність його змін у напрямі вдосконалення з метою переходу підприємства на якісно новий рівень діяльності [147].

Тобто для того щоб набути розвитком ознак стійкості, його вектор має бути винятково висхідним, що, на переконання автора, викликає суперечності, оскільки стан динамічної стійкості підприємства не відкидає можливостей руху назад або ж перебування на місці, якщо це супроводжуватиметься підвищенням гнучкості та адаптивності підприємства до умов ринкового середовища.

Досить точно, на нашу думку, визначення стійкого розвитку дають Гросул В.А. та Мамаєва Г.С. [148].

Відповідно до їх твердження, стійкий розвиток – це інтегрована система управління підприємством, яка становить збалансований, гармонійний, довготривалий розвиток підприємства, головною метою якого є забезпечення постійної цілісної рівноваги системи з урахуванням мінливих зовнішніх умов функціонування підприємства та досягнення стійких високих результатів його діяльності.

Економічна стійкість підприємства – це здатність діючого підприємства відновлювати первісний або приймати новий стійкий стан після припинення дії збурень зовнішнього або внутрішнього середовища; здатність під впливом докладених зовнішніх сил не відхиляться від наявних (запланованих) економічних ключових показників за незначних впливів (зміна нормативних актів, зміна вартості ресурсів тощо) [140, с. 225].

Проаналізувавши існуючі наукові праці, можна виокремити п'ять основних підходи до розгляду визначення стійкості розвитку підприємства, що існують сьогодні в економічній науці (рисунок 5.1).

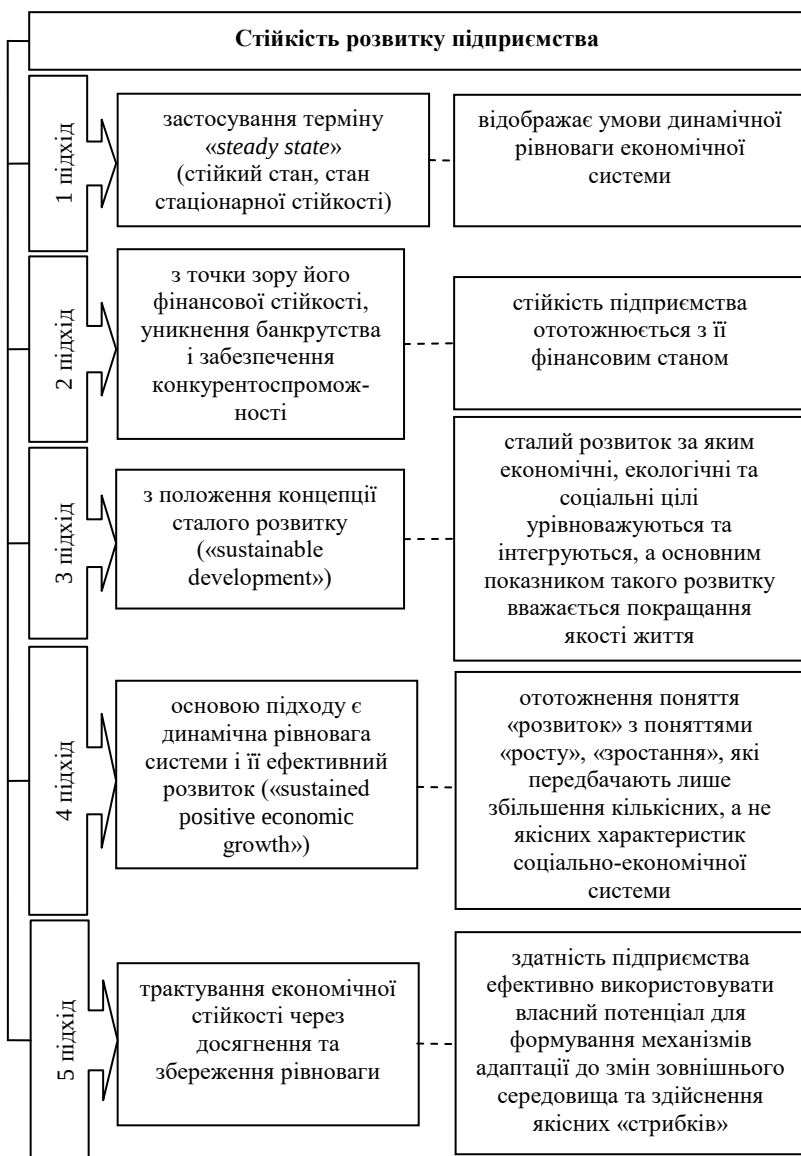


Рисунок 5.1 – Підходи до визначення стійкості розвитку підприємства
Систематизовано авторами на основі [135, 136, 137, 138, 142].

Перший підхід передбачає застосування терміну «steady state» (стійкий стан, стан стаціонарної стійкості), був введений Р. Солоу і відображає умови динамічної рівноваги економічної системи. Багато науковців звертаються до поняття стійкого стану, рівноваги під час дослідження «економічної стійкості». Вважаємо, що термін «стійкість» характеризує процес, він пов'язаний із рівновагою, але не тотожний їй [135; 136, с. 6; 137, с. 106; 137, с. 101; 139, с. 285; 142, с. 98; 143, с. 60].

Другого підходу щодо питання стійкості підприємства дотримується більшість зарубіжних та вітчизняних дослідників, ототожнюючи її фінансовим станом.

Фінансова стійкість, на думку представників цього підходу, формується внаслідок стабільного одержання підприємством прибутків, що створює можливості для вільного маневрування та ефективного використання грошових коштів і сприяє підвищенню ритмічності та надійності процесів матеріально-технічного постачання, виробництва й реалізації продукції. Проте сьогодні в Україні багато підприємств працюють зі збитками, але не є банкрутами і продовжують свою діяльність.

Тому вважаємо, що фінансова стійкість хоч і є однією з найважливіших передумов економічної стійкості, проте остання є багатограннішою універсальною категорією [135; 136, с. 6; 137, с. 107; 138, с. 286; 142, с. 98; 143, с. 60].

Третій підхід під час оцінювання економічної стійкості системи виходить з положень концепції сталого розвитку («sustainable development»).

Прийнято вважати, що перше, основне уявлення про сталий розвиток як про наукове поняття було дано Г.Х. Брундтланд в доповіді Міжнародної комісії з навколишнього середовища і розвитку в 1987 р в Ріо-де-Жанейро. Він визначив: «Сталий розвиток – задоволення потреб теперішнього часу, при якому не підривається здатність майбутніх поколінь задовольняти свої власні потреби» [135; 136, с. 6; 137, с. 106; 138, с. 285; 139, с. 101; 142, с. 98; 143 с. 60].

Дане поняття може вживатися стосовно до всієї планети в цілому, по відношенню до окремих країн, регіонам, а також різних видів господарської діяльності.

Закон України «Про Стратегію сталого розвитку України до 2030 року» визначає це поняття таким чином: «Сталий розвиток

(англ. sustainable development) - розвиток, який дає змогу задовольнити потреби теперішніх поколінь і залишає можливість майбутнім поколінням задовольнити їхні потреби. Це збалансований розвиток країни і регіонів, при якому економічне зростання, матеріальне виробництво і споживання, а також інші види діяльності суспільства відбуваються в межах, які визначаються здатністю екосистем відновлюватися, поглинати забруднення та підтримувати життєдіяльність теперішнього і майбутніх поколінь» [149].

Закон України «Про Концепцію переходу України до сталого розвитку» визначає поняття таким чином «Сталий розвиток - це такий розвиток суспільства, за якого задоволення потреб теперішніх поколінь не повинно ставити під загрозу можливості майбутніх поколінь задовольняти свої потреби, для чого необхідне узгодження екологічних, економічних та соціальних складових розвитку» [150].

Наведене визначення є основним і найбільш авторитетним, так як більшість тлумачень терміна «стійкий розвиток» так чи інакше на ньому ґрунтуються.

Але, на думку Крючок С. І., доцільніше було б перекласти термін «sustainable development» не як сталий, а як «гармонійний розвиток». Адже концепція «sustainable development» передбачає гармонізацію економічних, соціальних та екологічних потреб та інтересів, а стійкий розвиток у теорії систем трактується по-іншому. Науковці, які дотримуються цих поглядів, в цілому характеризують сталий розвиток як такий, за якого економічні, екологічні та соціальні цілі урівноважуються та інтегруються, а основним показником такого розвитку вважається покращання якості життя [135].

Саме поняття «сталий розвиток» було введено для вивчення взаємовідносин людини, суспільства і природи. Вивчення сукупності авторських дефініцій дозволяє відзначити той факт, що за допомогою цього поняття характеризується процес розвитку суспільства або міжнародного співтовариства, який характеризується: стабільністю і збалансованістю соціально-економічного розвитку, задоволенням потреб нинішніх поколінь без загрози для можливостей майбутніх, збереженням навколишнього середовища, зростанням рівня безпеки та якості життя тощо.

Четвертий підхід передбачає використання динамічної рівноваги системи і її ефективного розвитку («sustained positive economic growth»). У цьому підході ми зустрічаємо ототожнення поняття «розвиток» з поняттями «росту», «зростання», які передбачають лише збільшення кількісних, а не якісних характеристик соціально-економічної системи « [135; 136, с. 6; 137, с. 106; 138, с. 285; 139, с. 101; 142, с. 98; 143 с. 60].

Дослідивши трактування стійкості згідно теорії систем, вважаємо за доцільне розглядати категорію «стійкість розвитку підприємства» відповідно до п'ятого підходу з урахуванням обмежень, що накладаються зовнішнім середовищем та потенціалом підприємства. Саме здатність підприємства ефективно використовувати власний потенціал для формування механізмів адаптації до змін зовнішнього середовища визначає його спроможність до тривалого ефективного функціонування та здійснення якісних «стрибків» [142, с. 98].

В даний час не існує чіткої класифікації видів стійкості. Систематизація видів стійкості, що зустрічається на сьогоднішній день в наукових публікаціях наведена на рисунку 5.2.

В економічній літературі розрізняють внутрішню, зовнішню та «успадковану» стійкість [134, 136, 137].

Внутрішню стійкість підприємства визначає загальний фінансовий стан, трудовий потенціал, натуральна й грошова структура виробництва, така їхня динаміка, коли забезпечуються стабільно високі економічні результати функціонування підприємства. Інакше кажучи, це такий стан матеріально-речовинної і вартісної структури виробництва та реалізації продукції і така її динаміка, які забезпечують стабільно високий результат функціонування підприємства. В основу досягнення внутрішньої стійкості покладається принцип активного реагування на зміну внутрішніх і зовнішніх чинників.

Зовнішня стійкість підприємства визначає стабільність економічного середовища, у межах якого здійснюється підприємницька діяльність. Вона досягається завдяки відповідній системі управління економікою у масштабах всієї країни.

Успадковану стійкість визначає наявність певного запасу міцності, що захищає підприємство від несприятливих дестабілізуючих виробничих умов та несподіваних змін зовнішніх чинників.

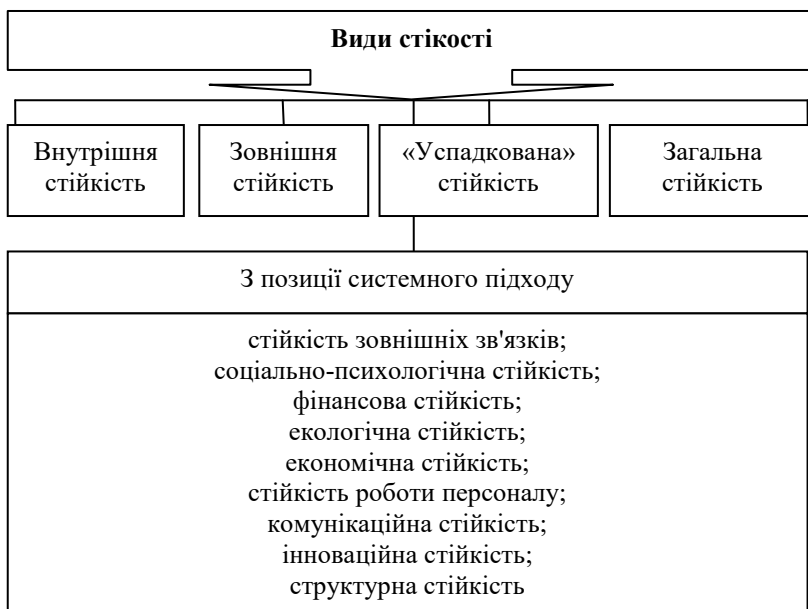


Рисунок 5.2 – Види стійкості підприємства
Розроблено авторами на основі [134; 139, с. 101].

Загальна стійкість підприємства передбачає його здатність до управління внутрішніми чинниками та пристосування до зовнішніх чинників діяльності завдяки чому підтримується оптимальні умови ефективного господарювання.

Отже, виходячи із різноманіття проблем, що вирішуються у рамках зміцнення і збереження економічної стійкості підприємств, її можна визначити, застосувавши комплексну систему підсистем, виділивши її структурні складові: внутрішня, зовнішня і «успадкована». Кожна з них є складною системою, що має власні параметричні оцінки. Адже будь-який імпульс із зовнішнього середовища може різко змінити стійкість однієї системи жодним чином не торкнувшись іншої.

Поруч із охарактеризованими підходами до трактування доцільно розглянути два різновиди стійкості, а саме статичну й динамічну [142]. Перша ототожнюється зі спокоєм, пасивністю; друга – з динамічною зміною. Статична форма стійкості як економічної категорії пов'язана із станом рівноваги

підприємства, який зберігається, незважаючи на вплив дестабілізуючих внутрішніх і зовнішніх чинників. У тлумачному словнику подано таке визначення терміну «рівновага»: 1) стан спочинку, у якому знаходиться будь-яке тіло, система під впливом рівних, протилежно спрямованих сил; 2) стійке співвідношення між чим-небудь. Отже, стійкість як якісна характеристика системи відображає можливість збереження системи у стані рівноваги або її здатність врівноважуватися після будь-якого впливу. Динамічна стійкість, на наш погляд, пов'язана із таким поняттям, як «адаптивність» [142, с. 99]. Адаптація є основним способом забезпечення економічної безпеки підприємства, адже за великої розмаїтості й динамічності виробничо-господарської діяльності пристосовуваність (адаптивність) системи до різних змін факторів зовнішнього і внутрішнього середовищ стає одним з головних критеріїв підтримки сталого безпечного стану.

Практика реалізації концепцій сталого розвитку дозволяє виділити такі основні підходи до управління економічною стійкістю [135, 136, 137, 142]:

1) Системний підхід розглядає економічну стійкість як сукупність взаємопов'язаних та взаємообумовлених складових, які забезпечують збалансований розвиток шляхом встановлення оптимальних кількісних співвідношень між елементами системи та формування сталих структурних зв'язків між ними. Таким чином, управління економічною стійкістю зводиться до забезпечення максимально узгодженої взаємодії усіх елементів та збереження цілісності системи в умовах мінливості зовнішнього середовища.

2) Ситуаційний підхід покликаний виявити закономірності формування економічної стійкості в просторі і часі та розробити комплекс управлінських дій щодо забезпечення динамічної рівноваги у визначений період часу в конкретній ринковій ситуації. При цьому економічна стійкість підприємства розглядається як тимчасове явище, що досягається в процесі постійної взаємодії із зовнішнім середовищем. Накопичені кількісні параметри в процесі еволюції змінюють якісні характеристики системи, внаслідок чого порушується внутрішня узгодженість її елементів. Таким чином, руйнування досягнутої рівноваги змінюється виникненням нових стійких пропорцій, тим

самим забезпечуючи економічній системі перехід на якісно новий рівень розвитку.

3) Інтеграційний підхід розглядає економічну стійкість як сукупність економічних систем мікро-, мезо- та макrorівня. Інтеграційний підхід – це підхід дослідження економічних процесів з позицій розгляду сучасної економічної системи, яка є сукупністю економічних систем різного рівня: держави, регіонів, галузей, підприємств тощо. Сучасні економічні системи є складними багаторівневими, багатофакторними, багатокритеріальними відкритими системами, які мають специфічні властивості: цілісність, цілеспрямованість, передбачуваність, самоорганізованість.

5.2 Сучасний маркетинговий інструментарій антикризового управління

В умовах конкурентного ринкового середовища кожна фірма використовує визначені інструменти маркетингу з метою успішного функціонування, задоволення попиту ринку та досягнення прибутковості. Система маркетингу - складна система, яка включає широкий комплекс програм по створенню, веденню і реалізації найбільш ефективної діяльності підприємства на ринку [151, с. 28].

Класичне розуміння інструментарію маркетингу відображається в понятті «маркетинг-мікс». Маркетинг-мікс традиційно охоплює заходи з п'яти напрямків тактичної діяльності [152, с. 14; 153]:

- товар (асортимент, споживчі властивості);
- ціна (політика ціноутворення для різних випадків і груп покупців);
- місце продажу (канали розподілу, торгові точки тощо);
- просування (реклама, стимулювання збуту та інше);
- персонал (рисунок 5.3).

Окрім інструментів традиційного маркетингу, провідні підприємства та організації у власній маркетинговій діяльності впроваджують сучасні технології та досягнення. Нові тенденції виникають спочатку в господарській діяльності підприємств, які здійснюють свою діяльність на основі принципів маркетингу, або ж у процесі функціонування рекламних агентств, які надають

маркетингові послуги.



Рисунок 5.3 – Інструменти традиційного маркетингу
Джерело: [154, с. 23].

Нові інструменти просування товару все більше привертають до себе уваги. Сьогодні вже багато світових компаній використовують нестандартні форми маркетингових комунікацій, а в нашій країні відбувається тільки становлення та розвиток ринку нетрадиційних інструментів маркетингових комунікацій.

Основна їх перевага – низько бюджетний нестандартний та високоєфективний вплив на цільову аудиторію. Незважаючи на простоту у використанні, ці інструменти пов’язані з ризиком, так як застосовуються уперше і оцінити реакцію споживачів складно.

Дослідниками Мельник Ю.М., Сагер Л.Ю., Черкас І.Ю. пропонується розділяти нетрадиційні інструменти маркетингових інструментів на такі, які скеровують м’яку дію на споживача та агресивну, які характеризуються різним рівнем, інтенсивністю впливу та швидкістю емоційної зворотної реакції [155].

Таким чином, до такого традиційного інструменту, як реклама, логічно співвідносяться: вірусний маркетинг, семплінг продукції, створення цікавих повідомлень, партизанський маркетинг, оточуючі ЗМІ, паразитичний маркетинг, флеш-моб, роад-шоу, життєве розміщення.

Спільні характеристики реклами та нетрадиційних видів маркетингових комунікацій: висока ефективність, односторонній напрям впливу, масовий вплив на споживача, довгостроковий

період впливу, створення сприятливого враження про товар [155, с. 166; 156].

Персональний продаж має спільні характеристики з локальним маркетингом та проповідницьким маркетингом такі, як довгостроковий напрям впливу, детальне інформування про товар, відносно висока вартість одного контакту, індивідуальне представлення товару, висока ефективність та особисте звернення персоналу до контактної аудиторії.

До інструменту пропаганда логічно відносяться такі новітні інструменти: шумовий маркетинг, маркетинг спільнот, локальний маркетинг, проповідницький маркетинг, маркетинг впливу, причинно- пов'язаний маркетинг, блоги про бренд, програми позитивних відгуків, маркетинг жаху, провокаційний маркетинг, скандальні стратегії.

Спільні характеристики пропаганди та нетрадиційних видів маркетингових комунікацій: висока ефективність спонукання до купівлі, добровільна форма інформаційного впливу, особистий вплив, масове поширення та довгостроковий ефект [155, с. 166; 157].

Зв'язки з громадськістю (PR) логічно поєднуються з такими елементами нетрадиційних маркетингових комунікацій, як маркетинг спільнот, маркетинг впливу, причинно-пов'язаний маркетинг, програми позитивних відгуків, партизанський маркетинг, маркетинг жаху, провокаційний маркетинг та скандальні стратегії. Спільними характеристиками між цими інструментами є: персоніфікований характер впливу, широке охоплення аудиторії, значна цільова аудиторія та цікаве влучне повідомлення [155, с. 167; 158].

З інструментом стимулювання збуту пов'язані такі новітні види маркетингових комунікацій, як локальний маркетинг, проповідницький маркетинг, семплінг товару. Їх поєднують спільні характеристики: короткотерміновість заходів, наявність привабливої пропозиції, вони практично не залишають споживачу аргументів для відмови від купівлі [155, с. 167].

Вірусний маркетинг, створення цікавих повідомлень, блоги про бренд мають багато спільних рис з прямим маркетингом, їх поєднують такі характеристики: короткостроковий напрям впливу, двосторонній зв'язок, персоналізований вплив, сучасність та висока актуальність технологій впливу [155, с. 167].

Всі нестандартні інструменти мають свої переваги та недоліки, а також умови застосування. До того ж ефективність таких інструментів знижується із кожним наступним їх застосуванням. Також, для підприємств, наприклад, доцільним є застосування традиційних інструментів, а використання нестандартних методів просування (маркетингу жаху, паразитичного маркетингу, скандальних стратегій) є неприйнятним. Деякі автори вважають маркетинг жаху та скандальні стратегії неприпустимими з огляду на особливості галузі, а застосування паразитичного маркетингу взагалі порушенням ділової етики маркетолога та законодавства [159, 160].

Оскільки у сучасних економічних умовах відбувається швидка зміна потреб та запитів споживачів, що зумовлена впливом зовнішніх факторів, це потребує адекватних управлінських рішень.

Необхідність адекватного антикризового управління в нестабільних ринкових умовах вимагає застосування сучасних підходів до формування відповідних стратегій виходу з кризи. Поряд з традиційними засобами та прийомами антикризового менеджменту щораз більшої популярності набувають маркетингові інструменти. Вони забезпечують досягнення поставленої мети не за рахунок великих фінансових витрат, а за допомогою нестандартних креативних підходів [161].

Відомі на сьогодні, найбільш поширені новітні маркетингові нетрадиційні інструменти наведено в таблиці 5.2.

Нестандартні види маркетингових комунікацій мають свої особливості, чим і привертають більше уваги та збільшують зацікавленість потенційних споживачів, проте вони все ж таки неспроможні повністю замінити традиційні інструменти. Саме тому вони усі є взаємопов'язаними.

Кожен елемент новітніх видів є спорідненими із класичними інструментами маркетингових комунікацій. Не варто розглядати нестандартні інструменти як заміну традиційним, вони є лише доповнюючими.

Не існує універсального набору інструментів, який би був ефективний для різних видів ринків та споживачів.

Таблиця 5.2

Сучасні нестандартні інструменти маркетингу

Новітні маркетингові інструменти	Характеристика
1	2
Ambient media	Нестандартна реклама, яка проникає в оточення цільової аудиторії. Простіше кажучи, вона вбудовується в наше повсякденне життя. Така реклама розміщується на стінах та на дахах будинків, на потягах і в транспорті, в торгових центрах і кінотеатрах, на майданчиках, у сквері та на сходах. Загалом там де є велика кількість людей
Product sitting	Перед тим, як вивести продукт на ринок, виробник надсилає зразки споживачам (але обов'язково лідерам думок), щоб дізнатись їхню думку, а потім розповсюджувати його по інших каналах. Тільки кінцевий споживач дасть справедливий зворотній зв'язок та вкаже на переваги та недоліки
Crazy PR	Назва говорить сама за себе. Легка (а іноді і о-о-дуже важка) божевільність ідей – тільки на користь. Беріть будь-яку екстравагантну ідею – і вперед, втілювати в життя. Головне, не переходити межі розумного (і пристойності теж) і простежити за тим, щоб Crazy PR органічно вписувався в позиціонування продукту, послуги або самого бренду. Яскравий приклад – компанія 3М, виробник надміцного скла. На вулицях Ванкувера встановили конструкції, що викликали жвавий інтерес перехожих: за склом спокійно лежав 1 млн. доларів. Будь-хто міг «розбити скло» і забрати гроші
Сторітеллінг	Задовго до появи першого бізнесу шістьма найсильнішими словами на всіх мовах були: «Дозвольте мені розповісти вам одну історію». Сторітеллінг, або розповідання історій, – інструмент, який надихає, мотивує і, природно, продає. Навчіться писати гарні історії.

Продовження таблиці 5.2

1	2
Трайвертайзинг	Легко здогадатися, що це за інструмент, коли побачити слово в оригіналі – tryvertising. Розкладіть його на дві частини – і сенс виявиться на поверхні. Одне зі значень дієслова try – «пробувати». Перш ніж купити щось, потенційний клієнт може познайомитися з товаром ближче – перегорнути книгу, взяти автомобіль на тест-драйв, нанести крапельку духів на шкіру і відчувти, як розкриється аромат. Люди більше не хочуть купувати kota в мішку. До того ж такий маркетинговий інструмент підвищить лояльність в рази. До того ж, це чесно. Якщо людині не потрібен товар, він його не купить і не витратить гроші даремно. А довіра до компанії залишиться
Сенситивний маркетинг	Впливайте на всі п'ять органів почуттів – і отримаєте результат, який потрібен. З цим інструментом ми зустрічаємося всюди. Ненав'язлива музика в кав'ярнях (швидка або повільна – в залежності від того, як власники хочуть керувати поведінкою відвідувачів), запах свіжої випічки в супермаркеті, що збільшує продажі майже на 1/3, елегантний звук того як закриваються двері BMW – все це приклади сенситивного маркетингу
Identity marketing	Трапляється, що бренди зі схожою цільовою аудиторією вибудовують маркетинг так, що самі стають схожими один на одного. Тут на допомогу приходить саме identity marketing – маркетинг, заснований на особливостях бренду. Потрібно показувати клієнтам те, чим ви насправді є. Можна згадати вже обридле до зубовного скреготу слово «унікальність», але тут воно доречно. У кожної компанії є своє обличчя. Подумайте, чим ви не схожі на інших. І донесіть цю думку до клієнтів
Dead marketing	Зовсім вже нетиповий для нашої країни інструмент. Компанія за свій рахунок доглядає за могилами – тут є і соціальна відповідальність, і маркетинг в істому вигляді: на кладовище ходить багато людей, і всі вони бачать, яка компанія дбає про минулих клієнтів.

Продовження таблиці 5.2

1	2
Inbound-маркетинг	Inbound-маркетинг (або inbound) – це просування сайту компанії або продукту в пошукових системах за допомогою блогу і email-розсилок за рахунок цікавого і корисного для цільової аудиторії контенту. Користувач за допомогою пошукових систем шукає рішення своєї проблеми – і, зацікавившись матеріалами на цю тему, опублікованими в вашому блозі, виходить на вас. Саме звідси і взялася назва inbound – вхідний маркетинг (іноді його називають залучаючим маркетингом)
Shockvertising	Тим, хто дружить з англійською, знову простіше інших. Термін походить від двох слів – shock (думаю, переклад не потрібно) і advertising (реклама). Все саме нетипове, непристойне, шокує, страхітливе, що викликає негатив (хоча не завжди) і обурення – це і є шокуєча реклама
Word-of-mouth	Реклама з уст в уста (WOM реклама), яку також називають маркетингом із усних переказів, - це процес активного впливу та заохочення органічної дискусії про бренд, організацію, ресурс чи подію. Простіше кажучи, маркетологи та рекламодавці з уст в уста намагаються створити щось, про що варто поговорити, а потім активно заохочувати людей говорити про це. Як ми вже зазначали раніше, люди люблять рефералів, і вони, як правило, довіряють думці своїх друзів, приймаючи рішення про покупку. Популярна реклама, по суті, прагне запустити експоненціальний реферальний ланцюг, який керує постійним трафіком, потенційними клієнтами та продажами для бренду.
Event-маркетинг	Event (подієвий) маркетинг - це спосіб просування компанії за рахунок організації певних заходів (подій). Часто його відносять до елементу PR-просування. Багато в чому він перегукується з SMM, вірусним і партизанським маркетингом. Але все ж, це самостійний інструмент маркетингових комунікацій в бізнесі

Узагальнено авторами на основі [161; 162; 163].

На основі узагальнення результатів досліджень різних авторів з антикризового управління (див. розділ 1 навчального посібнику) можна стверджувати, що антикризове управління – це комплекс механізмів та методів управління, а також процедур щодо моніторингу тенденцій різного роду кризових явищ та соціально-економічних процесів; аналіз конкурентних переваг підприємств на нестабільному ринку; розробка альтернативних стратегій та заходів щодо їх розвитку, а також процедур фінансового оздоровлення в умовах нестабільності, невизначеності та набагато жорсткішої конкуренції.

Кожному окремому виду підприємницької діяльності властиві специфічні особливості маркетингової діяльності. Неможливо розробити універсальну антикризову програму. Вона має враховувати особливості та обставини діяльності кожного підприємства. Саме ефективний маркетинг може дати підприємству низку конкурентних переваг і відповідь на питання, яким чином в умовах обмеженого бюджету побудувати маркетингову діяльність підприємства, щоб під час кризи не тільки вижити, але й поліпшити свою ринкову позицію.

Досвід антикризового управління свідчить, що «формування ефективної маркетингової стратегії на підприємстві дає змогу: аналізувати та виявляти потенційні релевантні зміни маркетингового середовища; змінювати ділове спрямування форми з пасивного реагування на вплив ринкових факторів на активні дії; формулювати довгостроково орієнтовані цілі, визначати конкурентні переваги, оцінювати маркетингові можливості для зосередження уваги на найперспективніших напрямках розвитку» [164].

У період економічного спаду головним завданням для підприємства є збереження своєї частки ринку та втримання клієнтів. Більшість підприємств під час економічної кризи вимушені працювати в умовах обмеженості ресурсів. Зниження платоспроможності споживачів призводить до зменшення обсягів продажів. За умов зниження попиту, підприємства змушені оптимізувати свої витрати, знаходити шляхи збереження клієнтів та ефективності бізнесу. Під час економічної кризи потрібно зробити більш доступними послуги та товари, які для багатьох споживачів, як і раніше, залишаються бажаними та важливими. Просте зниження цін не має сенсу, тому що може викликати

негативні наслідки для компанії. Завдяки спеціальним пропозиціям у споживачів є можливість заощадити власні кошти, придбати більше товарів та послуг [164; 165].

Головним напрямом удосконалення маркетингової діяльності в період кризи має бути формування дохідної частини бізнесу. В умовах дефіциту ресурсів варто використовувати маркетингові інструменти, спрямовані на збільшення прибутків через ціноутворення, рекламу або PR, різноманіття асортименту, вивчення цільових аудиторій, поліпшення якості продуктів та сервісу, зміну політики збуту тощо.

Для підвищення ефективності маркетингового менеджменту підприємства доцільно постійно проводити дослідження ринку, а саме:

- аналізувати ситуацію на ринку, визначати, які з існуючих сегментів є прибутковими чи збитковими;
- виявляти потенційно нові сегменти ринку та найбільш привабливі стратегічні ніші на ринку. Цей аналіз дасть змогу виділити напрями антикризового маркетингового менеджменту;
- зрозуміти, яким чином мають бути перерозподілені ресурси на підтримку прибуткових сегментів, від яких сегментів слід відмовитися.

За результатами досліджень можна внести конкретні пропозиції щодо антикризового маркетингу. Після завершення кризи маркетингові заходи, які практикує підприємство, будуть переорієнтовані на зростаючий попит.

В умовах кризи ефективними можуть бути також такі засоби маркетингу:

- створення мінімальної дистанції між виробником (постачальником) і замовниками (кінцевими споживачами), що сприятиме зростанню ролі прямих продажів [166];
- зосередження на збільшенні прибутку, а не на зростанні обсягів продажів;
- більш чітке акцентування конкурентних переваг товару;
- забезпечення максимальної якості обслуговування;
- удосконалення роботи з кінцевими споживачами та пошук нових аудиторій;
- використання допомоги ділових партнерів і застосування всіх видів доступної реклами та методів PR [167].

В умовах кризи спостерігається комплексна взаємодія інструментів маркетингу та менеджменту на підприємствах. Якщо метою управління організацією є прийняття ефективних рішень, то метою маркетингу як філософії ведення бізнесу – формування рішень адекватних зовнішнім умовам, що особливо важливо під час негативного впливу кризових явищ.

Формування антикризової політики має ґрунтуватися на внутрішніх можливостях підприємства, що включають і рівень розвитку таких компонентів менеджменту, як прогнозування, планування, інформаційне забезпечення, мотивацію персоналу, процеси централізації і децентралізації, інтеграції і диверсифікованості управління, організаційні структури управління і контролю тощо.

Аналіз ринкових можливостей підприємства здійснюється з використанням факторів маркетингового середовища і насамперед мікросередовища, у якому функціонує організація.

Маркетинг в антикризовому управлінні є не просто однією з підсистем підприємства, а фундаментом, на якому ґрунтується робота всіх інших його підрозділів.

Кінцевим результатом маркетингового антикризового управління підприємством є формування та реалізація маркетингової антикризової стратегії (стратегії скорочення, росту, диференціації, підтримання конкурентних переваг, комунікаційної, інноваційної, пошуку нових ринків та можливостей, диверсифікації тощо), яка впроваджується з метою виведення підприємства з кризи [168, с. 105].

Пріоритетними заходами антикризового маркетингу є:

- постійний моніторинг стану ринку збуту та сегментація;
- оцінка і прогнозування місткості освоєного ринку та аналіз чинників, що впливають на його розмір;
- концентрація маркетингових зусиль на конкурентних перевагах;
- повний або частковий вихід з неперспективних ринків;
- припинення виробництва та збуту збиткової продукції, що не користується попитом;
- концентрація на обслуговуванні сегментів ринку, що мають перспективу зростання;
- вибір тактики маркетингової діяльності, побудованої на заходах партизанського та вірусного маркетингу;

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

– гнучка цінова політика відповідно до цінової політики основних конкурентів;

– формування власної дилерської мережі, фірмової торгівлі для зниження трансакційних витрат;

– дослідження попиту споживачів, усунення надлишкових ланцюгів товароруху;

– регіональна диверсифікація збуту продукції (робіт, послуг);

– створення мінімальної дистанції між виробником (постачальником) і замовниками (кінцевими споживачами), за якої підвищиться 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;

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

– залучення іноземних інвестицій для освоєння випуску конкурентоспроможної продукції;

– активна комунікаційна підтримка програми зі створення позитивного іміджу підприємства в очах кредиторів, інвесторів, працівників та органів державного управління;

– упровадження маркетингу партнерських відносин тощо.

5.3 Антикризове управління персоналом організації

Важлива роль в антикризовому управлінні підприємством належить управлінню персоналом, до основних завдань якого належать забезпечення підприємства відповідними кадрами, що мають необхідну кваліфікацію, в потрібній кількості; навчання робітників у відповідності до прийнятої технології і організації виробництва продукції; проведення об'єктивної оцінки результатів діяльності кожного робітника як основи ефективної мотивації його праці; забезпечення прав і гарантій соціального

захисту кожному робітнику; забезпечення охорони безпеки і праці життєдіяльності.

Антикризове управління персоналом є складовою частиною антикризового регулювання оскільки саме завдяки людям організація існує. Незалежно від сфери діяльності організації управління персоналом має першорядне значення. Без належним чином відібраних, розставлених і професійно підготовлених людських ресурсів жодна організація не зможе досягти своїх цілей і вижити [169, с. 75].

Антикризове управління персоналом передбачає не тільки формальну організацію роботи з персоналом, але і сукупність факторів соціально-психологічного, морального характеру. Система антикризового управління персоналом представляє собою сукупність підсистем загального і лінійного керівництва, ряд функціональних підсистем, що спеціалізуються на виконанні однорідних функцій і зв'язків між ними. З метою реалізації вказаних завдань до системи управління персоналом, як правило, належать функціональні підсистеми планування і маркетингу персоналу, управління обліком персоналу, управління трудовими відносинами, управління розвитком персоналу тощо, кожна з яких має свої завдання і свій діапазон відповідальності. По відношенню до цих функціональних підсистем здійснюється управління, що ґрунтується на засадах управління підприємством у цілому, управління окремими функціональними і виробничими підрозділами, загального і лінійного керівництва (рисунок 5.4).

Управління персоналом в умовах нестійкого або кризового стану підприємства є всебічною, детально спланованою діяльністю, яка спирається на систему науково обґрунтованих принципів, досвідченість і інтуїцію менеджерів підприємства.

Антикризове управління персоналом базується на загальних принципах управління персоналом і принципах, що є специфічними принципами антикризового управління.

Принципи управління персоналом у кризових умовах є інструментом, що дає змогу керівникам підприємства впливати на персонал та отримувати від нього відповідну реакцію [171, с. 212], є ідеями та правилами, що лежать в основі поведінки персоналу й керівництва на підприємстві, найважливіші вимоги, виконання яких забезпечить ефективність управління підприємства взагалі та в умовах кризи зокрема.



Рисунок 5.4 – Структурна схема системи антикризового управління персоналом

Розроблено авторами на основі [12, с. 94; 169, с. 75; 170, 367].

Так, деякі автори [172] виділяють такі принципи управління персоналом в умовах антикризової діяльності підприємства:

- принцип інтеграції персоналу;
- принцип оптимізації кадрового потенціалу організації;
- принцип підтримки прагнення до незалежності;
- принцип надання персоналу більшого динамізму;

- принцип формування унікального кадрового потенціалу кризової організації;
- принцип орієнтації на професійне ядро кадрового потенціалу організації;
- принцип системності в роботі щодо розвитку персоналу;
- принцип компліментарності управлінських ролей у кризовій ситуації в організації.

Варто відзначити, що ці принципи управління персоналом у кризових умовах стосуються переважно професійних та ділових якостей персоналу й практично не зачіпають соціально-психологічних аспектів антикризової діяльності підприємства. Не можна не погодитися з думкою О.В. Тимошенко, яка полягає у тому, що система управління персоналом є ефективною, якщо в будь-яких виробничих ситуаціях вона дає змогу керівникам максимально ефективно управляти кожним працівником [173, с. 190], а це неможливо без дотримання основного принципу управління персоналом, який полягає в опорі на розвиток творчих здібностей працівників та самоорганізацію особистості [174].

Виходячи із цього, стає очевидним, що в умовах антикризового менеджменту в системі управління персоналом необхідно приділяти увагу індивідуальному підходу до кожного працівника з урахуванням його поведінкових особливостей, тобто можна сказати, що антикризовий менеджмент має свої поведінкові елементи, тому виникає необхідність виокремлення антикризових принципів управління персоналом з урахуванням його поведінкових особливостей. Ці антикризові принципи управління персоналом повинні базуватися на загальних принципах управління персоналом та спеціальних принципах управління кадрами в кризових умовах. У процесі формулювання зазначених принципів доцільним є виокремлення основних принципів управління персоналом у кризових умовах, які є обов'язковими для виконання в будь-якому разі, базуються на загальних принципах антикризового менеджменту й на загальних принципах управління персоналом (таблиця 5.3).

Таким чином, виокремлення та дотримання в рамках антикризової діяльності підприємства антикризових принципів управління персоналом, які враховують поведінкові особливості працівників підприємства, може забезпечити підвищення ефективності заходів антикризового менеджменту.

Таблиця 5.3

Принципи управління персоналом в кризових умовах

Принцип	Характеристика
1	2
принцип системності в роботі щодо розвитку персоналу	керівництво підприємства постійно повинно проводити різноманітні заходи щодо підвищення кваліфікації, перепідготовки кадрів тощо
принцип колегіальності в управлінні	рішення повинні прийматися не тільки менеджерами різних рівнів управління, а й їх безпосередніми виконавцями. Цей принцип також передбачає забезпечення концептуального, а не примусового характеру прийняття рішень
принцип соціально-психологічної єдності колективу (інтеграції та згуртованості)	підтримка високого рівня соціально-психологічної згуртованості, яка досягається через узгодженість функціонально-рольових очікувань колективу підприємства; системи соціальних зв'язків та контактів, що склалися в колективі; сприяння формуванню колективної думки та настроїв щодо явищ оточуючої дійсності та тих, що відбуваються на підприємстві, а також створення внутрішньо-організаційних звичаїв, традицій, норм та стереотипів поведінки в тій чи іншій ситуації
принцип задоволеності роботою і колективом	базується на зацікавленості роботою, яка досягається заходами адміністративного характеру (зарплатня, пільги, премії тощо)
принцип взаємодії з іншими людьми у спільній роботі	що базується на розвитку комунікативних здібностей працівників, умінні прислуховуватися до чужих думок, стримуванні своїх емоцій й вирішуванні всіх суперечностей, що виникають, «мирним» шляхом
принцип доступності інформації про діяльність та стан підприємства для всіх працівників	означає, що більшість інформації щодо діяльності підприємства, особливо його стану по відношенню до кризи, повинна бути відкритою для всіх працівників. Завдяки цьому в разі виникнення кризової ситуації персонал буде швидше реагувати та менше опиратися змінам

Продовження таблиці 5.3

1	2
принцип ефективної організаційної структури	полягає у створенні такої організаційної структури організації, яка була б достатньо гнучкою та адаптивною для забезпечення найбільш швидкої реакції на зміни оточуючого середовища, але водночас передбачала чітке розподілення прав та обов'язків керівників всіх рівнях та їх підлеглих
принцип лояльності	стосується того, що всі люди однакові, коли йдеться про винагороди та покарання за ті чи інші дії або бездіяльність. Однак слід також урахувати, що кожен має право на помилку й тим паче на її виправлення, тому керівникам необхідно спочатку уважно розібратися та проаналізувати ситуацію, а потім вже запроваджувати заходи адміністративного впливу
принцип надання персоналу більшого динамізму	означає, що персоналу необхідно надавати право бути основною рушійною силою всіх процесів (під нежорстким контролем із боку керівництва), оскільки тільки тоді, коли люди будуть відчувати свою значущість для підприємства, вони працюватимуть із більшою віддачею, що призведе до найкращих результатів діяльності організації
принцип опори на розвиток творчих здібностей працівника та його самоорганізацію	полягає у підтримці та сприянні розвитку творчих проявів робітників щодо поліпшення діяльності підприємства, а також у наданні людині можливості проявляти свої особистісні якості, що сприятиме виникненню нестандартних, але ефективних рішень складних ситуацій, які можуть виникати в рамках антикризової діяльності підприємства

Узагальнено авторами на основі [12, 169, 175].

Зазначені принципи на підприємстві повинні реалізовуватися під час упровадження певних заходів антикризового менеджменту. Дотримання підприємствами антикризових принципів управління персоналом з урахуванням його поведінкових особливостей може значно скоротити терміни протікання етапів антикризового менеджменту в момент кризи та

під час виходу з неї й поліпшити діяльність підприємства в указаний період.

? Питання для самоконтролю

1. Охарактеризуйте сфери застосування категорії «стійкість».
2. Дайте характеристику підходам до визначення стійкості розвитку підприємства в економічній науці.
3. Дайте визначення сталого розвитку відповідно до Закону України «Про Концепцію переходу України до сталого розвитку».
4. Охарактеризуйте види стійкості підприємства.
5. Дайте характеристику видам стійкості з позиції системного підходу.
6. Розкрийте сутність інструментів традиційного маркетингу.
7. Охарактеризуйте сучасні нестандартні інструменти маркетингу.
8. Розкрийте сутність антикризового управління персоналом організації.
9. Наведіть принципи антикризового управління персоналом організації.



Тестові завдання для самоконтролю знань теми

1. *Розвиток – це:*
 - а) різновид руху системи, що передбачає якісні зміни;
 - б) процес трансформації, який супроводжується переходом системи на якісно новий рівень;
 - в) спроможності підприємства підтримувати означений режим функціонування й повертатися в безпечне становище;
 - г) вірні відповіді а та б.
2. *Економічна стійкість підприємства:*
 - а) це здатність діючого підприємства відновлювати первісний або приймати новий стійкий стан після припинення дії збурень зовнішнього або внутрішнього середовища;
 - б) вірні відповіді а та в;
 - в) це здатність під впливом докладених зовнішніх сил не відхилятися від наявних (запланованих) економічних ключових

показників за незначних впливів (зміна нормативних актів, зміна вартості ресурсів тощо);

г) це інтегрована система управління підприємством, яка становить збалансований, гармонійний, довготривалий розвиток підприємства, головною метою якого є забезпечення постійної цілісної рівноваги системи з урахуванням мінливих зовнішніх умов функціонування підприємства та досягнення стійких високих результатів його діяльності.

3. Згідно Закону України «Про Стратегію сталого розвитку України до 2030 року» сталий розвиток це:

а) такий розвиток суспільства, за якого задоволення потреб теперішніх поколінь не повинно ставити під загрозу можливості майбутніх поколінь задовольняти свої потреби, для чого необхідне узгодження екологічних, економічних та соціальних складових розвитку;

б) розвиток за яким економічні, екологічні та соціальні цілі урівноважуються та інтегруються, а основним показником такого розвитку вважається покращання якості життя;

в) розвиток, який дає змогу задовольнити потреби теперішніх поколінь і залишає можливість майбутнім поколінням задовольнити їхні потреби;

г) здатність підприємства ефективно використовувати власний потенціал для формування механізмів адаптації до змін зовнішнього середовища та здійснення якісних «стрибків».

4. Внутрішню стійкість підприємства визначає:

а) загальний фінансовий стан, трудовий потенціал, натуральна й грошова структура виробництва, така їхня динаміка, коли забезпечуються стабільно високі економічні результати функціонування підприємства;

б) стабільність економічного середовища, у межах якого здійснюється підприємницька діяльність;

в) здатність підприємства ефективно використовувати власний потенціал для формування механізмів адаптації до змін зовнішнього середовища визначає його спроможність до тривалого ефективного функціонування та здійснення якісних «стрибків»;

г) здатність використання динамічної рівноваги системи і її ефективного розвитку.

5. *Успадковану стійкість визначає:*

а) загальний фінансовий стан, трудовий потенціал, натуральна й грошова структура виробництва, така їхня динаміка, коли забезпечуються стабільно високі економічні результати функціонування підприємства;

б) його здатність до управління внутрішніми чинниками та пристосування до зовнішніх чинників діяльності завдяки чому підтримується оптимальні умови ефективного господарювання;

в) наявність певного запасу міцності, що захищає підприємство від несприятливих дестабілізуючих виробничих умов та несподіваних змін зовнішніх чинників;

г) стабільність економічного середовища, у межах якого здійснюється підприємницька діяльність.

6. *Основні підходи до управління економічною стійкістю – це:*

а) системний підхід, ситуаційний підхід, інтеграційний підхід;

б) інтеграційний підхід, фінансовий підхід, організаційний підхід;

в) маркетинговий підхід, ситуаційний підхід, виробничий підхід;

г) організаційний підхід, фінансовий підхід, системний підхід.

7. *Класичне розуміння інструментарію маркетингу відображається в понятті:*

а) «модель 5Р»;

б) «маркетинг-мікс»;

в) «модель 6Р»;

г) «модель 7Р».

8. *Зв'язки з громадськістю (PR) логічно поєднуються з такими елементами нетрадиційних маркетингових комунікацій:*

а) маркетинг спільнот, маркетинг впливу, причинно-пов'язаний маркетинг, програми позитивних відгуків, партизанський маркетинг, маркетинг жаху, провокаційний маркетинг та скандальні стратегії;

б) локальним маркетингом та проповідницьким маркетингом;

в) вірусний маркетинг, семплінг продукції, створення цікавих повідомлень, партизанський маркетинг, оточуючі ЗМІ, паразитичний маркетинг, флеш-моб, роад-шоу, життєве розміщення;

г) локальний маркетинг, проповідницький маркетинг, семплінг товару.

9. В умовах кризи ефективними можуть бути також такі засоби маркетингу:

а) зосередження на збільшенні прибутку, а не на зростанні обсягів продажів;

б) більш чітке акцентування конкурентних переваг товару;

в) удосконалення роботи з кінцевими споживачами та пошук нових аудиторій;

г) всі відповіді вірні.

10. До функціональних підсистеми управління персоналом відносяться:

а) планування і маркетинг персоналу;

б) управління розвитком персоналу;

в) вірні відповіді а, б, та г;

г) управління забезпеченням задовільних умов праці.



Практичні завдання для закріплення теоретичних знань

Завдання 1. За наведеними нижче даними визначити рівень маркетингової стійкості підприємства.

Таблиця 1

Вихідні дані для розрахунку

Показник	Значення
Види продукції, що випускаються підприємством, тис. грн:	
A	1570
B	2150
C (новий вид продукції)	400
D	1081
I (новий вид продукції)	349
F	686
Разом	підраховати
Виручка від реалізації склала, тис. грн.	7483
Чистий прибуток, тис. грн.	860
Обсяг збуту товарів фірми на даному ринку, тис. грн.	5900
Місткість даного ринку, тис. грн.	9860
Рівень маркетингових витрат, тис. грн.	456
Додатковий дохід, що припадає на маркетинг, тис. грн.	987
Витрати на рекламу, тис. грн.	345
Приріст виручки від реалізації, %	7%

Методичні вказівки: рівень маркетингової стійкості визначається на основі середньгеометричної з таких показників:

- коефіцієнт оновлення асортименту продукції:

$$K_{\text{онов ас}} = \frac{\text{Кількість нових видів продукції}}{\text{Загальна кількість продукції, що виробляється}}.$$

- коефіцієнт рентабельності продаж:

$$K_{\text{рп}} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Виручка від реалізації}}.$$

- ринкова частка підприємства:

$$K_{\text{рч}} = \frac{\text{Обсяг збуту товарів фірмою}}{\text{Місткість ринку}}.$$

- коефіцієнт ефективності маркетингових досліджень:

$$K_{\text{емд}} = \frac{\text{Додатковий дохід від маркетингу} \times K_{\text{рп}}}{\text{Рівень маркетингових витрат}}.$$

- ефективність рекламних витрат:

$$K_{\text{ер}} = \frac{\text{Витрати на рекламу}}{\text{Приріс виручки від реалізації}}.$$

- рівень маркетингової стійкості:

$$K_{\text{мс}} = \sqrt[5]{K_{\text{онов ас}} \times K_{\text{рп}} \times K_{\text{рч}} \times K_{\text{емд}} \times K_{\text{ер}}}$$

Висновки щодо рівня маркетингової стійкості зробити на підставі таблиці 2. Запропонувати напрями покращення ситуації.

Таблиця 2

Опис маркетингової стійкості підприємства

Клас стійкості	Опис
Абсолютна маркетингова стійкість	$0,9 < K_{\text{мс}} \leq 1$
Середня маркетингова стійкість	$0,6 < K_{\text{мс}} < 0,8$
Нестійкий рівень маркетингового розвитку	$0,3 < K_{\text{мс}} < 0,5$
Кризовий стан маркетингового розвитку	$K_{\text{мс}} < 0,2$

Завдання 2. Дослідити за допомогою Internet-ресурсів та навести наочні приклади (фото, салоган тощо) застосування підприємствами сучасних нестандартних інструментів маркетингу (за основу можна взяти інструменти, наведені в таблиці 5.2).

Завдання 3. Пов'язати нижче наведені поняття з їх визначеннями (таблиця 3).

Таблиця 3

Поняття	Визначення
1. Стійкість підприємства	А. це різновид руху системи, що передбачає якісні зміни
2. Розвиток	Б. розглядає економічну стійкість як сукупність взаємопов'язаних та взаємообумовлених складових, які забезпечують збалансований розвиток шляхом встановлення оптимальних кількісних співвідношень між елементами системи та формування сталих структурних зв'язків між ними
3. Економічна стійкість підприємства	В. передбачає здатність до управління внутрішніми чинниками та пристосування до зовнішніх чинників діяльності завдяки чому підтримується оптимальні умови ефективного господарювання
4. Успадкована стійкість	Г. визначає загальний фінансовий стан, трудовий потенціал, натуральна й грошова структура виробництва, така їхня динаміка, коли забезпечуються стабільно високі економічні результати функціонування підприємства
5. Внутрішня стійкість підприємства	Д. це здатність діючого підприємства відновлювати первісний або приймати новий стійкий стан після припинення дії збурень зовнішнього або внутрішнього середовища
6. Зовнішня стійкість підприємства	Ж. полягає у спроможності підприємства підтримувати означений режим функціонування й повертатися в безпечне становище
7. Загальна стійкість підприємства	З. розглядає економічну стійкість як сукупність економічних систем мікро-, мезо- та макрорівня
8. Системний підхід	К. визначає наявність певного запасу міцності, що захищає підприємство від несприятливих дестабілізуючих виробничих умов та несподіваних змін зовнішніх чинників
9. Ситуаційний підхід	Л. визначає стабільність економічного середовища, у межах якого здійснюється підприємницька діяльність. Вона досягається завдяки відповідній системі управління економікою у масштабах всієї країни
10. Інтеграційний підхід	М. покликаний виявити закономірності формування економічної стійкості в просторі і часі та розробити комплекс управлінських дій щодо забезпечення динамічної рівноваги у визначений період часу в конкретній ринковій ситуації.

РОЗДІЛ 6

МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ: КЛАСИФІКАЦІЙНІ ОЗНАКИ ТА УМОВИ ЇХ ЗАСТОСУВАННЯ

6.1 Сутність маркетингових стратегій антикризового управління, їх особливості, види та умови застосування в сучасних умовах

Головними маркетинговими тенденціями на сьогодні є їх зростаюча роль в усіх сферах людської діяльності, значний вплив на поведінку та свідомість споживачів. Ці тенденції вимагають від підприємств постійно удосконалювати власні маркетингові стратегії та технології, адаптувати їх до динамічних умов ринкового середовища [176].

Сучасний етап розвитку ринкових відносин вимагає орієнтації маркетингової стратегії підприємств на задоволення потреб споживачів.

У своєму загальному розумінні маркетингові стратегії можна розглядати як сукупність заходів, які здійснюють підприємства відповідно до загальної стратегії свого розвитку та маркетингових планів, покликаних позиціонувати власні продукти на цільових ринках, просувати їх та обслуговувати попит на певний продукт. Всі ці дії здійснюються на основі детального та безперервного вивчення ринкової кон'юнктури у напрямі підвищення конкурентоспроможності підприємства та розширення ним горизонтів своєї діяльності. А деякі науковці, до того ж, розглядають маркетингову стратегію не тільки засобом конкурентної боротьби, але і нематеріальним активом, що враховується під час інвестиційної оцінки діяльності господарюючого суб'єкта [177, с. 302].

Маркетингова стратегія - це сукупність довгострокових рішень щодо способів задоволення потреб існуючих і потенційних клієнтів компанії за рахунок використання її внутрішніх ресурсів і зовнішніх можливостей

Маркетингова стратегія займає особливе місце серед стратегій

підприємства, визначаючи головний напрямок всієї виробничої та збутової діяльності.

Маркетингова стратегія компанії зазвичай закріплюється в документі, що має однойменну назву або назву «маркетингова політика». Маркетингова стратегія розробляється як складова частина загальної стратегії розвитку компанії.

Залежно від галузевої приналежності, ситуації на ринку і сформованих особливостей управління організацією маркетингова стратегія може розроблятися на термін від 1 року до 25 років.

Найбільш часто в Україні в даний час використовується горизонт планування, рівний 1-3 років, але вже зараз можна зустріти підприємства, які розробляють стратегії на термін 5 і навіть 10 років.

Питання сутності маркетингових стратегій залишаються дискусійними в наукових та науково-методичних публікаціях. Існує ряд еквівалентних варіантів: маркетингові стратегії в умовах кризи, маркетингові стратегії виходу з кризи, стратегії антикризового маркетингу [178], маркетингові антикризові стратегії [14, 180], маркетингові стратегії антикризового управління [179, 180], стратегії управління маркетингом в умовах кризи тощо.

Аналогічно, узагальнюючою є категорія маркетингові стратегії антикризового управління, а у випадку коли слід підкреслити значення маркетингових інструментів саме на шляху подолання кризових явищ (антикризові стратегії), слід конкретизувати як, наприклад, стратегії виходу з кризи. Фахівці з антикризового управління розглядають класичні види традиційних маркетингових стратегій посиляючись на підручники з менеджменту, для яких застосування цих маркетингових стратегій в практиці господарської діяльності вже по суті є одним із шляхів виходу з кризи [14, 176, 177, 178, 182]. Власне, у такому випадку, ігноруються новітні маркетингові підходи, які мають на меті подолання негативних наслідків кризових явищ та пошук нових можливостей.

З огляду на те, що маркетингові стратегії є ще й інструментом антикризового управління підприємством, то можна запропонувати класифікацію антикризових маркетингових стратегій (таблиця 6.1).

Таблиця 6.1

Класифікація маркетингових стратегій антикризового управління

Ознака класифікації	Види стратегій	Підвиди стратегій /характеристика
1	2	3
За стадією (етапом) антикризового управління	<i>передкризове управління – стратегії, які запобігають кризовим ситуаціям</i>	– «позиційний захист» – полягає у захисті ринкової частки, завойованих ринків збуту; – «фланговий захист» – передбачає оборону «слабких місць»; – «мобільний захист» – передбачає вихід на інші товарні та територіальні ринки збуту (стратегія розвитку ринку, стратегія диференціації)
	<i>кризове управління – стратегії, які згладжують наслідки кризових явищ, активізують вихід з кризи</i>	– стратегія «відступу» – характеризується послабленням активності; – стратегії диверсифікації (концентрична, горизонтальна); – малобюджетні стратегії за комплексом маркетингу
	<i>післякризове управління – стратегії, спрямовані на пошук нових ринкових можливостей</i>	– стратегія розвитку ринку – передбачає збут існуючого товару новим покупцям на нових ринках; – стратегія розвитку товару – впровадження нового або модифікованого товару існуючим споживачам на наявних сегментах ринку; – стратегія глибокого проникнення на ринок – спрямована на розширення збуту існуючого товару існуючим покупцям на наявному ринку

Продовження таблиці 6.1

1	2	3
Залежно від характеру впливу кризи на діяльність підприємства	<i>стратегії «скорочення»</i>	– стратегія «замороження» - усі статті витрат скорочуються, в компанії залишається мінімальний штат співробітників для формальної підтримки «життєдіяльності» юридичної структури, майбутній розвиток компанії вимагатиме серйозних інвестицій, фактично бізнес необхідно буде розвивати з нуля; – стратегія оптимізації витрат передбачає скорочення витрат має характер оптимізації, а не мінімізації, тобто зменшуються статті адміністративних витрат, витрат на заробітну плату
	<i>стратегії «захоплення ринку»</i>	– стратегії диверсифікації; – стратегія «регіональної експансії» (дистанційна робота – налагодження роботи зі споживачами через телекомунікаційні засоби: телефон, факс, інтернет тощо; – стратегія прямої інтеграції (відкриття оптових баз, фірмових магазинів); – партнерські фірми – створення офіційних представництв; – «роз'їзді бригади» – укладання договорів з оптовиками, формування мережі збуту; – торгове представництво – відкриття власного представництва в іншому регіоні; – побудова дистрибуційної мережі)

Продовження таблиці 6.1

1	2	3
Залежно від виду диференціації та критерію малобюджетності	<i>сервісна; іміджева тощо</i>	товарну диференціацію у даному випадку розглядати недоцільно, адже вона потребує витрат на проведення маркетингових досліджень з метою виявлення переваг товарів конкурентів, і за отриманими результатами – зміни характеристик, параметрів існуючих товарів або створення нових, що потребує певних інвестицій
Залежно від елементів маркетингу-мікс	<i>товарна: стратегія розвитку товару (якщо є виробничі можливості); стратегія концентричної диверсифікації; товарно-інноваційна стратегія</i>	
	<i>збутова: стратегія прямої інтеграції; «регіональна експансія»; стратегія виходу з ринку</i>	
	<i>цінова: стратегія гнучких цін (наприклад, якщо кризове явище виникло через сезонні коливання попиту)</i>	– стратегія встановлення цін, нижче, ніж у більшості фірм (таку стратегію доцільно застосувати, якщо попит на продукцію різко знизився і тенденція продовжується); – стратегія договірних цін (застосовується для утримання ринкових позицій при високому рівні конкуренції, дає можливість надавати покупцям різноманітні знижки); – підвищення ціни (для переконання споживачів і конкурентів, що справи підприємства йдуть добре, але застосовується за умови, якщо кризова ситуація – не зниження обсягів збуту через високу ціну)
	<i>комунікаційна</i>	– стратегія нагадування, наголошення на перевагах (кризове явище – зниження попиту); – стратегія прощтовхування (стимулювання посередників)

Продовження таблиці 6.1

1	2	3
Залежно від прогнозу ситуації на ринку і можливостей самого підприємства вибирається тип антикризової маркетингової стратегії	<i>стратегія повернення підприємства на ринок</i>	припускає появу підприємства на колишньому ринку зі своїми товарами або послугами, що не є новинкою для даного ринку і що також є у конкурентів. Для реалізації цієї стратегії необхідне поліпшення організації маркетингу і збуту
	<i>стратегія розвитку ринку</i>	підприємство розширює збут своїх товарів і (або) послуг у результаті пошуку і створення нових ринків збуту. Для реалізації цієї стратегії необхідне встановлення нових прямих контактів із споживачами продукції, активізація створення на нових ринках дилерської мережі, впровадження інструментів аналізу конкуренції, планування і проведення рекламної кампанії
	<i>стратегія розроблення товару</i>	здійснюється за допомогою створення принципово нових або модифікації товарів, що випускаються, вже є на старих ринках. Застосовується для підприємств, що не мають продукції, яка користується попитом у покупців, а також якщо вже є розробки товару ринкового попиту. Дана стратегія вимагає вкладення додаткових фінансових коштів у розроблення, освоєння і просування на ринок нового товару
	<i>стратегії диверсифікації</i>	припускає, що підприємство намагається вийти на нові ринки, для чого вводить у свій асортимент нові товари. Також ризикована стратегія, вона може зажадати великих інвестицій. В умовах недостатньої інформованості про запити клієнтів і їх фінансове благополуччя така обставина є скрутною для підприємств, що мають великі борги. Стратегія припускає розроблення нових продуктів, що упроваджуються на нові ринки

Продовження таблиці 6.1

1	2	3
Залежно від прогнозу ситуації на ринку і можливостей самого підприємства вибирається тип антикризової маркетингової стратегії	<i>стратегії відходу з ринку (ліквідація підприємства як суб'єкта господарювання або підрозділу)</i>	стратегія приймається тільки після ретельного аналізу економічної (продовження функціонування) і ліквідаційної вартостей. У даному випадку задіяний і соціальний чинник – ліквідація може призвести до різкого загострення соціальної напруженості. Ліквідація підприємства може бути як добровільною, так і примусовою (на вимогу кредиторів через суд)
Залежно від ринкової кон'юнктури	<i>стратегії, що залежать від стану попиту</i>	– стратегія конверсійного маркетингу; – стратегія стимулюючого маркетингу; – стратегія ремаркетингу тощо
Залежно від конкурентної позиції на ринку	<i>стратегія великих підприємств</i>	– глибоке проникнення; – збирання вершків
	<i>стратегія середніх підприємств</i>	– інтенсивний маркетинг; – інновації тощо
	<i>стратегія малих підприємств</i>	– бенчмаркінг; – інтеграція тощо
Відповідно до позиціонування підприємства в кризових умовах	<i>стратегія підприємств, яких оминула криза</i>	– іміджеві комунікації; – акцент на надійності, стабільності, престижу тощо
	<i>стратегія підприємств, які успішно долають кризу</i>	– зниження цін; – антикризові пропозиції; – раціональні мотиви в комунікаціях
	<i>стратегія підприємств, які вже вийшли з кризи за короткий термін</i>	– епозиціонування; – ребрендинг
	<i>стратегії підприємств, що потерпають від кризи</i>	припинення діяльності
Залежно від виду кризи виділяють стратегії, які спрямовані на їх подолання	<i>криза збуту</i>	– стратегія протягування; – стратегія проштовхування; – товарні, інноваційні стратегії
	<i>криза відносин</i>	– маркетинг відносин; – стратегічні інтереси стейкхолдерів
	<i>фінансова криза</i>	– стратегія розвитку ринку та розвитку товару при здійсненні санації та реструктуризації підприємства; – стратегія диверсифікації

Систематизовано авторами на основі [176, 177, 178, 179, 180].

Серед зазначених у таблиці 6.1 пріоритетних стратегій не має,

оскільки їх застосування носить індивідуальний характер. І залежить від ситуації, що склалась на підприємстві. Усі стратегії в умовах кризи можна використовувати як набір тактичних заходів, адже тільки комплексне застосування надасть можливість отримати позитивні результати.

Також до типу антикризових маркетингових стратегій можна віднести інноваційні стратегії, кадрові стратегії, конкурентні стратегії, креативні стратегії та інші, метою яких є виведення підприємства з кризового становища та пошук нових ринкових можливостей.

6.2. Вимоги до формування маркетингових стратегій, їх елементи

Розроблення маркетингової стратегії – це складний процес, який передбачає етапи формування, зокрема [183, с. 447]:

- 1) визначення маркетингових цілей у відповідності до генеральної стратегії підприємства;

- 2) формування комплексу заходів щодо реалізації поставлених цілей;

- 3) коригування маркетингової стратегії у відповідності зі змінами в зовнішньому середовищі;

- 4) розроблення комплексу маркетингу;

- 5) контроль та оцінювання ефективності обраної стратегії.

Обґрунтовані особливості маркетингових стратегій розвитку вимагають розроблення концептуальних підходів до її формування.

Розробці маркетингової стратегії передуює встановлення ринкових цілей компанії.

Мета - конкретний стан окремих характеристик організації, досягнення яких є для неї бажаним і на досягнення яких спрямована її діяльність.

Ринкові цілі визначають бажане положення компанії на ринку в майбутньому. Терміни, на які встановлюються ринкові цілі, залежать від масштабу мети, швидкості змін зовнішнього середовища компанії. Вимоги до постановки ринкових цілей аналогічні загальним вимогам до постановки цілей організації (рисунок 6.1).

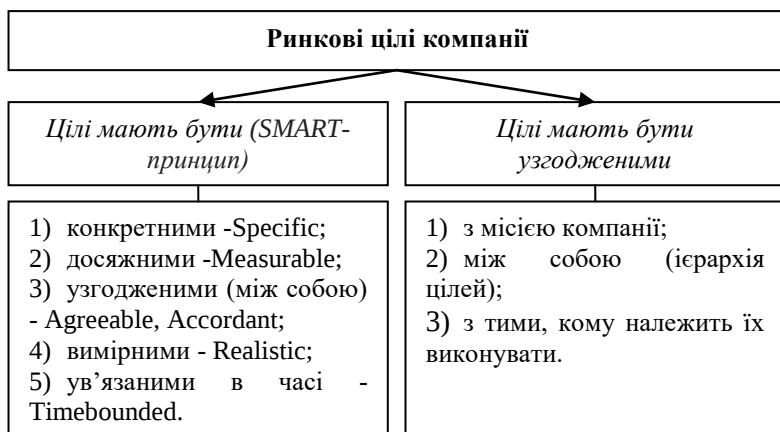


Рисунок 6.1 – Вимоги до ринкових цілей компанії
 Розроблено авторами на основі [176, 177, 183, 184].

Існують різні класифікації цілей. Загальноприйнятою є тільки класифікація за часом, на яке встановлюються цілі. Зазвичай виділяють довгострокові і короткострокові цілі. Іноді між довгостроковими і короткостроковими цілями встановлюються проміжні цілі, їх називають середньостроковими. При цьому не існує загальноприйнятої шкали віднесення цілей до короткострокових, середньострокових або довгострокових. У наших умовах короткостроковими зазвичай вважають цілі до 1 року, середньостроковими 1-3 роки, довгостроковими – від 3-х років.

Залежно від специфіки галузі, особливостей стану середовища, характеру та змісту місії в кожній організації встановлюються свої власні цілі (таблиця 6.2).

Для діючих підприємств встановлення ринкових цілей, як правило, передувє встановленню всіх цілей інших функціональних областей (виробничих, організаційних, фінансових, і ін.). Таким чином, ринкові цілі є відправною точкою для визначення інших функціональних цілей.

В окремих випадках постановці ринкових цілей може передувати постановка фінансових цілей, що, як правило, характерно для підприємців на стадії відкриття нового бізнесу або при підготовці проектів розвитку окремих нових напрямків діяльності.

Обмеженням для розробки ринкових цілей виступають цілі більш високого рівня. З огляду на, що ринкові цілі є ключовими (головними) для життєдіяльності організації, то вищий рівень для ринкових цілей виступають: місія; бачення; кредо організації (ідеологія).

Таблиця 6.2

Класифікація цілей за функціональними областями

Ознака класифікації	Характеристика
Ринкові цілі (або зовнішні програмні цілі)	– число клієнтів; – частка ринку; – обсяг продажів в натуральному і вартісному вираженні
Виробничі цілі (внутрішні програмні цілі) є наслідком ринкових. Включають в себе все, що необхідно для досягнення ринкових цілей (за винятком організаційних ресурсів)	– забезпечити певний обсяг виробництва (обсяг виробництва = обсяг продажів - існуючі запаси + плановані запаси); – побудувати цех (обсяг капітального будівництва); – розробити нову технологію (проведення НДР і ДКР)
Організаційні цілі - все, що стосується управління, структури та персоналу організації	– прийняти на роботу трьох маркетологів; – довести середній рівень зарплати співробітників до рівня зарплати у лідера на ринку; – запровадити систему управління проектами
Фінансові цілі - пов'язують між собою всі цілі в вартісному вираженні	– чистий обсяг продажів (з «ринкових цілей»); – величина витрат (з «виробничих» і «організаційних» цілей); – валовий і чистий прибуток; – рентабельність продажів і т.п.

Систематизовано авторами на основі [182, 184].

У маркетинговій стратегії компанії повинні бути присутніми наступні елементи:

- 1) визначення цільового ринку та цільових сегментів (таблиця 6.3, рисунок 6.2).
- 2) визначення цільових груп клієнтів.
- 3) позиціонування.

4) маркетинговий комплекс.

Таблиця 6.3

Визначення цільового ринку та цільових сегментів

Вид	Характеристика
товар	Продукт або послуга
ринок	Область взаємодії економічних суб'єктів, що характеризує наявність в одній її частині потреби в певному товарі, яка може бути виражена в попиті, і можливостями у іншій частині цю потребу задовольнити відповідною пропозицією.
сегмент	Частина ринку, логічно виділяється по однорідній групі товарів, однорідній групі споживачів або по однорідній групі товарів і їх споживачам, окремими факторами, що належать до споживачів, товарів і т.д.
сегментація ринку	Виділення сегментів ринку відповідно до визначених критеріїв, що характеризують ступінь однорідності групи товарів або споживачів.
цільовий маркетинг	Спрямування зусиль компанії на обслуговування однієї або декількох груп споживачів, що відрізняються спільністю потреб чи характеристик.
цільова група	Група споживачів, однорідна по споживчій поведінці з приводу певного товару, на яку орієнтується компанія.

Узагальнено авторами на основі [184, 185, 186].

Визначення сегмента, на якому працює або збирається працювати компанія є найважливішим управлінським рішенням і передбачає оцінку і співвіднесення можливостей компанії і привабливості ринку. Вибір цільового сегмента визначає те, на задоволення яких потреб націлена компанія, які продукти або послуги вона буде представляти клієнтам.

Якщо в основі сегментації ринку виступає вивчення та врахування індивідуальних потреб кожної групи покупців, то ринок логічно перетворюється в сукупність споживчих сегментів, щодо яких може надаватися відповідні товар і комплекс маркетингу. В такому випадку завдання визначення цільового сегмента і визначення цільової групи споживачів зливаються між собою.

Якщо в якості основного критерію сегментації виступають характеристики товарів, то ринок логічно перетворюється в сукупність товарних сегментів, на яких в подальшому, якщо це необхідно, визначаються окремі цільові групи споживачів.

Мета сегментації ринку - розділити ринок на більш дрібні групи (сегменти), щоб згодом сконцентрувати зусилля на найбільш привабливих з них.

У будь-якому випадку, як компанія не сегментувати б ринок, вона повинна визначити для себе і прописати в документах як сегменти, на яких вона працює, так і цільові групи споживачів.

Фактори сегментування ринку споживачів наведені на рисунку 6.2.

Емпіричне правило «80/20» говорить, що 20% покупців приносять 80% прибутку компанії. Доповнення (Вільям Шердон) «80/20/30»: «20% найбільш вигідних споживачів дають компанії 80% прибутку, половина якої втрачається при обслуговуванні 30% найменш вигідних покупців» [184]

Виділення цільових груп клієнтів і концентрація зусиль на роботі з ними дозволяє компанії більш повно задовольняти потреби пріоритетних клієнтів і зміцнити своє становище на ринку. При цьому концентрація дозволяє організації істотно підвищити ефективність використання внутрішніх і зовнішніх ресурсів.

В окремих випадках компанія може не проводити на першому етапі аналізу сегментацію ринку по товару і навіть не визначати ринки, на яких збирається працювати, пов'язуючи свою діяльність з певною групою клієнтів (таким чином, компанія визначає тільки те, на задоволення потреб якої групи споживачів вона працює).

Для виділення цільових груп необхідно визначити критерії сегментації, тобто чинники, які дозволяють розділити існуючих і/або потенційних клієнтів на групи. Найбільш часто в якості критеріїв сегментації споживачів виділяють задовольняються потреби, географічні чинники, споживчу поведінку [188, 189].

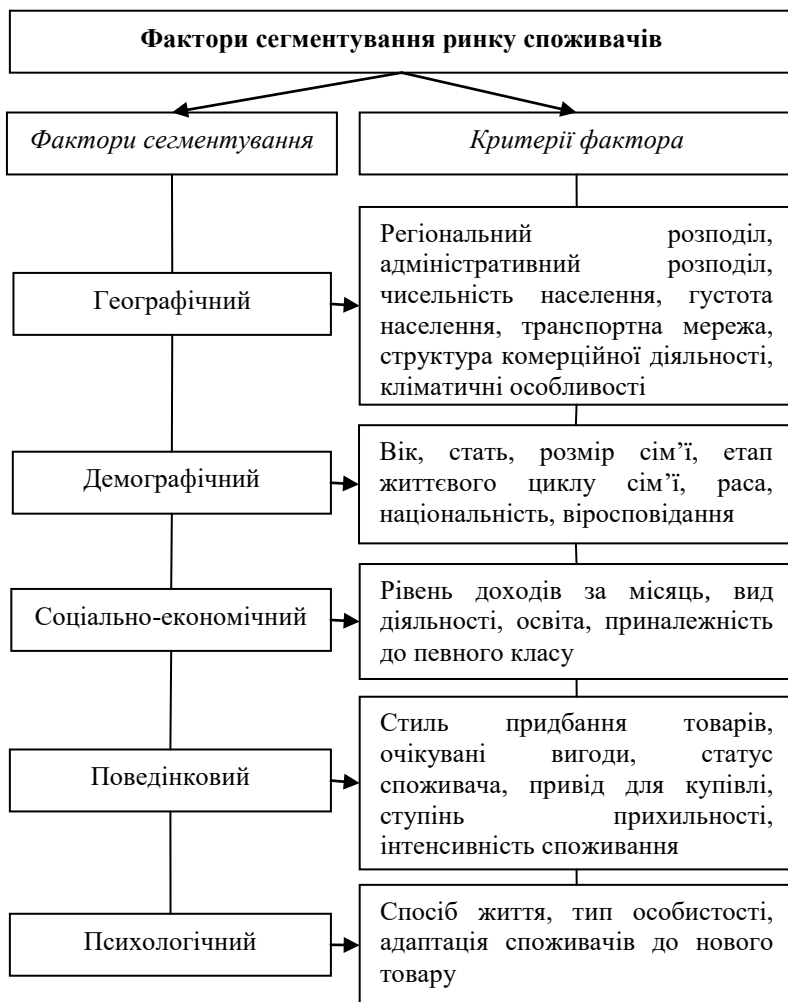


Рисунок 6.2 – Фактори сегментування ринку споживачів
Узагальнено авторами [185, 187].

Невиправдано часто в якості основного критерію сегментації апріорі використовується рівень доходів споживачів (особливо, якщо мова йде про товари народного споживання). При цьому не проводяться відповідні дослідження споживачів, в результаті чого поділ за рівнем доходів може не відповідати різним типам споживчої поведінки.

Введення додаткового критерію сегментації – обсягів середньорічних закупівель - дозволяє виділити в цих групах великих і дрібних клієнтів.

Незалежно від того, яке саме рішення компанія приймає на вибір цільового сегмента і цільової групи клієнтів, це рішення обов'язково має бути усвідомлене і зафіксовано в маркетинговій стратегії [190].

Коли компанія визначилася з тим, на яких саме сегментах ринку вона збирається працювати, необхідно прийняти рішення щодо того, які «позиції» їй бажано було б в цих сегментах зайняти.

Торгова марка – назва, поняття, знак, символ, дизайн або їх комбінація, призначена для ідентифікації запропонованих продавцем товарів, а також для їх відмінностей від товарів конкурентів

Позиціонування компанії на ринку – відмінне від інших і вигідне для компанії місце, яке вона планує зайняти у свідомості споживачів

Позиціонування дуже тісно пов'язано з конкурентною стратегією компанії в частині виділення конкурентних переваг [189]. Часто саме ці конкурентні переваги є основою для створення образу торгової марки в очах потенційних споживачів. Але також часто можна зустріти варіанти позиціонування, коли для споживача виділяються в реальності неіснуючі переваги товару.

Маркетинговий комплекс визначає, як будуть використовуватися можливі маркетингові інструменти і методи впливу на споживачів за чотирма напрямками (товар, ціна, просування, поширення) для забезпечення необхідного позиціонування на ринку.

Маркетинговий комплекс включає в себе:

- товарну політику (асортимент, сервіс та ін.),
- політику ціноутворення (ціни, знижки, розрахунки);
- політику просування (реклама, PR і реклама в точці продажу);
- політику розподілу (географія, положення в точці продажу,

майбутні канали збуту і транспортування).

Мета розробки товарної політики компанії – визначити, в якому асортименті товари будуть пропонуватися компанією на ринку, якими характеристиками вони будуть володіти.

Мета розробки цінової політики компанії – визначити правила встановлення і зміни ціни на товари, що пропонуються, а також можливі коректування цін (знижки).

Політика просування розробляється для того, щоб визначити, які методи компанія буде застосовувати для інформування споживачів про її діяльність і товари, в т.ч. для цілей позиціонування.

Мета розробки політики розподілу – визначити, як буде організована доставка товарів компанії споживачам.

6.3 Розробка і реалізація варіантів маркетингових стратегій відповідно до кризового стану підприємства

Кожна стратегія передбачає виконання у часі і просторі певної послідовності кроків для досягнення визначеної цілі. Першими кроками даної послідовності виступають аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, розробка місії і способів отримання конкретного результату [176]. Етапи розробки маркетингової стратегії та маркетингового плану підприємства представлено на рисунку 6.3.

Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища в будь-якій організації проводиться постійно в різних формах. Він є основою для прийняття будь-яких рішень про діяльність організації. В даних матеріалах йдеться про методи аналізу, які можна застосовувати цілеспрямовано і систематично, щоб отримати інформацію, необхідну як для стратегічного планування, так і для оцінки успішності реалізації стратегії [184].

«Оточення» організації – сукупність всіх зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на діяльність цієї організації. Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища дозволяє отримати інформацію, необхідну як для стратегічного планування, так і для оцінки успішності реалізації стратегії. На основі даних цього аналізу визначаються цілі та стратегії організації, і, в меншій мірі, її місія.

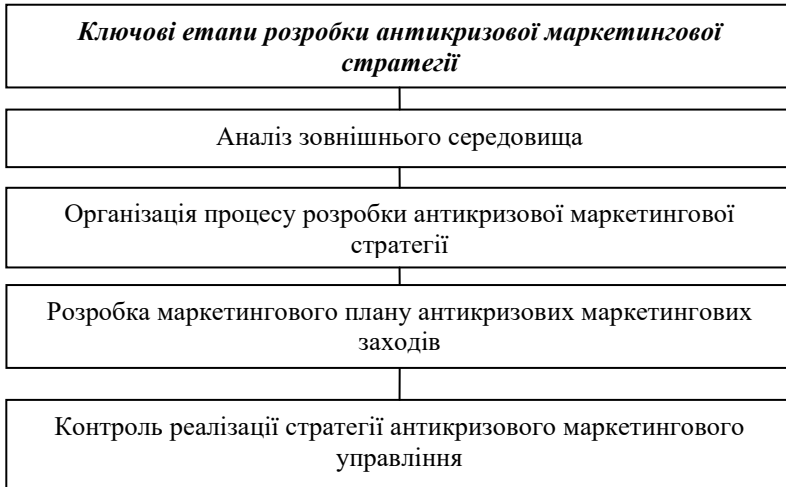


Рисунок 6.3 – Етапи розробки маркетингової стратегії
Розроблено авторами.

Мета етапу - усвідомити становище і визначити перспективи розвитку компанії на довгостроковий період шляхом виявлення зовнішніх можливостей і загроз з урахуванням внутрішнього потенціалу компанії.

Перед проведенням аналізу середовища необхідно мати на увазі, що є величезна кількість відомостей, що не всі з яких однаково корисні при прийнятті рішень. Тому, щоб обмежити витрати часу, сил і фінансових коштів на проведення аналізу середовища, необхідно знайти «фільтри» для визначення потрібної інформації (релевантної інформації). Такими фільтрами служать місія, цілі та стратегії організації. Але стратегічне планування якраз і служить для їх розробки, тому мова може йти про те, що перед початком аналізу середовища необхідно отримати приблизну формулювання місії і, бажано, цілей організації.

Практично так завжди і відбувається, тільки часто місія і цілі організації не формулюються в явному вигляді, а тільки розуміються «на інтуїтивному рівні». Тому вкрай бажано отримувати ці формулювання письмово, щоб уникнути їх неоднозначного тлумачення і мати можливість точно визначити,

яка інформація з оточення організації має значення, а яка не має.

Аналіз середовища є найважливішим процесом стратегічного управління. На основі даних цього аналізу визначаються цілі та стратегії компанії, і уточнюється її місія.

Зовнішнє середовище - сфера, в якій організація здійснює свою життєдіяльність; сукупність факторів впливу поза організацією. На них безпосередньо компанія впливати не може

Можливість - те, що дає компанії шанс поліпшити своє становище: випустити новий продукт, завоювати нових клієнтів, впровадити нову технологію

Загроза - те, що може завдати шкоди компанії, позбавити її істотних переваг

Аналіз зовнішнього середовища проводиться для:

- визначення можливостей, на що може розраховувати підприємство, якщо воно успішно поведе роботу;
- виявлення загроз, ускладнень, які чекатимуть підприємство, якщо воно не зможе вчасно відвернути негативні впливи оточення.

Зовнішнє середовище складається з «ближнього оточення» і «далекого оточення». Близьке оточення включає в себе клієнтів, акціонерів, постачальників і конкурентів організації, далеке оточення - всі інші зацікавлені групи (держава, суспільство і т.д.). В першу чергу аналізується близьке оточення (галузь), проте в умовах нашої країни дуже важливим фактором також є аналіз дій органів державної влади.

Аналіз зовнішнього середовища допомагає контролювати зовнішні по відношенню до фірми чинники, отримати важливі результати (час для розробки системи раннього попередження на випадок можливих загроз, час для прогнозування можливостей, час для складання плану на випадок непередбачених обставин і час на розробку стратегій). Для цього необхідно з'ясувати, де знаходиться організація, де вона повинна знаходитися в майбутньому і що для цього має зробити керівництво.

Розробка маркетингової стратегії компанії може бути

організована як силами співробітників компанії, так і з залученням зовнішніх фахівців до виконання окремих робіт.

Для розробки маркетингової стратегії необхідно виконати наступні завдання [179]:

- провести аналіз зовнішнього середовища і оцінити ринкове становище і поточну маркетингову стратегію компанії;
- оцінити стан маркетингової діяльності всередині компанії (організація маркетингової діяльності, маркетингова інформаційна система, повнота виконання функцій маркетингу);
- на підставі проведеного аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища визначити стратегічні цілі компанії;
- визначити шляхи досягнення поставлених цілей (маркетингові стратегії).

У плані практичної організації процесу розробки маркетингової стратегії можна дати наступні рекомендації [181, 183]:

1) Визначити і зафіксувати мету розробки маркетингової стратегії компанії і «внутрішнього замовника» - керівника, який буде контролювати процес розробки і приймати його результати.

2) Визначити відповідального за розробку маркетингової стратегії, що володіє необхідною кваліфікацією, визначити його повноваження в рамках даного завдання.

3) Сформувати робочу групу з ключових співробітників компанії, які будуть брати активну участь у розробці маркетингової стратегії.

4) Сформувати план робіт з розробки маркетингової стратегії з термінами та відповідальними. Визначити, як і ким будуть проводитися основні етапи аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища з урахуванням кваліфікації співробітників, наявності необхідної для аналізу інформації.

5) Провести вступне нараду робочої групи, на якому обговорити і прийняти термінологію і підходи, які будуть використовуватися в процесі розробки стратегії, затвердити план робіт.

6) Виділити бюджет на проведення даних робіт.

Подальші дії по розробці маркетингової стратегії визначаються на підставі плану робіт.

Для того, щоб маркетингова стратегія, що розробляється не залишилася «тільки документом», а стала діючим інструментом

управління, необхідно розробити і застосовувати процедуру відстеження досягнення поставлених цілей і інформування співробітників компанії про результати діяльності в сфері маркетингу.

Маркетинговий план – це документ, в якому визначені основні заходи, спрямовані на реалізацію маркетингової стратегії організації [176, 184].

Можна виділити два основні підходи до документального закріплення прийнятих рішень в сфері маркетингової стратегії:

- створення двох документів: «Маркетингова стратегія» і «Маркетинговий план».
- створення документа «Маркетинговий план», в першій частині якого в стислому вигляді відображаються результати аналізу середовища і прийнята маркетингова стратегія.

В документ «Маркетингова стратегія» включаються такі розділи:

- Резюме - короткий опис ринкових цілей і шляхів їх досягнення.
- Поточний стан ринку
- Обсяг і потенціал ринку.
- Рівень конкуренції.
- Рівень цін.
- Існуюча структура ринку.
- Загрози і можливості.
- Цілі і завдання діяльності компанії на ринку і в сфері маркетингу.
- Стратегія маркетингу.
- Цільові ринки і групи споживачів.
- Позиціонування.
- Товарна політика.
- Політика ціноутворення.
- Політика просування.
- Політика розподілу.

«Маркетинговий план» може складатися з наступних розділів:

1. Резюме – короткий опис ринкових цілей компанії на планований період і того, що планується зробити для їх досягнення.
2. Програма дій – докладні заходи для реалізації маркетингового комплексу:

- які заходи будуть проведені.
- ким (чийми силами) вони будуть проведені.
- коли вони будуть проводитися (календарний план).
- заплановані витрати на проведення заходів (бюджет маркетингової діяльності).

3. Показники ефективності маркетингової діяльності.

4. Контроль - як буде контролюватися виконання плану.

У розділі «Показники ефективності маркетингової діяльності» має бути визначено, за якими показниками оцінюватиметься ефективність маркетингової діяльності компанії, і контрольні (планові) значення цих показників. Прикладами показників оцінки ефективності маркетингової діяльності можуть служити:

1) відношення збуту товарів у вартісному вираженні до витрат на маркетингові заходи;

2) відношення приросту збуту продукції у вартісному вираженні за період до приросту витрат на маркетингові заходи;

3) відносна частка ринку, яку займає новим продуктом компанії або зміна частки ринку старого продукту.

До розробки та узгодження маркетингового плану бажано залучати ключових співробітників різних служб організації (виробничої, фінансової та ін.). Затверджений маркетинговий план необхідно довести до відома керівників служб, відстежувати його виконання, вносити необхідні корективи відповідно до порядку, визначеному в розділі «Контроль».

У складні для економіки часи більшість підприємств стикаються з низкою проблем. Маркетингові бюджети стають особливо вразливими. Це той час, коли організації як ніколи сфокусовані на короткострокових результатах, а дехто думає тільки про виживання. Саме тому під час рецесії важливо пам'ятати про пріоритети маркетингу, які допоможуть не втратити можливостей та уникнути незворотних помилок.

У період кризи для поживлення обороту на підприємстві і в економіці, загалом, потрібно більше уваги і ресурсів спрямувати на маркетингову діяльність. Маркетингова інформація про зміну факторів маркетингового середовища є основою для прийняття антикризових управлінських рішень, спрямованих на стабілізацію і вихід підприємства з кризи за допомогою розроблення відповідних стратегій. Сьогодні на діяльність усіх вітчизняних підприємств істотно впливають зміни у політичному та

економічному середовищі. Світова криза негативно позначилася на економіці та фінансових системах усіх країн.

Враховуючи зміни у середовищі свого функціонування, підприємства повинні розробити маркетингові програми, які передбачають заходи, що необхідно виконати для стабілізації ситуації на ринку і виходу з кризи неплатоспроможності.

Будь-яка стратегія маркетингової діяльності реалізується в конкретній програмі. До того ж можна розробляти безліч антикризових стратегій, які можна класифікувати за різними ознаками (див. таблицю 6.1).

Обрана маркетингова стратегія повинна гнучко змінюватися у разі різких змін на ринку. До того ж основними факторами, які необхідно враховувати під час розроблення маркетингових стратегій, є ресурсний, інвестиційний, інноваційний, кадровий потенціал підприємства.

Обґрунтовуючи стратегію, необхідно проводити аналіз, оцінку і здійснити вибір пріоритетів у маркетинговій діяльності. Варто враховувати взаємозв'язок цілей і стратегій, їхню погодженість у часі та підпорядкованість. Сьогодні з метою утримання існуючих покупців, а також залучення нових споживачів для вітчизняних підприємств особливо актуальними є концепції партнерського та соціально-етичного маркетингу, пошук нових маркетингових прийомів впливу на клієнта.

Традиційно маркетингова діяльність підприємства передбачає формування комплексу маркетингу, зокрема товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики на підставі результатів комплексного дослідження ринку.

Хоча в стабільних умовах функціонування, ефективнішим є аутсорсинг – організаційна форма маркетингових досліджень з використанням послуг спеціалізованих організацій, проте нестача обігових коштів обумовлює необхідність проведення таких досліджень власними силами. Це вимагає відповідної підготовки та навчання працівників служб маркетингу чи збуту стосовно вивчення попиту на товари, дослідження діяльності конкурентів.

Відповідної адаптації вимагає також цінова політика підприємств. В умовах скорочення доходів споживачів, важливим фактором конкурентоспроможності продукції є її ціна. Ціноутворення на товари визначається насамперед його цілями. У сучасних умовах для підприємств найважливішими є

короткострокові цілі забезпечення виживання, утримання частки ринку, які передбачають встановлення невисоких цін на рівні собівартості продукції чи які забезпечують отримання незначного прибутку. За кордоном деякі компанії надають право встановлювати ціну на свої товари самим споживачам. Важливе значення відводиться і зниженню собівартості товарів. Це позначиться відповідно на формуванні інших складових комплексу маркетингу.

Будь-яке підприємство, наражаючись на складність ринкових механізмів, перед проблемою створення моделі своєї поведінки, яка б гармонізувала його діяльність на ринку. Ця модель може бути пов'язана з показниками кількісних результатів роботи, які необхідно досягнути, або з виконанням певних заходів, наприклад, виходом на визначений ринок, розробленням нового товару тощо. Вона розробляється на підставі результатів дослідження ринку, співвіднесення тенденцій і потреб ринку з можливостями підприємства. На підставі цього розробляють стратегії за окремими складовими комплексу маркетингу, насамперед у сфері товарної політики, яка пов'язана з розробленням заходів щодо формування асортименту і управління ним; підтримкою конкурентоспроможності та якості товарів на необхідному рівні; розробленням і здійсненням стратегій пакування, маркування, обслуговування товарів тощо.

Відсутність корпоративної стратегії, без якої неможливо сформувати довгострокову товарну політику, може спричинити неправильні рішення, розпорошення сил і засобів, відмови від запуску виробів у виробництво, коли на це уже витрачені значні кошти.

Перспективна товарна політика вимагає дотримання таких умов [176]:

- чіткого уявлення про цілі виробництва, можливості збуту та експорту на перспективу;
- наявності стратегії виробничо-збутової діяльності підприємства;
- глибокого вивчення ринку та його вимог; чіткого уявлення про свої можливості і ресурси нині і на перспективу.

Під час формування асортименту виникають проблеми вибору якості товару, гарантій та рівня сервісного обслуговування. Управління асортиментом вимагає координації взаємозалежних

видів діяльності, таких, як науково-технічної, проектної, комплексного дослідження ринку, організації збуту, сервісу, реклами, стимулювання попиту. Труднощі виконання цього завдання полягають у складності об'єднання всіх цих елементів для досягнення кінцевої мети – оптимізації асортименту для стабільної діяльності підприємства на ринку, а також задоволення споживчого попиту. Якщо цього не досягнути, то в асортимент можуть входити вироби, створені для зручності виробничих підрозділів підприємства, а не для потреби споживача, що суперечить концепції маркетингу. Завданням планування і формування асортименту є підготовка «споживчої» специфікації на виріб, передавання її проектному (конструкторському) відділу, випробування досліджуваного зразка, за необхідності його модифікація і доведення до вимог споживачів. Інакше кажучи, під час формування асортименту вирішальне значення відводиться керівникам служби маркетингу підприємства, які повинні вирішувати, коли доцільніше вкладати засоби в модифікацію виробу, ніж нести додаткові зростаючі витрати з реклами і реалізації товару, який старіє, за зниженими цінами. У межах товарної політики можливе часткове погіршення якості продукції за рахунок використання дешевшої сировини та матеріалів, зменшення рівня сервісного обслуговування клієнтів, місткості однієї упаковки, відміни знижок на продукцію. Проте такі дії повинні супроводжуватися вивченням реакції на них з боку споживачів. Під час реалізації стратегії диференційованого маркетингу не варто забувати про потреби клієнтів з вищим рівнем доходів. Кризові умови функціонування позначаються і на формуванні політики розподілу продукції. Вибираючи канали розподілу продукції, перевагу надаватимемо тим, які істотно не будуть збільшувати ціну товарів.

В антикризовому менеджменті також важлива взаємодія стратегічних і тактичних маркетингових цілей. Оскільки мета і стратегії її досягнення аналізуються в динаміці, причому часовий інтервал характеризує рух від тактичних до стратегічних цілей, фактична величина тактичного результату порівнюється з потенційною величиною стратегічного результату, що дозволить визначити результативність менеджменту. Оскільки управління розглядається як процес взаємозалежних функцій, то на передкризовій стадії формування менеджменту необхідно

дослідити фактори, які могли б запобігти кризовій ситуації, розробити стратегічні бізнес-плани з маркетингу, здійснити контроль факторів ризику, що дасть змогу уникати можливих втрат і негативних наслідків.

Розробляючи стратегії і методи управління, що запобігають кризовій ситуації (передкризове управління), перевага надається факторам і засобам, які активізують вихід із кризи (кризове управління), а пізніше стратегіям, спрямованим на відновлення виробництва і системам післякризового менеджменту. У всіх випадках діяльність персоналу підприємства у різних підрозділах повинна бути спрямована на задоволення потреб споживачів та управління попитом на продукцію. Завданням маркетингу у будь-якій ситуації є переконання покупців, що ціна цього товару відповідає його високій якості і товар гарантує задоволення певних потреб. До того ж можливі різноманітні підходи і методи, наприклад, акцент робиться на певних перевагах товару для задоволення специфічних потреб; здійснюється пропозиція певній категорії споживачів, що вже придбали товар, додаткових послуг та заохочень тощо. Звичайно, що така мотивація не може бути пов'язана з обманом і дезінформацією споживача, оскільки це може спричинити значні втрати у майбутньому.

Маркетингові комунікації й інформація інтегруються в антикризовому управлінні. Інформація в інтегрованому вигляді виступає як предмет, засіб і результат маркетингової діяльності. У той же час використання комунікацій у маркетингу має пріоритетне значення, що підтверджується під час кризи. Зовнішні комунікації порівняно з внутрішніми (між виробничими підрозділами й органами управління) тут пріоритетні. Багатоканальні комунікації переважають над одноканальними через багатогранність проблем та їх взаємозв'язком і внаслідок необхідності формування системи інтегрованих маркетингових комунікацій. Велике значення має вибір інформації за змістом, структурою, складом, якістю, надійністю джерел її одержання.

У зв'язку із зменшенням кількості коштів, які виділяються на просування продукції, необхідно внести зміни і в комунікаційну політику підприємств. Останнім часом швидкими темпами зростали витрати підприємств на рекламу. Проте сьогодні уваги потребують насамперед заходи «паблісіті» та стимулювання збуту для заохочення споживачів до закупівлі товарів. У межах

реклами менше коштів буде виділятися на іміджеву рекламу, а більше – на рекламу продуктів. У сучасних умовах на більшості підприємств припускаються помилки, знижуючи свою рекламну активність та зменшуючи витрати на комунікаційну політику.

В умовах кризи можна використати три способи оптимізації витрат на просування продуктів:

- пошук принципово нових рекламних носіїв;
- вдосконалення заходів стимулювання збуту;
- підвищення ефективності функціонування маркетингових підрозділів.

Як показує аналіз вторинної маркетингової інформації, сьогодні підприємства повинні активізувати свою комунікаційну політику. Серед зарубіжних фінансових установ, які регулярно проводили рекламні кампанії в умовах кризи, тих, які вистояли, у п'ять разів більше, ніж тих, які не приділяли належної уваги своїй комунікаційній політиці [191].

При цьому підприємствам необхідно персонізувати свої пропозиції, насамперед з використанням Інтернету. Застосування цього каналу розповсюдження інформації вигідне і з економічного погляду, оскільки охоплення однієї тисячі осіб за допомогою Інтернету коштує в 50 разів дешевше ніж за допомогою телебачення [176].

З використанням Інтернету підприємства можуть налагодити відносини з покупцями із значно меншими витратами порівняно з прямим поштовим розсиланням. Для того, щоб стимулювати споживачів подивитися такі повідомлення, що надходять по електронній пошті, можна використати різні заходи стимулювання збуту, такі, як конкурси, лотереї, ігри. Використання такого каналу розповсюдження інформації, як Інтернет вигідне і тому, що за результатами досліджень [177, 184, 190] за ступенем довіри така інформація займає друге місце після порад друзів, родичів та знайомих.

За своїм змістом будь-яке управління є антикризовим, оскільки має на меті попередження кризових явищ, безпосередньо управління в умовах кризи та післякризове управління. Специфіка антикризового маркетингу полягає в багатогранності нестандартних інструментів, які змінюються відповідно до умов ринкового середовища, та універсальності їх застосування.

Отже, актуальність та об'єктивність використання маркетингових інструментів в кризових умовах є беззаперечною, але має свою специфіку на різних етапах.

На передкризовій стадії значну роль відіграють маркетингові дослідження, під час кризи – маркетингові комунікації, цінові стратегії та креативні засоби, у післякризовий період – стратегії диверсифікації та розвитку інновацій, практичне значення яких полягає у можливості використання саме в теперішній час вітчизняними підприємствами.

Механізм антикризового маркетингу на підприємстві як система управління припускає наявність об'єкта (кризові явищі) та суб'єкта управління (відповідальні органи антикризового управління, наприклад, директор служби маркетингу та ін., формування цільових процесів управління (підсистема моніторингу середовища підприємства, підсистема планування і прогнозування: визначення стадії, параметрів, обсягів та масштабів кризового явища, розроблення, реалізація та контроль антикризових стратегій тощо), вибір засобів та методів управління, створення чіткої системи коригування та зворотного зв'язку тощо.

? Питання для самоконтролю

1. Розкрийте сутність маркетингових стратегій.
2. Охарактеризуйте ознаки класифікації маркетингових стратегій.
3. Дайте характеристику ключовим вимогам до ринкових цілей компанії.
4. Охарактеризуйте мету та фактори сегментування ринку.
5. Дайте визначення сутності маркетингового комплексу.
6. Розкрийте етапи розробки маркетингової стратегії та маркетингового плану.
7. Охарактеризуйте завдання, що потрібно виконати для розробки маркетингової стратегії.
8. Розкрийте сутність підходів до документального закріплення прийнятих рішень в сфері маркетингової стратегії.



Тестові завдання для самоконтролю знань теми

1. Маркетингова стратегія:

а) це сукупність довгострокових рішень щодо способів задоволення потреб існуючих і потенційних клієнтів компанії за рахунок використання її внутрішніх ресурсів і зовнішніх можливостей;

б) це здатність під впливом докладених зовнішніх сил не відхилятися від наявних економічних ключових показників за незначних впливів;

в) це сукупність заходів, які передбачають збір і аналіз інформації з метою дослідження ринків збуту продукції та виявлення факторів попиту споживача для мінімізації ризику при прийнятті стратегічних рішень в ході господарської діяльності підприємства;

г) це вияв протиріч між показниками розвитку структурних елементів усередині підприємства або елементів зовнішнього середовища, які ставлять під загрозу подальший розвиток підприємства.

2. Що з нижче наведеного не відноситься до етапів розробки маркетингової стратегії:

а) визначення маркетингових цілей у відповідності до генеральної стратегії підприємства;

б) коригування маркетингової стратегії у відповідності зі змінами в зовнішньому середовищі;

в) розроблення комплексу маркетингу;

г) аналіз зовнішнього середовища.

3. У маркетинговій стратегії компанії повинні бути присутніми наступні елементи:

а) визначення цільового ринку та цільових сегментів;

б) визначення цільових груп клієнтів;

в) вірні відповіді а, б, та г;

г) позиціонування.

4. Цільова група – це:

а) частина ринку, логічно виділяється по однорідній групі споживачів, окремими факторами, що належать до споживачів;

б) група споживачів, однорідна по споживчій поведінці з приводу певного товару, на яку орієнтується компанія;

в) область взаємодії економічних суб'єктів, що характеризує наявністю в одній її частини потреби в певному товарі і можливостями у іншій частині цю потребу задовольнити;

г) не має вірної відповіді.

5. *Що не відноситься до факторів сегментування ринку споживачів:*

а) географічний;

б) демографічний;

в) соціально-економічний;

г) політичний.

6. *Позиціонування компанії на ринку – це:*

а) відмінне від інших і вигідне для компанії місце, яке вона планує зайняти у свідомості споживачів;

б) виділення сегментів ринку відповідно до визначених критеріїв;

в) визначає те, на задоволення яких потреб націлена компанія, які продукти або послуги вона буде представляти клієнтам;

г) вірної відповіді не має.

7. *Як складові не включає маркетинговий комплекс:*

а) товарну політику;

б) кадрову політику;

в) політику просування;

г) політику розподілу.

8. *Можливість – це:*

а) сфера, в якій організація здійснює свою життєдіяльність;

б) те, що дає компанії шанс поліпшити своє становище: випустити новий продукт, завоювати нових клієнтів, впровадити нову технологію;

в) те, що може завдати шкоди компанії, позбавити її істотних переваг;

г) вірної відповіді не має.

9. *Аналіз зовнішнього середовища проводиться для:*

а) визначення можливостей, на що може розраховувати підприємство, якщо воно успішно поведе роботу;

б) виявлення загроз, ускладнень, які чекатимуть підприємство, якщо воно не зможе вчасно відвернути негативні впливи оточення;

в) вірні відповіді а, б;

г) виявлення факторів впливу всередині організації.

10.Маркетинговий план – це:

- а) це документ, в якому визначені основні заходи, спрямовані на реалізацію маркетингової стратегії організації;
- б) це координуючий плановий документ, що охоплює комплекс економічно та науково-обґрунтованих заходів;
- в) вірні відповіді а, б;
- г) вірної відповіді не має.



**Практичні завдання для закріплення
теоретичних знань**

Завдання 1. [273, с. 23]. Визначте, які із наведених нижче напрямків маркетингової діяльності відносяться до сфери стратегічного маркетингу, а які до сфери операційного: вибір цільових сегментів; позиціонування бренду; надання знижок постійним покупцям; розробка макетів рекламних постерів; розрахунок місткості нового географічного ринку; формування збутової мережі; вибір оптимальних маршрутів доставки товарів; пошук потенційних покупців; розробка плану маркетингу; вибір місця розміщення сервісних центрів; спонсорська підтримка спортивних змагань; просування на ринок нового продукту; доставка готової продукції оптовим покупцям; проведення опитування потенційних споживачів; розробка дизайну торговельних приміщень; аналіз конкурентоспроможності продукції; моніторинг цін конкурентів. Результати необхідно оформити у вигляді таблиці 1.

Таблиця 1

Напрями, що відносяться до сфери стратегічного маркетингу	Напрями, що відносяться до сфери операційного маркетингу

Завдання 2. Підприємство «Золоте зерно» виробляє і реалізує каву та кавові напої, кукурудзяні палички, сухі сніданки. Для збільшення частки ринку відділ маркетингу розробив новий вид сухих сніданків. Розробіть маркетингову стратегію виведення на ринок нового товару за такими етапами:

1. Маркетингові дослідження ринку, визначення ролі й позицій компанії на ринку.
2. Вивчення конкурентних компаній і їх активності.

3. Проведення маркетингових досліджень з метою скласти портрет споживача.

4. Вибір стратегії виведення на ринок нового товару.

5. Опис принципів стратегії маркетингу на основі концепції «4Р».

Для отримання даних щодо продукції та діяльності підприємства скористайтесь його офіційним сайтом <https://zolote-zerno.com.ua>.

Завдання 3. Визначте та охарактеризуйте основні цільові сегменти, на які спрямовані наступні марки товарів:

- ноутбуки компанії APPLE;
- спортивний одяг Puma;
- пральні порошки ТМ Alenka

Завдання 4. Оцінити конкурентоспроможність електричної праски Philips відносно інших торговельних марок (таблиця) на ринку України. Самостійно визначити вагомість параметрів.

Таблиця [273, с. 131]

Параметри	Braun	Tefal	Gorenje	Philips
Потужність, Вт	2000	2400	2400	2200
Паровий удар г/хв	120	130	130	110
Постійна подача пари г/хв.	30	40	50	35
Авто відключення	є	немає	є	є
Система самоочищення	є	є	є	є
Вага, кг	1,45	1,5	1,3	1,18
Колір	білий/ блакитний	білий/ рожевий	білий/ бежевий	білий/ синій
Ціна, грн.	1300	1300	1308	1060

За результатами оцінки конкурентоспроможності визначити заходи підвищення конкурентоспроможності та обрати маркетингову стратегію подальшого розвитку компанії на ринку України.

РОЗДІЛ 7

МАРКЕТИНГОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

7.1 Сутність поняття маркетингове забезпечення антикризового управління торговельним підприємством та основні положення концепції його формування

Від прийняття раціональних маркетингових рішень і забезпечення їх подальшої ефективності залежить успіх підприємства на сучасному ринку. Усе це досягається завдяки маркетинговому забезпеченню [192, с. 126].

Розвиток маркетингового забезпечення – це складний діалектичний процес взаємодії чинників зовнішнього середовища і цілеспрямованого впливу факторів, пов'язаних із виробництвом конкурентоспроможної продукції, що задовольняє певні ринкові потреби споживача [192, с. 126; 193, с. 120].

Маркетингове забезпечення дає змогу оптимізувати ланцюг «виробник – ринок – споживач» та здійснювати управління потоками послуг, товарів і технологій. Саме тому необхідною умовою ефективної діяльності підприємств є використання маркетингового забезпечення [192, с. 126].

Термін «маркетингове забезпечення» вживається дослідниками і фахівцями в різних контекстах під час опису маркетингової діяльності [193, с. 120].

Поняття «маркетингове забезпечення» використовується досить часто і в різних інтерпретаціях (наприклад, «маркетинговий потенціал»), а також як додатковий лінгвістичний інструмент, що конкретизує смислове розуміння того чи іншого явища, ігноруючи аналогію з іншими сферами знань, тобто використовують термін «забезпечення» як понятійний апарат, що відрізняється структурованістю і системністю [192, с. 126].

Разом із тим якщо звернутися до наукового тлумачення терміна «забезпечення», то можна стверджувати, що дане поняття є осяжним і здатним до ефективного застосування під час пояснення фундаментальних ринкових явищ і процесів, що цілком заслуговує застосування в понятійному базисі

маркетингової науки, оскільки маркетингове забезпечення передбачає організацію творчого процесу, що враховує безліч зовнішніх і внутрішніх чинників [192, с. 126; 193, с. 120; 194]:

1) тенденції і стан розвитку маркетингових відносин між суб'єктами господарської діяльності;

2) основні напрями розвитку маркетингового забезпечення на українському ринку;

3) рівень відносин між господарюючими суб'єктами і т. п.

Тому, в теорії і практиці маркетингу термін «маркетингове забезпечення» вживається фахівцями в різних контекстах при описі маркетингової діяльності, але, тим не менше, навряд чи можна стверджувати, що він несе певний, узгоджений зміст і чітко сприймається, як це має місце для таких давно усталених в маркетингу понять, як, наприклад, «комплекс маркетингу», «процес маркетингу», «маркетингова система», «маркетингове дослідження» та ін. [195, с. 210].

Підходи до визначення сутності маркетингового забезпечення в публікаціях сучасних науковців наведені в таблиці 7.1.

Отже, за результатами даних таблиці 7.1 можна зазначити, що в сучасних публікаціях термін «маркетингове забезпечення» розглядається як сукупність всіх видів ресурсів, або як сукупність дій у межах виробничо-господарського і збутового планування, або як сукупністю методів, прийомів, інструментів, або як використання комплексу маркетингу.

Маркетингове забезпечення розвивається в процесі подолання суперечностей між зовнішніми умовами і внутрішніми можливостями підприємства. Якщо маркетингове забезпечення дає можливість вірно оцінити об'єктивне ринкове середовище і базується на науковому його аналізі, не ігнорує особливостей розвитку виробництва, пов'язаного з випуском конкурентоспроможної продукції, то воно може ефективно впливати на процес формування потреб. В єдності взаємозв'язків, взаємозалежностей об'єктивного і суб'єктивного, зовнішнього і внутрішнього розгортається процес маркетингового забезпечення. Методологічні засади, основні завдання та принципи маркетингового забезпечення систематизовані авторами на рисунку 7.1.

Таблиця 7.1

Визначення сутності «маркетингове забезпечення» в сучасних наукових публікаціях

Автор	Визначення терміну
Новикова І. В. [196, с. 62]	<i>маркетингове забезпечення</i> являє собою сукупність всіх видів ресурсів (як матеріальних, так і нематеріальних), комплексно забезпечує підтримку адекватності системи та процесу маркетингу. Система маркетингового забезпечення необхідна для нормального (якісного та безперебійного) функціонування процесу розробки і прийняття рішень у мережі взаємовідносин бізнес структур, які залучені в процес обміну цінностями (товарами і послугами) на комерційній або некомерційній основі. Система маркетингового забезпечення включає ряд підсистем, основними з яких є підсистеми інформаційного, організаційного, правового, економічного, технічного, програмного, математичного, соціального, економічного та забезпечення безпеки
Корж М. В., Чуніхіна Т. С. [193, с. 120]	<i>маркетингове забезпечення</i> має визначатися як сукупність дій у межах виробничо-господарського і збутового планування, спрямованих на збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції, а також на отримання великого обсягу прибутку господарюючого суб'єкта.
Скриньковський Р. М. [197]	суть <i>маркетингового забезпечення</i> діяльності сільськогосподарських підприємств полягає у використанні комплексу маркетингу, розробленого на основі інструментів маркетингу, що поєднані відповідними способами та маркетингової концепції, на яку орієнтовані ці підприємства.
Нянько В. Карпенко В. [192, с. 126]	<i>маркетингове забезпечення</i> – це сукупність всіх видів ресурсів (як матеріальних, так і нематеріальних), що комплексно забезпечує підтримку адекватності системи та процесу маркетингу
Причепа І. В. [198]	<i>маркетингове забезпечення</i> є сукупністю методів, прийомів, інструментів, які застосовуються для вирішення завдань щодо максимального задоволення потреб споживачів та максимізації прибутку від збуту продукції (робіт, послуг)

Складено авторами.

- погляд на маркетингове забезпечення як основу управлінської ієрархії;
- об'єднання дій всіх функціональних служб підприємства навколо його основних інтересів;
- використання всіх складових елементів комплексу маркетингу в сукупності;
- врахування особливостей виробництва на підприємствах із виробництва інноваційної продукції;
- інформаційне забезпечення як ключова складова маркетингового забезпечення;
- інноваційність та креативність процесу маркетингового забезпечення;
- врахування сучасної концепції соціально-етичного маркетингу як засобу досягнення рівноваги між основними цілями маркетингу – прибутком підприємства, запитами клієнтів та інтересами суспільства



Рисунок 7.1 – Методологічні засади, завдання та принципи маркетингового забезпечення

Розроблено авторами на основі [192, с. 126; 193, с. 120; 199, с. 97].

Принцип вигідності, тобто зниження невизначеності у зв'язку із застосуванням засобів маркетингу.

Принцип альтернативності. Необхідно розглянути кілька альтернативних варіантів застосування засобів маркетингу з виділенням найбільш оптимального для конкретної ситуації.

Принцип оперативності, який має на увазі коригування процедури застосування засобів маркетингу з метою врахування термінів виконання взаємовигідних договірних відносин.

Принцип зрозумілості та обґрунтованості. Ця вимога до схеми застосування засобів маркетингу, щоб були зрозумілі учасникам відносин, а всі її складові частини мали економічне і господарське обґрунтування.

Процес формування маркетингових технологій передбачає: вибір конкретних маркетингових технологій, що дозволяють виконати поставлені завдання; дослідження умов та обмежень застосування конкретних технологій; оцінювання ресурсних можливостей впровадження конкретних технологій; адаптацію технологій до потреб і можливостей підприємства [193, с. 120; 199, с. 97].

Під маркетинговим забезпеченням антикризового управління торговельним підприємством дослідниками Кащенкою Н.Б., Чміль Г.Л. пропонується розуміти діяльність, спрямовану на розроблення і реалізацію адекватних заходів профілактики та виходу підприємства з кризи, якій передують повномасштабні маркетингові дослідження кризової ситуації та обґрунтування методичного інструментарію пошуку шляхів її подолання для відновлення й поліпшення параметрів ефективності господарської діяльності підприємства, отримання нових конкурентних переваг у нестабільному бізнес-середовищі та можливості сталого розвитку [200, с. 71].

Слід зазначити, що застосування конкретних маркетингових інструментів у системі антикризового управління діяльністю підприємств торгівлі залежить від багатьох чинників, ключовими з яких є: ринкова кон'юнктура, стадія життєвого циклу підприємства та засоби управління, що використовуються апаратом менеджменту. Маркетингові інструменти повинні реалізуватися згідно з конкретною антикризовою маркетинговою програмою (рисунки 7.2).

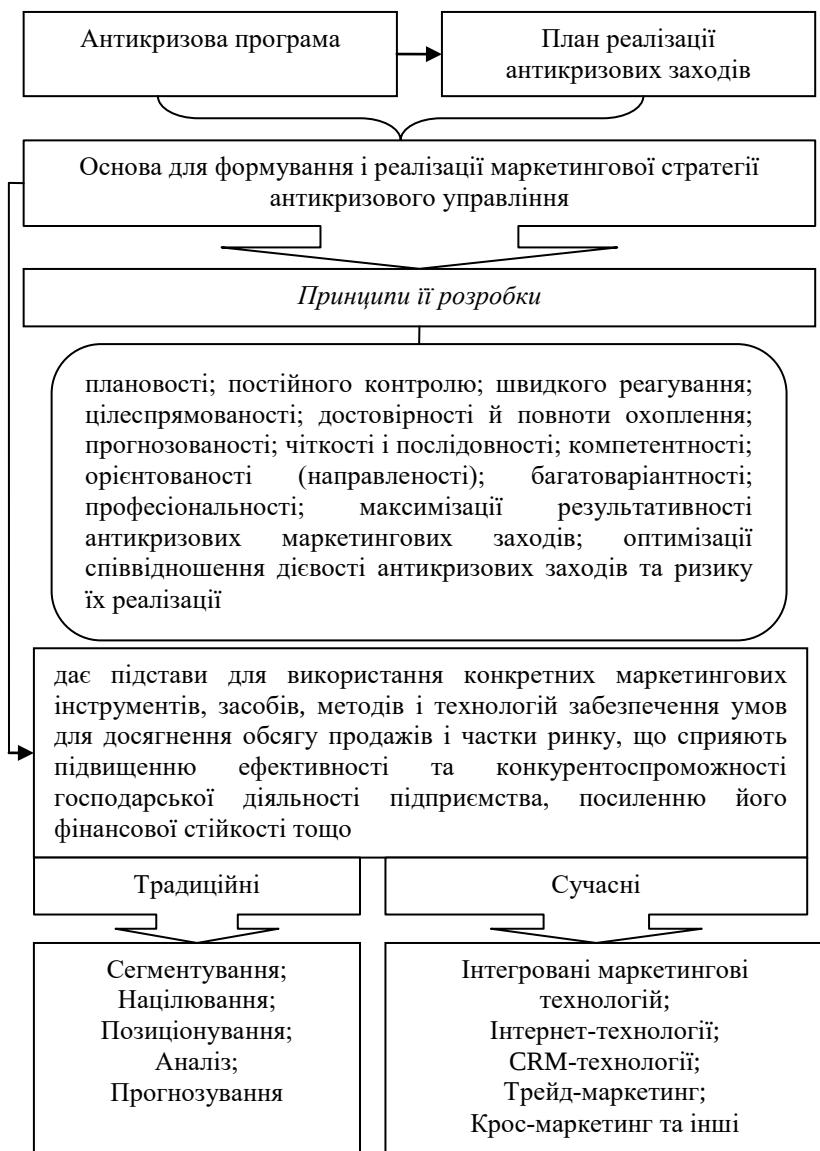


Рисунок 7.2 – Маркетингове забезпечення антикризового управління
Розроблено авторами.

Антикризова програма являє собою спеціально підготовлений та розроблений внутрішній документ, у якому систематизовано викладається перелік основних заходів, що планується здійснити в межах підприємства, його структурних підрозділів та функціональних служб, для попередження та/або нейтралізації кризових явищ, усунення наслідків їх виникнення та виведення підприємства з кризового стану. Слід зазначити, що, крім антикризової програми, під час підготовки та реалізації антикризових заходів можуть розроблятися й інші документи спеціального призначення, які в сукупності формують методичне забезпечення антикризового управління: бізнес-план санації (для залучення зовнішнього інвестора); план судової санації (розробляється у разі порушення справи про банкрутство підприємства); план досудової санації державних підприємств тощо [201].

За необхідності на підставі антикризової маркетингової програми розробляється план реалізації антикризових заходів (внутрішній документ, що містить перелік конкретних заходів, які передбачається здійснити, терміни їх початку та закінчення, необхідні ресурси (кошти) та очікуваний результат реалізації, а також визначає відповідальну особу та виконавців).

Розроблені антикризова маркетингова програма та план антикризових заходів мають [200, с. 71]:

- бути підпорядковані стратегічним інтересам підприємства; забезпечувати комплексне вирішення питань фінансового оздоровлення та відновлення працездатності підприємства;
- бути привабливими для зовнішніх інвесторів та забезпечувати залучення зовнішніх коштів, необхідних для їх здійснення;
- встановлювати цілі, які кількісно вимірюються та можуть контролюватися;
- містити рішення, що усувають існуючі проблеми і загрозу для функціонування підприємства; конкретизувати завдання в розрізі структурних підрозділів та функціональних служб підприємства;
- передбачати кількісні та якісні наслідки запропонованих заходів, можливі терміни їх отримання.

Розроблення маркетингової програми є основою для формування та реалізації маркетингової стратегії антикризового

управління діяльністю торговельного підприємства.

Ефективність маркетингової стратегії антикризового управління визначається дотриманням основних принципів її розроблення, а саме: плановості; постійного контролю; швидкого реагування; цілеспрямованості; достовірності й повноти охоплення; прогнозованості; чіткості і послідовності; компетентності; орієнтованості (направленості); багатоваріантності; професіональності; максимізації результативності антикризових маркетингових заходів; оптимізації співвідношення дієвості антикризових заходів та ризику їх реалізації.

Стратегія маркетингу в антикризовому управлінні дає підстави для використання конкретних маркетингових інструментів, засобів і методів забезпечення умов для досягнення обсягу продажів і частки ринку, що сприяють підвищенню ефективності та конкурентоспроможності господарської діяльності підприємства, посиленню його фінансової стійкості тощо.

Основними маркетинговими інструментами реалізації антикризової стратегії є [200, с. 72]:

- система ціноутворення згідно з фактичним і прогнозованим станом ринку;
- сегментація ринку і виділення найбільш маржинальних або додаткових сегментів споживачів;
- удосконалення якості та інших чинників споживчої цінності послуг згідно із запитом цільових груп споживачів;
- оптимізація каналів і способів продажів;
- використання додаткових каналів просування, зокрема інструментів малозатратного «партизанського» маркетингу тощо.

Розроблення антикризової стратегії на засадах маркетингу – складний і трудомісткий процес, який передбачає на підставі оцінювання стану ринку та стадії кризи на підприємстві вибір можливого варіанту стратегії та обґрунтування відповідних заходів антикризового управління.

Як правило, пріоритетними заходами антикризового управління на засадах маркетингу є:

- постійний моніторинг стану ринку збуту та його сегментація;
- концентрація маркетингових зусиль на конкурентних перевагах;

- повний або частковий вихід із неперспективних ринків;
- припинення виробництва та збуту продукції з «падаючим» попитом;
- концентрація на обслуговуванні сегментів ринку, що мають перспективу зростання;
- оптимізація маркетингового бюджету підприємства, зростання у ньому частки витрат на нетрадиційні форми маркетингу, наприклад «партизанський» маркетинг (використання малобюджетних рекламних засобів замість масштабних маркетингових досліджень – самостійне ретельне вивчення ринку, онлайн-дослідження, детальний відбір цільової аудиторії для застосування рефлексивних впливів, акцентування зусиль на набутому досвіді й попередніх досягненнях, що розраховані на забезпечення конкурентних переваг у ніші);
- підвищення гнучкості та маневреності асортименту товарів та послуг у рамках ресурсних можливостей підприємства;
- гнучка цінова політика відповідно до цінової політики конкурентів;
- постійний пошук нових ринків збуту, розширення мережі посередників;
- активна інноваційна політика, спрямована на створення нових видів продукції та використання переваг нецінової конкуренції;
- аналіз окупності витрат на проведення маркетингових заходів [20, с. 509].

Результати дослідження проблемних аспектів маркетингової підтримки антикризового управління дало змогу обґрунтувати методологію та напрями практичної реалізації концепції маркетингового забезпечення управління підприємством торгівлі в умовах кризи (рисуюнок 7.2), що може бути базисом укріплення конкурентної позиції підприємства на ринку, виведення його з кризи та ліквідації її негативних наслідків.

7.2 Маркетингове управління портфелем бізнесу фірми на основі розробки стратегічних моделей інтеграції та оперативної взаємодії елементів системи антикризового управління з бізнес-середовищем

Для успішного функціонування підприємству необхідні

стратегічне бачення, яке відтворює сутність бізнесу і спрямовує зусилля всіх його підрозділів на досягнення більш високих показників, ніж у суперників, та ринкова орієнтація підприємства, яка передбачає пріоритетність споживача, чіткий процес формулювання і вибору оптимальної стратегії [202, 203, с. 83].

У процесі конкурентної боротьби і вирішення проблеми отримання стійкого положення у галузі та на ринку вітчизняні підприємства використовують різні стратегічні підходи, які переважно базуються на досвіді та інтуїції менеджерів і, як наслідок, є науково необґрунтованими [203, с. 83].

Актуальною проблемою розвитку економіки України на сучасному етапі є підвищення ефективності суспільного виробництва шляхом випуску конкурентоспроможної продукції на базі науково-технічних інновацій, що зумовлює необхідність посилення стратегічного напрямку діяльності підприємств.

Надзвичайно важливе місце в стратегічній діяльності підприємства посідає його маркетингова стратегія, яка формує ринкові стратегічні орієнтири.

Основне завдання стратегічного управління портфелем бізнесу оцінити становище і перспективи кожного стратегічного господарського підрозділу у складі портфеля бізнесу фірми.

Сутність маркетингового управління портфелем бізнесу фірми полягає у визначенні реального ринкового становища стратегічних господарських підрозділів та стратегічних напрямів їх подальшого розвитку [202; 203, с. 83; 204, с. 79].

Маркетингове управління портфелем бізнесу фірми розв'язує такі основні завдання та включає такі основні моделі (рисунки 7.2). Мета застосування усіх цих моделей однакова: визначити конкурентне становище стратегічних господарських підрозділів та стратегії їх розвитку.

Відрізняються ці моделі між собою, *по-перше*, факторами, які становлять їхню основу, *по-друге*, методикою визначення становища стратегічних господарських підрозділів фірми та стратегій їх подальшого розвитку.

Управління кризовими ситуаціями поділяється на чотири етапи: діагностування та оцінку бізнес-середовища підприємства; розробку та обґрунтування антикризових заходів, спрямованих на планування стратегічних та оперативних заходів; реалізацію

прийнятої концепції щодо виходу з кризової ситуації; постійне відслідковування змін внутрішніх та зовнішніх факторів.

Таблиця 7.2

Інструментарій маркетингового аналізу портфеля бізнесу фірми

Методологічний інструментарій	Фактори, які утворюють основу моделі	Стратегічні альтернативи, які пропонують моделі
Стратегічна модель М. Портера	Ринкова частка стратегічних господарських підрозділів Рентабельність стратегічних господарських підрозділів	Цінове лідерство Диференціація Концентрація
Матриця Boston Consulting Group	Відносна ринкова частка стратегічних господарських підрозділів Темпи зростання ринків збуту фірми	Стратегія розвитку Стратегія підтримання конкурентних переваг Стратегія збору урожаю Стратегія елімінації
Матриця «General Electric/McKinsey»	Конкурентоспроможність стратегічних господарських підрозділів Привабливість ринків збуту фірми	Стратегія зростання Стратегія підтримання конкурентних переваг Стратегія збору урожаю Стратегія вибіркового розвитку Пошук ніші Стратегія елімінації

Джерело: [203, с. 83].

Діагностування бізнес-середовища підприємства передбачає:

- підвищену увагу у процесі моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища з метою раннього виявлення ознак кризової ситуації;
- виявлення відхилень параметрів ситуації від норми та/або слабких сигналів, оцінювання можливих ознак загрози кризи;



Рисунок 7.3 - Взаємодія елементів системи антикризового управління зі стратегічними моделями маркетингового управління портфелем бізнесу фірми
Розроблено авторами.

– установлення причинно-наслідкових зв'язків і прогнозування можливих напрямів розвитку кризи, масштабів потенційних втрат;

– визначення та оцінка факторів, які впливають на розвиток кризової ситуації, встановлення їх зв'язків та взаємозалежностей;

– установлення необхідних зворотних зв'язків для відслідковування зміни стану і розвитку кризового явища. Результати діагностування, як правило, оформляють у вигляді аналітичної записки, яка містить відповідний прогноз та рекомендації. Підготовлені матеріали на наступних етапах використовують як вихідні дані для напрацювання стратегії подолання кризи.

Розробка концепції антикризових заходів включає такі етапи:

а) ознайомлення із стратегічним планом розвитку системи (підприємства) для уточнення цілей і завдань антикризового управління;

б) урегулювання міжрегіональних відносин групи антикризового управління;

в) забезпечення отримання додаткової інформації учасниками групи антикризового управління;

г) висування версій та гіпотез щодо шляхів подолання кризи;

д) розробка або уточнення реалістичних планів подолання кризи виходячи із можливостей та наявних ресурсів;

е) покращання стилю розгляду проблем та прийняття управлінських рішень;

ж) підготовка альтернативних (запасних) варіантів планів виходу з кризи та всебічне оцінювання ризику кожного варіанта.

Для виконання зазначених етапів дуже важливим є використання сучасних *інструментів антикризового управління*.

Результати комплексу цих робіт оформляються у вигляді ситуаційних планів або сценаріїв. Антикризове управління і управління в звичайному режимі суттєво відрізняються. Весь спектр підходів і методів звичайного режиму управління спрямований на розвиток і виживання підприємства в довгостроковій перспективі, а методи антикризового управління націлені виключно на подолання вже назрілої кризи, забезпечення виживання в короткостроковому періоді.

У процесі планування заходів щодо виходу з кризового становища особливу увагу слід приділяти розробці антикризової

стратегії діяльності підприємства та визначенню тактики та механізму її реалізації.

Стратегія антикризового управління підприємством – це сукупність дій і послідовність прийнятих управлінських рішень, що дозволяють оцінити, проаналізувати й виробити необхідну систему впливу на оздоровлення підприємства з метою запобігання його банкрутству або мінімізації наслідків кризи. Можна стверджувати, що в центрі антикризової стратегії управління може бути будь-яка мета: виживання, забезпечення (підтримка) конкурентоспроможності, задоволення потреби клієнтів, оптимальне використання своїх сильних сторін для досягнення переваг над конкурентами тощо. Але, головна мета антикризового управління – стабілізація діяльності всіх підсистем організації, усунення суперечностей елементів мікроекономічної системи між собою та із зовнішнім оточенням до відновлення рівноваги економічної системи (організації), відновлення її життєздатності.

Суть стратегії антикризового управління полягає у використанні концепції «від майбутнього до сучасного, а не від минулого до майбутнього», у частковому відході менеджерів від управлінського раціоналізму, систематичному подоланні опору зовнішнім змінам її реалізації стратегії.

Стратегічні рішення є багатофункціональними, що дає змогу комплексному застосуванню їх для більшості сфер діяльності підприємства, також, охоплюють споживчі проблеми, конкурентне оточення, організаційну структуру, розподіл чи перерозподіл відповідальності і ресурсів. Особливістю антикризового стратегічного управління як винятково ефективного управлінського інструменту є те, що воно дає можливість застосувати негайні та дієві механізми для зміни внутрішнього середовища організації та його взаємодії із зовнішнім середовищем на підставі заздалегідь розроблених антикризових інструментів.

Головна перевага стратегічного менеджменту – це швидкість ухвалення рішень нижніми рівнями управління, минаючи вищі ланки (виключення тривалих погоджувальних процедур). Саме ця якість стратегічного антикризового управління доволі вагома в антикризовому менеджменті, який вимагає миттєвого прийняття рішень на різних рівнях управлінської ієрархії в умовах

підвищеної мінливості середовища.

Антикризова стратегія фактично представляє собою план дій на відповідний період часу, який дозволяє в максимальному ступені уникнути небезпечних ситуацій і направити підприємство на шлях зростання і зміцнення позицій на ринку.

Основною метою антикризової стратегії постає вирішення суперечностей і неузгодженості між цілями підприємства, наявними можливостями (зазвичай обмеженими) та впливом (зазвичай негативним) внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

Антикризова стратегія, як довгостроковий курс розвитку підприємства, передбачає визначення переліку методів досягнення визначеної мети, сформований на платформі власних інтересів і в межах власної політики. Для її розробки кожне підприємство повинне чітко визначити місію, конкурентні переваги, особливості організації виробництва, ринки збуту, асортимент продукції (послуг), обсяг ресурсів, виробничу структуру та програму, організаційну культуру.

Отже у рамках антикризового управління стратегію треба розглядати як інструмент регулювання та вирішення суперечності в процесі розвитку підприємства в умовах кризового становища або його загрози, при дії кризоутворюючих чинників, на базі обмежених ресурсів. Ця стратегія визначає основні немонетарні та монетарні цілі змін, запланованих на підприємстві, а також загальні механізми досягнення визначених цілей.

Антикризову стратегію необхідно вважати способом досягнення підприємством своїх цілей, попри вплив зовнішніх та внутрішніх факторів, які виступають джерелами виникнення кризових явищ та стимулюючим імпульсом до їх зростання та перетворення на кризові ситуації і кризовий стан. Антикризова стратегія, має бути спрямована на встановлення параметрів, що визначають широкий спектр альтернативних дій з вирішення протиріч, неузгодженості між цілями підприємства, наявними ресурсами та впливом зовнішнього та внутрішнього середовища.

Отже, проведення портфельного аналізу дозволить узгодити бізнес-стратегії різних господарських підрозділів підприємства, забезпечити при цьому рівновагу їх розвитку, оптимально розподілити ресурси між стратегічними підрозділами й

обґрунтувати напрямки реструктуризації підприємства.

7.3 Комплексна аналітична оцінка маркетингової діяльності підприємства як основи прийняття управлінських рішень

За умов посилення конкурентної боротьби на вітчизняних ринках товарів і послуг суб'єкти господарювання усвідомлюють потребу в активному проведенні маркетингових заходів. У зв'язку з цим актуальним стає підвищення ефективності як кожного окремого маркетингового заходу, так і маркетингової діяльності підприємства загалом [205, с. 43].

Виділяють кілька визначень економічної ефективності маркетингової діяльності – це [206]:

- відносний різноманітний (по всіх етапах процесу маркетингу) результат, що відповідає кінцевим і проміжним цілям здійснення маркетингової діяльності;

- відношення ефекту (результату) від проведення маркетингової діяльності до усіх витрат, що супроводжують цей процес;

- віддача витрат, пов'язаних з маркетинговою діяльністю, що може оцінюватися у вигляді відносин ефекту, результату, вираженого в натуральній (речовій або нематеріальній) чи вартісній (ціновій) формах, до витрат усіх необхідних ресурсів (матеріально-технічних, трудових та інших) для організації і здійснення маркетингової діяльності.

Маркетингова діяльність підприємства може оцінюватися як за кількісними показниками, наприклад розрахунок рентабельності діяльності, прибутку, облік інфляції, тощо, так і за якісними. Наприклад імідж і репутація фірми, рівень пізнаваності торговельної марки, тощо.

Етапи, методи та принципи проведення комплексної аналітичної оцінки маркетингової діяльності підприємства наведені на рисунку 7.4 (авторська розробка).

Для аналізу маркетингової діяльності підприємства використовуються наступні методи:

1. Аналіз абсолютних показників, який ґрунтується на аналізі даних, які представлені у маркетинговій звітності. Сюди входять структури фінансових вкладень, розмір запозичених коштів, виручка від реалізації продукції, розмір продукції компанії, тощо.

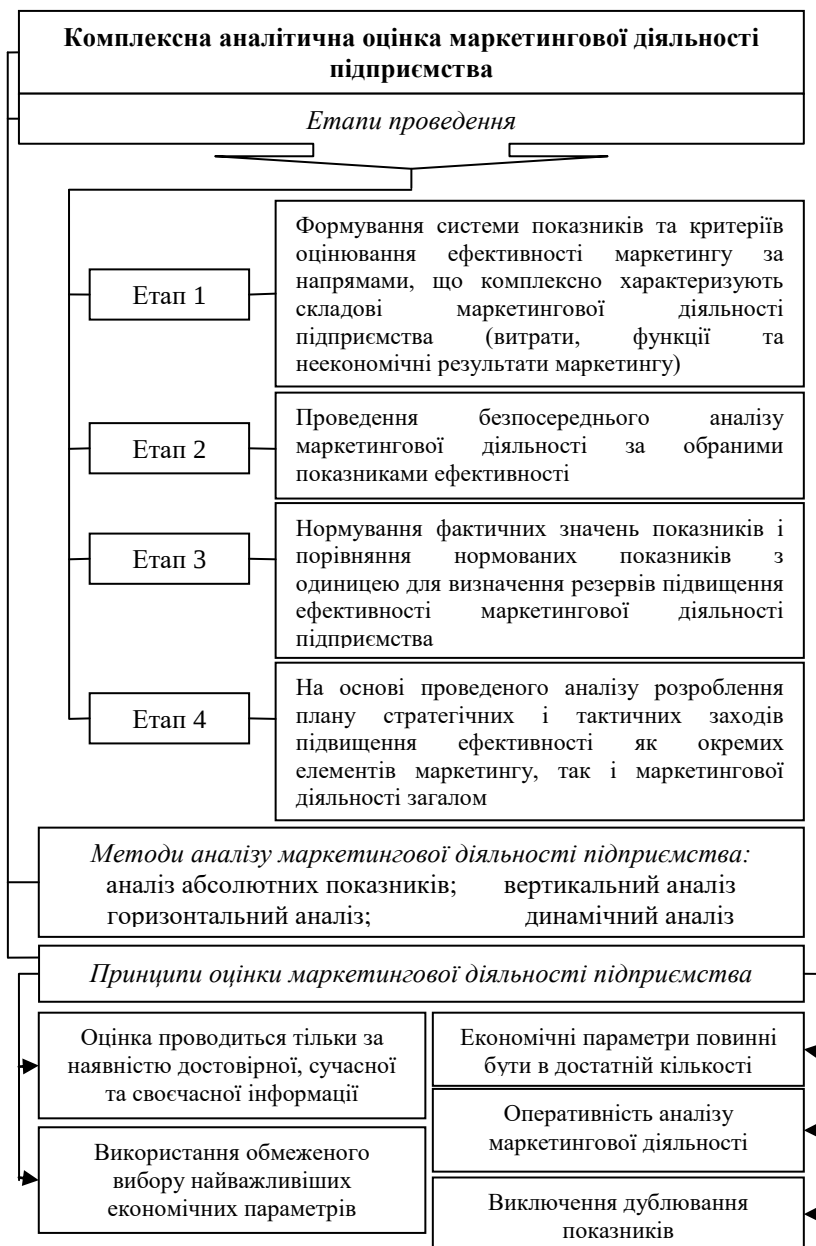


Рисунок 7.4 – Аналітична оцінка маркетингової діяльності підприємства
Розроблено авторами.

2. Горизонтальний аналіз полягає у порівнянні кожної складової звітності за рік із попереднім періодом. Цей метод допомагає виявити тенденції зміни у статтях балансу та фінансових звітах.

3. Вертикальний аналіз застосовується для виявлення впливу кожної позиції звітності на результат у цілому, тобто для визначення структури підсумкових фінансових показників.

4. Динамічний аналіз використовується для співставлення кожної позиції з звітності за декілька років і на основі цього визначається основна тенденція динаміки показника без врахування випадкових впливів і індивідуальних особливостей окремих періодів. Створення тренду допомагає здійснити прогностичний аналіз [206, с. 76].

Технологія оцінки маркетингової діяльності підприємства базується на таких основних принципах:

- оцінка проводиться тільки за наявністю достовірної, сучасної та своєчасної інформації;
- в групі показників, які використовують для оцінки маркетингової діяльності підприємства не повинно бути коефіцієнтів, які дублюються;
- економічні параметри, які використовуються повинні бути в достатній кількості для того щоб відбулося відбиття реального стану маркетингової діяльності підприємства;
- оперативність аналізу маркетингової діяльності;
- використання обмеженого вибору найважливіших економічних параметрів, на які необхідно впливати з метою підтримки маркетингової діяльності підприємства. Цей принцип забезпечить найбільшу ефективність засобів щодо стабілізації підприємства на ринку [206, с. 26].

Оцінка маркетингової діяльності підприємства у першу чергу оцінюється за сукупності таких критеріїв, як обсяг товарообігу, розміртоварних запасів та витрати обігу. Проте для більш точної оцінки застосовують такі показники, як широта асортименту товарів і коефіцієнт задоволення купівельного попиту [207].

Для оцінки необхідна безперервна інформація про стан обігу товарів на підприємстві, оскільки без такого обліку неможливо обчислити скільки товарів з уповільненою оборотністю осіло в запасах. Збільшення динаміки обігу товарів варто розглядати як результат поліпшення маркетингової діяльності підприємства [208].

Під час визначення коефіцієнту попиту використовують інформаційні технології для більш точного його визначення. Цей процес відбувається в декілька етапів. Спочатку вираховують обсяг товарів з уповільненою оборотністю. Це такі товари, які не були продані за середній цикл обігу товарів. Далі обсяг товарів з уповільненою оборотністю необхідно розділити на загальний обсяг запасів підприємства на кінець періоду, що аналізується. В результаті отримаємо коефіцієнт осідання товарів з уповільненою оборотністю (Д), який показує яку частку в загальному обсязі запасів підприємства займають товари з уповільненою оборотністю. В свою чергу величина, $(1-D)$ буде коефіцієнтом задоволення купівельного попиту. Чим більше осяде в запасах товарів з уповільненою оборотністю, тим нижче буде коефіцієнт купівельного попиту [209].

Також існує аналіз ефективності маркетингової діяльності підприємства з застосуванням динаміки показників, які стосуються прибутковості комерційної діяльності підприємства.

До таких показників можна віднести [205, 209, 210]:

- частка прибутку від комерційної діяльності підприємства;
- обсяг реалізованої продукції;
- обсяг попиту на продукцію підприємства;
- збитки служби маркетингу;
- коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства;
- частка маркетингового персоналу відображає частку працівників, які виконують маркетингові функції, у загальній чисельності персоналу підприємства. Оскільки на вітчизняних промислових підприємствах функція маркетингу часто зводиться до реалізації готової продукції, а у маркетингових відділах більша половина працівників займаються збутовою діяльністю, на практиці цей показник зазвичай є дещо завищеним;
- частка витрат на маркетинговий персонал являє собою частку заробітної плати, яку отримують працівники маркетингового відділу, у загальному фонді заробітної плати підприємства;
- рентабельність витрат на просування і збут характеризує ефективність збутових витрат і розраховується як співвідношення суми прибутку від реалізації продукції до суми витрат на просування і збут;
- рентабельність маркетингових витрат – це співвідношення

суми прибутку від реалізації продукції і загального обсягу витрат на маркетинг, що ілюструє ефективність реалізованих підприємством маркетингових заходів;

– коефіцієнт затоварення розраховується як співвідношення зміни залишку готової продукції та обсягу реалізації продукції підприємства. У випадку, коли значення цього показника зі знаком «плюс» та продовжує зростати, на підприємстві відбувається зростання залишків готової нереалізованої продукції, і навпаки, коли даний показник знижується або набуває від’ємного значення, на підприємстві відбувається скорочення залишків готової нереалізованої продукції [205, 208].

На практиці використовується ціла низка показників, що характеризують ті чи інші види ефективності маркетингової діяльності підприємства (таблиця 7.3).

Таблиця 7.3

Аналітична оцінка маркетингової діяльності підприємства

Показник	Розрахунок
1	2
<i>Показники, що характеризують питому вагу витрат</i>	
Частка витрат на збут у загальних витратах	$ЧВ_{зб} = \frac{B_{зб}}{B_3},$ де $B_{зб}$ – витрати на збут, грн. B_3 – загальні витрати підприємства, грн.
Частка витрат на просування у загальних витратах	$ЧВ_{пр} = \frac{B_{пр}}{B_3},$ де $B_{пр}$ – витрати на просування товарів, грн. B_3 – загальні витрати підприємства, грн.
<i>Показники, що характеризують прибутковість</i>	
Коефіцієнт рентабельності витрат на збут	$P_{зб} = \frac{\Pi}{B_{зб}},$ де Π – прибуток від реалізації, грн. B_3 – загальні витрати підприємства, грн.
Коефіцієнт рентабельності заходів просування	$P_{пр} = \frac{\Pi}{B_{пр}},$ де Π – прибуток від реалізації, грн. $B_{пр}$ – витрати на просування товарів, грн.

Продовження таблиці 7.3

1	2
Коефіцієнт рентабельності продажів	$P_n = \frac{ЧП}{ЧД},$ де ЧП – чистий прибуток, грн. ЧД – чистий дохід від реалізації, грн.
Коефіцієнт рентабельності продукції	$P_{\text{продукції}} = \frac{ЧП}{C},$ де ЧП – чистий прибуток, грн. С – собівартість реалізованої продукції, грн.
Коефіцієнт рентабельності маркетингової діяльності	$P_{\text{мд}} = \frac{ЧП}{B_{\text{мд}}},$ де ЧП – чистий прибуток, грн. В_{мд} – витрати на маркетингову діяльність, грн.
<i>Показники, що характеризують ефективність</i>	
Коефіцієнт ефективності використання витрат на рекламу	$K_{ep} = \frac{\Pi_p}{B_p},$ П_р – прибуток, отриманий від реклами, грн. В_р – витрати на рекламу, грн.
Коефіцієнт ефективності використовуваних маркетингових інструментів в управлінні підприємства	$K_{emi} = \frac{K_{np} + K_{vm} + K_{efgd}}{3},$ К_{np} – коефіцієнт просування продукції К_{vm} – коефіцієнт витрат на маркетинг К_{efgd} – коефіцієнт ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства
<i>Показники, що характеризують інші аспекти маркетингової діяльності підприємства</i>	
Темп приросту сукупного обсягу реалізації продукції	$\Delta OP_{np} = \frac{OP_1}{OP_0} - 1,$ OP₁ – обсяг реалізації поточного періоду, грн. OP₀ – обсяг реалізації попереднього періоду, грн.
Індекс товарообігу	$I_m = \frac{TO_1}{TO_0},$ ТО₁ – товарообіг поточного періоду, грн. ТО₀ – товарообіг попереднього періоду, грн.

1	2
Коефіцієнт покриття витрат	$K_{пв} = \frac{ТО}{С+ВО},$ ТО – товарообіг підприємства, грн. С – собівартість реалізованої продукції, грн. ВО – витрати обігу, грн.

Групування та систематизація показників здійснена авторами на основі [205, 210, 211].

Таким чином, аналіз ефективності маркетингової діяльності за основними напрямками оцінки витрат, функцій та неекономічних показників маркетингу з використанням економіко-математичних методів і моделей з чітко визначеним алгоритмом дозволить ефективно організовувати маркетинг на підприємстві, оцінювати досягнуті кінцеві результати маркетингової діяльності (прибуток, частка на ринку, обсяг реалізації тощо), а також приймати ефективні управлінські рішення щодо реалізації маркетингової діяльності підприємства загалом.

? Питання для самоконтролю

1. Дайте визначення сутності «маркетингове забезпечення».
2. Охарактеризуйте методологічні засади маркетингового забезпечення.
3. Розкрийте принципи та завдання маркетингового забезпечення.
4. Дайте характеристику принципам розробки антикризової програми.
5. Розкрийте сферу застосування та дайте характеристику сучасним маркетинговим інструментам і технологіям.
6. Охарактеризуйте основні завдання стратегічного управління портфелем бізнесу фірми.
7. Розкрийте сутність інструментарію маркетингового аналізу стратегічного управління портфелем бізнесу фірми.
8. Охарактеризуйте етапи комплексної аналітичної оцінки маркетингової діяльності підприємства.
9. Розкрийте принципи оцінки маркетингової діяльності підприємства.

10. Дайте характеристику основним групам показників оцінки маркетингової діяльності підприємства.



Тестові завдання для самоконтролю знань теми

1. В сучасних публікаціях термін «маркетингове забезпечення» розглядається як:

- а) сукупність всіх видів ресурсів;
- б) як сукупність дій у межах виробничо-господарського і збутового планування;
- в) як сукупністю методів, прийомів, інструментів;
- г) всі відповіді вірні.

2. До завдань маркетингового забезпечення не відносяться:

- а) навчання, пов'язане з можливістю застосування інструментів маркетингу при проведенні дослідження ринку;
- б) формування маркетингових технологій;
- в) розробка, на основі знань і ринкової практики, принципів і програм маркетингової діяльності;
- г) конструктивне впровадження філософії та інструментарію маркетингу в економічні відносини.

3. До принципів маркетингового забезпечення відносяться:

- а) вигідності, альтернативності, оперативності, зрозумілості і обґрунтованості, формування маркетингових технологій;
- б) масштабності (максимізації), мінімізації, адекватної реакції, зрозумілості і обґрунтованості;
- в) мінімізації, формування маркетингових технологій, оперативності, зрозумілості і обґрунтованості;
- г) вигідності, формування маркетингових технологій, мінімізації, оперативності.

4. До традиційних маркетингових інструментів відносяться:

- а) сегментування, націлювання, інтегровані маркетингові технології, інтернет-технології;
- б) позиціонування, CRM-технології, трейд-маркетинг, інтернет-технології;
- в) сегментування, націлювання, позиціонування, аналіз, прогнозування;
- г) інтегровані маркетингові технології, інтернет-технології, CRM-технології, трейд-маркетинг, крос-маркетинг.

5. Основними маркетинговими інструментами реалізації антикризової стратегії є:

- а) всі відповіді вірні;
- б) удосконалення якості та інших чинників споживчої цінності послуг згідно із запитами цільових груп споживачів;
- в) використання додаткових каналів просування;
- г) система ціноутворення згідно з фактичним і прогнозованим станом ринку.

6. Сутність маркетингового управління портфелем бізнесу фірми:

- а) полягає у визначенні реального ринкового становища стратегічних господарських підрозділів та стратегічних напрямів їх подальшого розвитку;
- б) визначає те, на задоволення яких потреб націлена компанія, які продукти або послуги вона буде представляти клієнтам;
- в) визначає наявність певного запасу міцності, що захищає підприємство від несприятливих дестабілізуючих виробничих умов та несподіваних змін зовнішніх чинників;
- г) визначає загальний фінансовий стан.

7. Стратегія антикризового управління підприємством:

а) це сукупність довгострокових рішень щодо способів задоволення потреб існуючих і потенційних клієнтів компанії за рахунок використання її внутрішніх ресурсів і зовнішніх можливостей;

б) це здатність під впливом докладених зовнішніх сил не відхилятися від наявних економічних ключових показників за незначних впливів;

в) це сукупність заходів, які передбачають збір і аналіз інформації з метою дослідження ринків збуту продукції та виявлення факторів попиту споживача для мінімізації ризику при прийнятті стратегічних рішень в ході господарської діяльності підприємства;

г) це сукупність дій і послідовність прийнятих управлінських рішень, що дозволяють оцінити, проаналізувати й виробити необхідну систему впливу на оздоровлення підприємства з метою запобігання його банкрутству або мінімізації наслідків кризи.

8. Економічна ефективність маркетингової діяльності – це:

а) відносний різноманітний (по всіх етапах процесу маркетингу) результат, що відповідає кінцевим і проміжним

цілям здійснення маркетингової діяльності;

б) віддача витрат, пов'язаних з маркетинговою діяльністю, що може оцінюватися у вигляді відносин ефекту, результату, вираженого в натуральній (речовій або нематеріальній) чи вартісній (ціновій) формах, до витрат усіх необхідних ресурсів (матеріально-технічних, трудових та інших) для організації і здійснення маркетингової діяльності;

в) відношення ефекту (результату) від проведення маркетингової діяльності до усіх витрат, що супроводжують цей процес;

г) всі відповіді вірні.

9. Технологія оцінки маркетингової діяльності підприємства базується на таких основних принципах:

а) всі відповіді вірні;

б) оцінка проводиться тільки за наявністю достовірної, сучасної та своєчасної інформації;

в) в групі показників, які використовують для оцінки маркетингової діяльності підприємства не повинно бути коефіцієнтів, які дублюються;

г) економічні параметри, які використовуються повинні бути в достатній кількості для того щоб відбулося відбиття реального стану маркетингової діяльності підприємства.

10. Аналіз ефективності маркетингової діяльності підприємства здійснюється із застосуванням динаміки показників:

а) частка прибутку від комерційної діяльності підприємства, обсяг реалізованої продукції, обсяг попиту на продукцію підприємства, збитки служби маркетингу;

б) коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства, частка маркетингового персоналу, частка витрат на маркетинговий персонал;

в) вірні відповіді а, б, та г;

г) рентабельність витрат на просування і збут, рентабельність маркетингових витрат.



Практичні завдання для закріплення теоретичних знань

Завдання 1. Провести аналітичну оцінку маркетингової

діяльності підприємства за наступними даними (таблиця).
Зробити висновки.

Таблиця

Вихідні дані для аналітичної оцінки маркетингової діяльності підприємства

Показник	Значення
Загальні витрати підприємства, грн.	7569006
Собівартість реалізованої продукції, грн.	6578900
Витрати на збут, грн.	1200000
Витрати на просування товарів, грн.	789000
Витрати на маркетингову діяльність, грн.	456900
Витрати на рекламу, грн.	245678

Завдання 2. Підтвердіть або спростуйте наступні твердження (таблиця).

Таблиця

Твердження	Так/ні
1. Маркетингове забезпечення дає змогу оптимізувати ланцюг «виробник – ринок – споживач» та здійснювати управління потоками послуг, товарів і технологій	
2. Маркетингове забезпечення розвивається в процесі подолання суперечностей між зовнішніми умовами і внутрішніми можливостями підприємства.	
3. Основне завдання маркетингового забезпечення - формування маркетингових технологій	
4. Процес формування маркетингових технологій передбачає: вибір конкретних маркетингових технологій, що дозволяють виконати поставлені завдання; дослідження умов та обмежень застосування конкретних технологій; оцінювання ресурсних можливостей впровадження конкретних технологій; адаптацію технологій до потреб і можливостей підприємства	
5. Принципи розробки антикризової програми – це сегментування; націлювання; позиціонування; аналіз; прогнозування	
6. Сутність маркетингового управління портфелем бізнесу фірми полягає у визначенні реального ринкового становища стратегічних господарських підрозділів та стратегічних напрямів їх подальшого розвитку	

РОЗДІЛ 8

АНТИКРИЗОВИЙ МАРКЕТИНГ: ІННОВАЦІЙНИЙ АСПЕКТ

8.1 Інноваційні процеси маркетингу як об'єктивна необхідність забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Однією з основних цілей діяльності будь-якого підприємства є підвищення конкурентоспроможності, яка в ринкових умовах є запорукою ефективної діяльності підприємства на протязі тривалого періоду. Щоб випереджати конкурентів і здійснювати ефективну діяльність, підприємству необхідно бути несхожим на конкурентів, мати в розпорядженні особливі види ресурсів, випускати та реалізувати продукцію з меншими витратами ніж у конкурентів, забезпечувати споживача новою якістю та унікальною продукцією з притаманними їй особливими споживчими властивостями, використовувати технологічні, маркетингові та організаційні інновації, тобто продукувати і розвивати конкурентні переваги, які є сучасними чинниками ефективної діяльності підприємства. Проте, головним фактором функціонування ринку є не статична конкуренція між діючими виробниками існуючих продуктів, а реальна або потенційна конкуренція з боку нових продуктів або виробників, що використовують сучасні технології. Високий рівень технологічної бази виробництва, що дозволяє випускати продукцію з конкурентними перевагами, є стратегічним ресурсом, що забезпечують стійкість і динамізм розвитку економіки [212].

Інноваційний процес – процес перетворення наукового знання в інновацію, яка задовольняє нові суспільні потреби; послідовний ланцюг дій, що охоплює всі стадії створення новинки та її впровадження у практику. Спрощено модель інноваційного процесу можна подати як кілька послідовних етапів: *наука* – *техніка* – *виробництво* [213].

Для підвищення конкурентоспроможності підприємства необхідно дотримуватися двох напрямів у діяльності – розробляти та впроваджувати інновації і реалізовувати комплекс

маркетингу, а саме: товар, ціну, розподіл та просування [214, с. 10].

Інноваційний маркетинг – це концепція ведення бізнесу, яка передбачає створення вдосконаленої або принципово нової продукції (інновації) і використання у процесі її створення та поширення вдосконалених чи принципово нових – інноваційних інструментів, форм та методів маркетингу з метою більш ефективного задоволення потреб як споживачів, так і виробників [215, с. 218].

Інноваційний маркетинг - це, з одного боку, велика частка ризику, але з іншого - більш висока віддача у разі правильно обраного курсу. Маркетинг завжди є витратною статтею бюджету компанії, тому, розподіляючи його, необхідно прораховувати можливі ризики. Інноваційний маркетинг може вивести компанію на новий щабель розвитку, допомогти зайняти нову нішу, тоді вкладення з лишком окупляться. Але, якщо всі виділені на просування кошти вкласти в інноваційні ідеї, а ті не спрацюють, то компанія ризикує втратити певну частину своїх клієнтів [216, с. 245].

Інноваційний маркетинг є частиною стратегічного плану підприємства. Є кілька можливих напрямів, в яких може здійснюватися інноваційний маркетинг. Одне з них - створення такого товару або послуги, які передбачають очікування клієнтів. У цьому випадку потрібно спостерігати за споживачем і визначити, що допомогло б покращити його життя або просто принесло б йому задоволення. Інновації - це якраз про передбачення бажань. Людина не завжди знає і може сформулювати те, що їй потрібно. Необхідно запропонувати новий продукт, покупець спробує його і дасть оцінку. Одним з основних принципів інноваційного маркетингу є створення нового товару або зміна технології виробництва вже існуючого до такої міри, щоб результатом став якісно новий продукт. Інноваційний маркетинг - це також пошук нових ніш, ринків і сегментів.

Основна мета стратегічного інноваційного маркетингу полягає в розробці стратегії введення інновацій на ринок (рисунок 8.1) [216, с. 245].



Рисунок 8.1 – Зв'язок інноваційних процесів з маркетингом
Розроблено авторами.

Завдання інноваційного маркетингу залежить від етапу інноваційного процесу [217]:

1) *Пошук нових ідей*. Маркетологи проводять дослідження, аналізуючи ситуацію на ринку з метою пошуку «ринкової ніші». Результати досліджень стають основою для розробки стратегії маркетингу інновацій.

2) *Розробка*. Найвдаліші ідеї відбираються для створення «пробних зразків». Вивчаються нинішні тенденції ринку, його прогресивні напрямки. «Пробний зразок» надходить на ринок для виявлення помилок і апробації.

3) *Впровадження*. Важливо зробити широкодоступними відомості про інновації. Також маркетологам необхідно задати цінову політику, сформувати переваги споживача і розробити задовільну збутову схему.

4) *Зріст*. Коло споживачів стає ширше, конкуренти вводять інновації, докоряючи розвиток ринку. Необхідно провести масштабну рекламну кампанію для отримання максимального попиту на товар, оскільки фірма вже перестає бути монополією.

5) *Етап зрілості* характеризується стабільним обсягом збуту, розмір якого залежить від пріоритетів покупців. Нове вже перестає бути новим, інновація стає старим продуктом. Завдання маркетингу - розробити і реалізувати план зі збереження за корпорацією своєї частини ринку.

Інноваційний процес закінчується *етапом спаду*. Щоб уникнути зайвих витрат на просування неконкурентоспроможного продукту, необхідно вчасно вивести його з ринку і замінити більш досконалою чимось особливим. Уже на цьому етапі потрібно шукати ідеї для наступних інноваційних проектів, щоб процес запустився заново.

Весь процес управління інноваційним маркетингом можна поділити на чотири базових блоки.

В першу чергу проводиться прогнозування та аналіз можливостей ринкових інновацій. В цей процес входить конкретизація цілей аналізу, проведення досліджень в сфері маркетингу, вивчення інформаційної системи і новинок науково-технічного прогресу.

У другому блоці відбувається вибір цільового ринку. Важливо врахувати сегментування ринку, проаналізувати привабливість сегментів і визначити місце вашого товару серед конкурентів в

сприйнятті покупця.

Третій блок - розробка комплексу маркетингу включає в себе аналіз стадій інноваційного процесу, проектування інноваційного продукту, вибір ринкової стратегії та цінової політики, налагодження комунікативних зв'язків.

Четвертий блок - заключний етап організації інноваційного маркетингу - це практична реалізація маркетингових заходів. На цій стадії відбувається розробка маркетингового плану, створення річного маркетингового бюджету і оцінка реалізації плану.

Маркетинг традиційних і інноваційних товарів має свої відмінності, які узагальнено в таблиці 8.1.

Таблиця 8.1

Особливості маркетингу інноваційних та традиційних товарів

Критерій порівняння	Маркетинг інноваційних товарів	Традиційний маркетинг
Товари	Нові, з необхідністю послуг системного характеру	Традиційні, знайомі споживачам
Розвиток ринку	Інноваційний, революційний	Прогнозований
Споживачі	Імовірнісні	Якісно та кількісно оцінені групи
Система збуту	Новостворювана	Існуюча
Просування	Консультативного типу	Стимулюючого типу
Стратегії	Інноваційні, конкуренції, розвитку концепції маркетингу товарів	Продуктові, цінові, збутові, просування
Пріоритети маркетингу	Інтерпретація запитів; розвиток попиту; дифузія інновацій; довгострокова орієнтація	Задоволення попиту; орієнтація на результат; частка ринку; переважно короткострокова орієнтація

Джерело: [218, с. 227].

В сучасних умовах розвитку особливу увагу маркетинг приділяє аналізу стратегії, в межах якої реалізуються інноваційні процеси підприємства. У період розробки, впровадження та реалізації інноваційного маркетингу задіяні практично всі

основні функціональні підрозділи підприємства. Узгодженість їх дій зі службою маркетингу необхідна для ефективності виконання етапів інноваційної стратегії підприємства. Залежно від того, якій з основних складових маркетингу в інноваційній діяльності підприємства віддається перевага, можна виділити наступні види орієнтації підприємств [219].

По-перше, орієнтація на інновації. Головна роль при цьому відводиться інноваційній діяльності, служба маркетингу виконує інформаційно-аналітичну функцію, визначаючи рівень попиту на продукцію, що випускається.

По-друге, орієнтація на збут. Основною функцією тут є маркетинг, який визначає потребу в нововведеннях і робить вплив на їх характер у процесі розробки.

По-третє, орієнтація на попит. Цей вид орієнтації заснований на взаємозв'язку маркетингової, виробничої та інноваційної діяльності, що забезпечує найбільшу ефективність ринкової стратегії підприємства.

Інноваційний маркетинг дає можливість захоплювати ринок або створити нову нішу за рахунок зміни пріоритетів продуктів від «функціонального» до «інноваційного», при цьому досягаючи більшого задоволення потреб споживача. Отже інноваційний маркетинг відіграє ключову роль в інноваційних процесах останнього покоління. Він спрямований на вивчення сформованого соціально-економічного, організаційно-правового та науково-технічного середовища, що забезпечує або гальмує розвиток інноваційної діяльності підприємства. При цьому слід врахувати наступні моменти [220]:

- Між розробкою і застосуванням науково-технічної продукції існує досить значний проміжок часу і кінцевий результат від її використання повною мірою може проявитися лише в майбутньому періоді.

- Конкурентоспроможність майбутнього кінцевого продукту значною мірою залежить від правильності вибору напрямку досліджень у період проведення науково-дослідних робіт з його розробки. У системі інноваційного маркетингу значне місце займає технологічне прогнозування, що має метою виявлення таких напрямків науково-дослідних робіт, результати від реалізації яких будуть конкурентоспроможними в майбутньому [222, 224].

– Продукт науково-технічної діяльності є вихідною ланкою кінцевого продукту. Необхідно ретельно дослідити напрями зміни потреби не тільки в самому інтелектуальному продукті, а й у кінцевому продукті. Маркетинг інновацій повинен включати збір і аналіз інформації про середовище функціонування споживачів науково-технічного продукту [221].

– Споживча вартість інтелектуального продукту, як змістовної основи науково-технічного продукту, полягає в його здатності заощаджувати живу і матеріалізовану працю в сфері матеріального виробництва. Тому маркетингові зусилля повинні бути спрямовані на вивчення цієї здатності. Ціна інтелектуального продукту буде більшою мірою залежати від розмірів зазначеної економії, ніж від витрат на його розробку.

– Інтелектуальний продукт схильний до більш швидкого морального старіння, ніж матеріальний продукт. Він має комерційну цінність до тих пір, поки розробник може забезпечити собі монополні права на продукт як об'єкт господарювання. Цей момент визначає необхідність докладання зусиль щодо захисту і збереження прав інтелектуальної власності. Ці зусилля здійснюються в процесі маркетингу науково-технічної продукції [221].

– Створений одного разу інтелектуальний продукт залежно від характеру та спрямованості може багаторазово продаватися на різних ринках різним споживачам. Пошук способів тиражування інтелектуального продукту є одним із завдань маркетингу.

Інноваційний маркетинг передбачає з'ясування впливу на ринок двох основних чинників: технологічного прогресу і потреб кінцевих споживачів. Важливою частиною маркетингу підприємства є створення ефективної комунікаційної моделі, яка визначатиме зв'язок підприємства з зовнішнім середовищем.

При створенні, випуску і реалізації нового продукту використовуються відповідні *інструменти маркетингу* на всьому шляху від початкових досліджень до після продажного обслуговування [223].

Основна мета інноваційного маркетингу полягає в розробці стратегії проникнення інновації на ринок. Тому, складовою частиною його буде стратегічний інноваційний маркетинг, елементами якого є аналіз кон'юнктури ринку, подальша

розробка його сегментів, організація і формування попиту, моделювання поведінки покупця. Маркетингове вивчення потреб ринку, визначення його ємності та реальної платоспроможності при посиленні конкуренції на ринках має стати невід'ємною рисою процесів розробки і впровадження інноваційних товарів на промислових підприємствах України з урахуванням вищезазначених переваг інновацій.

Отже, інноваційний маркетинг в умовах його застосування – це певний тип виробничо- господарської діяльності, спрямований на оптимізацію та контроль за інноваційною та виробничо-збутовою діяльністю підприємств. Основою інноваційного маркетингу є інноваційний потенціал, тобто ступінь готовності підприємства до реалізації інноваційного проекту.

При формуванні концепції інноваційної маркетингової діяльності підприємства слід враховувати такі групи чинників [221]:

- тенденції розвитку попиту і зовнішнього маркетингового середовища (ринковий попит, запити споживачів, система руху товарів, правове регулювання тощо);
- стан і особливості конкурентної боротьби на ринку, основні фірми-конкуренти та напрями їх діяльності;
- управлінські ресурси і можливості підприємства, його сильні сторони в конкурентній боротьбі;
- основні напрямки розвитку підприємства, його глобальні цілі і тактичні завдання.

Таким чином, концепція інноваційного маркетингу заснована на сегментації, диференціації та позиціонуванні. Вона спрямована на пошук конкурентної переваги підприємства на ринку і розробку такого комплексу маркетингу, який б дозволив її реалізувати.

8.2 Інноваційно-інвестиційна складова антикризового маркетингу

Інноваційно-інвестиційна сфера є однією з найчутливіших складових в діяльності підприємства, яка миттєво реагує на дію зовнішніх та внутрішніх чинників. Інноваційно-інвестиційна діяльність складається з інноваційної та інвестиційної складових.

Інновації та інвестиції тісно пов'язані між собою та не можуть

функціонувати одна без одної. Фінансовий успіх кожного з інноваційних проєктів – це перш за все співвідношення показника фінансової віддачі до початкової інвестиції, а практично кожен інноваційний проєкт можливо розглянути як інвестиційний, головною метою якого є отримання фінансового результату – прибутку [180, с. 113].

Саме динамічно зростаючі інвестиції, трансформуючись у створення нових конкурентоспроможних виробництв, є найважливішим засобом економічного зростання технічного прогресу, підвищення якісних показників господарської діяльності на мікро-, макро-, мезорівнях. Від обсягу і структури вкладень в основний капітал та їх інноваційної спрямованості залежить конкурентоспроможність підприємств [225, с. 176].

Мета інноваційно-інвестиційного процесу полягає в нарощуванні економічного потенціалу матеріально-технічної бази підприємства.

Інноваційно-інвестиційний процес переслідує такі стратегічні цілі [226, с. 174]:

- створення сприятливого інвестиційного клімату;
- мобілізація всіх джерел інвестиційних ресурсів та їх ефективне використання;
- стимулювання процесів розвитку виробничої сфери;
- створення умов для нарощування внутрішніх інвестиційних ресурсів.

Відповідно до таких цілей головними завданнями інноваційно-інвестиційної діяльності стають [227, с. 90]:

- збільшення обсягу інвестиційних ресурсів за рахунок усіх джерел фінансування (кредитні ресурси комерційних банків, кошти приватних та іноземних інвесторів, кредитні лінії, бюджетні та власні кошти);
- визначення пріоритетних напрямів використання інвестицій, у тому числі державних, у межах бюджету;
- забезпечення ефективного використання капітальних вкладень, удосконалення відтворювальної і технологічної структури об'єктів інвестування (нове будівництво (включаючи розширення діючих підприємств), технічне переозброєння і реконструкція, підтримка діючих потужностей).

Одним з видів стратегії в антикризовому управлінні є стратегії за функціональним призначенням (за факторами виробництва),

зокрема інвестиційні та інноваційні.

Важливою умовою ефективного функціонування внутрішнього фінансово-економічного механізму підприємства в період кризи є збереження швидкості обороту обігових коштів, оскільки саме це з часом допомагає покращувати значення показників рентабельності. Прискорення оборотності рятує підприємство, коли неможливо терміново збільшити значення таких показників, як ціна або обсяг реалізації, і при цьому, під тиском зовнішнього середовища, знижується рентабельність операційної діяльності. Швидкість такого обороту має забезпечувати антикризовий маркетинг [225, с. 178].

Антикризовий маркетинг є комплексною системою організації виробництва й збуту товарів, що орієнтована на задоволення потреб конкретних споживачів і одержання прибутку на основі вивчення та прогнозування ринку. Іншими словами це діяльність, що перетворює потреби покупців в доходи організації, коли вона спроможна давати споживачу на ринку те, що йому потрібно, за допустимою ціною, в потрібній кількості та якості, в потрібний час й в потрібному місці [228, с. 101].

За таких умов створюються передумови для фінансової стабілізації організації та повернення її в нормально функціонуючий суб'єкт господарювання. Саме тому, в умовах погіршення економічного стану організації, функція маркетингу стає пріоритетною у її діяльності (рисунок 8.2).

Ключовою функцією антикризового маркетингу є моніторинг зовнішнього середовища організації для ідентифікації сигналів, що свідчать про загрозу погіршення стану організації на ринку, втрату конкурентоспроможності, зниження платоспроможності й керованості (чи навпаки, про можливості позитивних змін, що з'являються в окремих сферах діяльності) [225].

Побудова і організація виконання функцій маркетингу залежить від розмірів організації, специфіки виробництва, різноманіття продукції (або послуг), що нею виробляється, її споживчих якостей, особливостей ринків, на яких оперує організація та інших факторів.

Головним в антикризовому управлінні, що використовують маркетингові менеджери, має бути обґрунтований вибір маркетингових стратегій, відповідність їх поставленим цілям та реальним можливостям організації (ресурсного, інноваційного,

інвестиційного, кадрового потенціалу).



Рисунок 8.2 – Місце інноваційно-інвестиційної складової в антикризовому маркетингу
Розроблено авторами.

Широко має використовуватись активний і пасивний маркетинг, проведення різноманітних форумів, опитування широких верств населення, особисте спілкування з потенційними клієнтами.

Завданнями маркетингу, в умовах фінансової нестабільності організації, є [228, с. 102]:

- забезпечення регулярності, швидкості та якості поставок;
- одержання повторних замовлень;
- пошук довгострокових контрактів;
- використання активних каналів збуту;
- спроможність задоволення потреб різних груп споживачів.

Тобто для організацій, що знаходяться в кризовому стані, під час вирішення проблем на початковому етапі краще використовувати оперативний маркетинг, оскільки позитивний результат необхідно одержати в короткостроковому періоді часу.

Надзвичайно важливим в успішній антикризовій маркетинговій діяльності є вибір вірної політики ціноутворення на продукцію або послуги. Встановлення ціни на продукцію залежить від багатьох чинників, що пов'язані зі станом організації, ринковою кон'юнктурою та цілями, які є пріоритетними в цей період.

Основними положеннями, на яких має базуватись процес ціноутворення в кризових умовах господарювання організації, є такі [228, с. 102]:

- встановлення мінімально можливих цін на продукцію для забезпечення виживання організації, але які мають повністю покривати витрати на її виготовлення і збут та включати мінімальний прибуток;

- враховувати зміни попиту залежно від зміни ціни;
- враховувати ціни на продукцію конкурентів та її обсяг на ринку;

- використовувати стратегії зниження ціни основної продукції, підвищуючи ціну на запасні частини або обслуговування товару, тим самим забезпечуючи рентабельність виробництва.

В умовах кризи необхідно використовувати і диверсифікацію як активний метод, що реагує на зовнішні загрози.

Впровадження стратегій диверсифікації дозволить підприємствам створювати принципово нові товари та послуги на

базі використання прогресивних технологій, розвивати нові напрямки підприємництва, підвищувати якісні характеристики продукції, що виробляється, активізувати свою політику на ринку, що в сукупності буде спрямоване на оздоровлення підприємства, забезпечення його стабільності й розвитку [229].

Надзвичайно важливим в антикризовому управлінні підприємством є уміле та обґрунтоване використання процедур реструктуризації, реорганізації та реінжинірингу. Реструктуризація має спрямовуватись переважно на подолання причин стратегічної кризи та кризи прибутковості. Підприємству варто використовувати даний метод тоді, коли існуюча система управління неспроможна забезпечити ефективне управління розвитком усіх напрямків діяльності одночасно. Реструктуризаційна модель, на думку авторів, має включати такі напрямки: внутрішній розвиток, дискретний ресурсний обмін, міжорганізаційні альянси, приватизацію підприємств.

Реструктуризаційна схема може включати такі етапи з альтернативними напрямками зміни структури [230]:

- вибір стратегії розвитку (структура виробничої програми, структура ринків збуту);
- вибір тактики (структура доходів та витрат);
- внутрішні організаційні зміни (організаційна структура, структура персоналу, виробнича структура, інформаційна структура);
- купівля-продаж структурних підрозділів (структура активів);
- зміна структури капіталу (структура залученого капіталу, структура капіталу);
- об'єднання з іншими структурами, кожне з яких повинно призводити до росту вартості суб'єкта господарювання та до зростання його інвестиційної привабливості.

Вибір тієї чи іншої альтернативи проведення кожного етапу реструктуризації доцільно виконувати на підставі побудови «дерева рішень» та ймовірнісної оцінки успішності завершення етапу. Критерієм оптимізації може виступати приріст вартості суб'єктів господарювання. Світовий досвід підтверджує також необхідність реформування спочатку системи управління підприємством, наприклад, система організаційних заходів щодо її реформування може складатись з трьох блоків: структурні

зміни, системні зміни, реформа корпоративної культури на основі впровадження системи корпоративної соціальної відповідальності. Це може бути виконано за допомогою реорганізації, тобто комплексу заходів, спрямованих на повну або часткову заміну власників корпоративних прав підприємства, зміну організаційно-правової форми організації бізнесу, ліквідацію окремих (збиткових) структурних підрозділів або створення на базі одного підприємства кількох, наслідком чого є передача або прийняття його майна, коштів, прав та обов'язків правонаступником.

Використання реінжинірингу в кризових умовах має бути обмеженим. Зважаючи на те, реінжиніринг передбачає фундаментальне переосмислення та радикальне перепроєктування бізнес-процесів з метою досягнення істотного результату. Цей інструмент краще використовувати в антикризовому управлінні тоді, коли є потреба здійснити серйозний прорив. Часткові поліпшення вимагають зваженого підходу; істотні ж – досягаються тільки шляхом рішучого відсікання усього старого і заміни його на нове й прогресивне, що і забезпечує реінжиніринг.

Однією з найважливіших в антикризовому управлінні є продумана та виражена інноваційно-інвестиційна політика, так як в умовах кризи підприємства досить часто обмежені у фінансових ресурсах. Інноваційна політика організації є формою стратегічного управління, яка визначає цілі та умови здійснення інноваційної діяльності підприємства, спрямованої на забезпечення його конкурентоспроможності та оптимальне використання наявного виробничого потенціалу.

Розробка інвестиційно-інноваційної стратегії фінансового оздоровлення неплатоспроможного підприємства буде стосуватись трьох основних напрямів прийняття рішень, а саме [225]:

- ефективної виробничої діяльності, що базується на оптимальному використанні виробничих ресурсів;
- ефективного фінансування, що передбачає вибір та обережне використання джерел фінансування;
- ефективного інвестування, що базується на розрахунку та оцінці інвестиційних рішень.

Ефективна виробнича діяльність передбачає детальний аналіз

ринкової ситуації і допустимого обсягу продажу, ціни реалізації товару, величини постійних та змінних витрат.

Ефективне фінансування ґрунтується на аналізі структури власного капіталу і дивідендів залученого капіталу, позичкового капіталу, вартості обслуговування довгострокової заборгованості та прибутку від виробничої діяльності й можливості капіталізації прибутку.

Ефективне інвестування базується на аналізі інвестиційної бази, оцінці нових інвестицій і можливих вилучень вкладень.

Для підприємств, що знаходяться у важкому фінансовому стані, інвестиційні рішення мають оцінюватись за такими критеріями: максимізація прибутку з врахуванням ризиків, що пов'язані з виконанням інвестицій, майбутня структура активів й пасивів.

Вибір шляхів найбільш ефективної реалізації інноваційно-інвестиційної стратегії має бути тісно пов'язаний з формуванням напрямків її ресурсного забезпечення.

Систему ресурсного забезпечення цієї стратегії краще формувати за кількома напрямками. Один із них – створення достатніх для реалізації стратегії інвестиційних ресурсів. Цей напрямок пов'язаний із пошуком нових джерел фінансування, визначенням нових фінансових інструментів, що дозволяють вирішувати ключові фінансові проблеми підприємства (прибутковість, платоспроможність, стійкість). Інші напрямки в системі ресурсного забезпечення інноваційно-інвестиційної стратегії мають бути пов'язані з питаннями матеріально-технічного постачання, інформаційного забезпечення, врахуванням особливостей психологічного сприйняття інновацій тощо.

Джерелами фінансування інноваційно-інвестиційного процесу в процесі виконання антикризового управління можуть бути [228, с. 103]:

- власні фінансові засоби (прибуток, амортизаційні відрахування, суми, виплачувані страховими органами у вигляді відшкодування збитку тощо);
- продаж основних фондів, земельних ділянок й інших видів активів;
- залучені засоби від продажу акцій, засоби, виділені фінансово-промисловими групами на безоплатній основі,

благодійні й інші внески;

- асигнування з державного бюджету, бюджетів регіонів і місцевих бюджетів;

- іноземні інвестиції, надані у формі фінансової чи іншої участі в статутному капіталі спільних підприємств, а також у формі прямих вкладень (у грошовій формі) міжнародних організацій і фінансових інститутів, держав, підприємств різних форм власності та приватних осіб;

- різні форми позикових засобів, у тому числі кредити, надані державою на зворотній основі, кредити іноземних інвесторів, облігаційні позики, векселі, кредити банків та інших інституціональних інвесторів.

8.3 Методичні підходи до оцінки інноваційно-інвестиційних проєктів

На сучасному етапі розвитку суспільства інноваційна діяльність є важливим джерелом інтенсифікації виробництва і зростання його ефективності. Особливо важлива роль належить аграрній науці, експериментальні розробки якої спрямовані на створення перспективних засобів і предметів праці, удосконалення існуючих і розробку нових технологій і обладнання, забезпечення розширеного відтворення сільськогосподарської продукції.

Оцінка ефективності інноваційної діяльності може здійснюватись за трьома напрямками. В межах *першого напрямку* виконується оцінка прогностної (очікуваної) ефективності інноваційних проєктів на етапі їх відбору для впровадження на підприємстві. *Другий напрям* оцінки ефективності інноваційної діяльності пов'язаний з моніторингом ефективності інноваційних проєктів на окремих стадіях їх виконання. *Третій напрям* оцінки ефективності інноваційної діяльності передбачає оцінку ефективності інноваційних проєктів на момент їх завершення, яка характеризує ступінь досягнення поставленої мети, а також включає аналіз впливу результатів інноваційної діяльності на загальну ефективність функціонування підприємства [231].

В дослідженні Маслак О.І. та Квятковської Л.А. «Система оцінки показників інноваційного потенціалу промислового підприємства» [232] також визначено певну систему показників

оцінки ефективності інноваційної діяльності підприємства, до яких віднесено:

- *показники виробничої ефективності науково-технічних заходів*: темп приросту ефективності виробництва конкретних видів продукції (робіт) від використання науково-технічних заходів; відносна економія собівартості продукції в результаті запровадження науково-технічних заходів;

- *показники фінансової ефективності науково-технічних заходів*: приріст прибутку в результаті реалізації науково-технічних заходів; приріст доданої вартості, включаючи амортизацію, в результаті реалізації науково-технічних заходів, у тому числі за рахунок інтенсивних і екстенсивних факторів; приріст доходу за рахунок реалізації науково-технічних заходів;

- *показники інвестиційної ефективності науково-технічних заходів*: ці показники характеризують кількість впроваджених науково-технічних засобів, зростання питомої ваги прогресивних технологічних процесів та нових інформаційних технологій, підвищення коефіцієнта автоматизації та організаційного рівня виробництва і праці, кількість патентів або авторських свідоцтв, індекс цитування, підвищення конкурентоспроможності підприємства, товарів (послуг) на ринку.

В сучасних умовах фінансової нестабільності вітчизняної економіки виникає необхідність визначення підходів до оцінки ефективності інвестиційних проектів, що забезпечить подальший розвиток методів оцінки привабливості інвестиційних проектів з метою успішного та ефективного управління як рушійної сили успішного розвитку інвестиційної діяльності сучасних підприємств. Прийняття і реалізація інвестиційних рішень базується на всебічному аналізі й оцінці ефективності конкретних інвестиційних проектів [233, с. 100].

Інвестиційний проект – це план або програма вкладень капіталу в реальні активи виробництва з метою одержання доходу.

Для прийняття рішення про довгострокове вкладення капіталу інвестор повинен мати інформацію, яка підтверджує, що вкладені кошти можуть бути повністю відшкодовані, а прибуток від операції буде достатнім. Інвестиційний проект варто розглядати у вигляді інвестиційного циклу, тому що розробка і реалізація інвестиційного проекту проходять довгий шлях – від ідеї до

готової продукції, а між моментом початку інвестування і моментом, коли проект почне приносити прибуток, існує деякий часовий лаг. Інвестувати кошти має сенс тільки в найбільш рентабельні проекти, тому важливою задачею проектного аналізу є встановлення цінності проекту, що визначається різницею між доходами і витратами.

Ефективність інвестиційних проектів має кількісну і якісну оцінку. Це залежить від цілей інвестора, що можуть виражатися, наприклад, в одержанні доходу, і тоді ефективність матиме кількісну визначеність. Під час одержання будь-якого іншого корисного для інвестора ефекту, наприклад, досягнення соціального, науково-технічного чи екологічного, що не завжди має кількісну визначеність, необхідна якісна оцінка. Критерії і методи, використані в інвестиційному аналізі, досить повно розроблені в науковій літературі, основні з них представлені в таблиці 8.2.

З комерційної точки зору будь-який проект по впровадженню та розвитку сучасних інноваційних технологій можна розглядати як інвестиційний, тобто направлений на отримання прибутку [234].

Тому, науковці Маслак О.І. та Квятковська Л.А. оцінюють ефективність інноваційної діяльності на підприємстві також і як результат від впровадження інноваційного проекту, який, в свою чергу, додатково до вище перерахованих груп показників оцінюється на основі наступних якісних показників, а саме:

- показника інтегрального ефекту (чистий дисконтований дохід): цей показник представляє «собою інтегральну оцінку фінансових потоків проекту з урахуванням «тимчасової вартості» засобів (Time Value), суть якої полягає в тім, що гривня, витрачена або отримана сьогодні, не дорівнює гривні, що буде брати участь у фінансових потоках проекту завтра [232];

- показника внутрішньої норми прибутковості (дохідності) – IRR (Internal Rate of Return), який «представляє собою максимально можливу ставку дисконтування інвестицій, при якій проект не стає збитковим (IRR визначається як корінь рівняння $NPV(r) = 0$) [232];

- показника рентабельності інвестицій в інноваційний проект PI (Profitability Index), який «розраховується як відношення приведених результатів до приведених витрат, повинний бути

більше або дорівнює одиниці» [232];

Таблиця 8.2

Методи оцінки інвестиційних проєктів

Метод оцінки інвестиційних проєктів	Зміст методу	Розрахунок
1	2	3
Методи оцінки в умовах визначеності		
Метод чистої приведеної вартості (NPV)	Дисконтування грошових потоків за ставкою, що відбиває очікуваний рівень позичкового відсотка на фінансовому ринку.	$NPV = -INV_E + \frac{CF_1}{(1+r)^1} + \frac{CF_2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{CF_n}{(1+r)^n}$ де INV_E - обсяг власних інвестицій r - вартість власного капіталу CF_1 CF_2... CF_n - грошові потоки
Метод визначення строку окупності інвестицій (PP)	Визначення тривалості періоду, протягом якого сума чистих доходів, дисконтованих на момент завершення інвестицій, дорівнює сумі інвестицій.	$PP = \frac{INV_t}{\sum_{t=0}^n CF_t}$
Метод оцінки внутрішньої норми прибутковості інвестицій (IRR)	Визначення ставки дисконтування, за якої чиста приведена вартість дорівнює нулю.	$\sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1+IRR)^i} = INV_E$
Метод оцінки індексу рентабельності (PI) і коефіцієнта ефективності інвестицій (ARR)	Оцінка відношення дисконтованого чистого доходу до стартових інвестицій (IP), оцінка відношення середньорічного прибутку до середнього значення інвестицій (ARR).	$ARR = \frac{P}{0,5(I+R)}$ де ARR – коефіцієнт ефективності інвестицій; P – середньорічний чистий прибуток від проєкту; I – повні інвестиції в проєкт; R – ліквідаційна вартість проєкту $PI = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}}{I_0}$ де CF_t – грошовий потік від інвестицій в t-му році; I_0 – початкові інвестиції в проєкт; n – період життя інвестиційного проєкту; r – відсоток дисконту.

Продовження таблиці 8.2

1	2	3
Методи оцінки в умовах невизначеності		
Метод кращого стану	Модифікація методу чистої поточної вартості для умов невизначеності. Застосовується ставка дисконтування з урахуванням виправлення на ризик.	
Модель оцінки капітальних активів (CAPM).	Теорія цін акцій Оцінка можливостей прибутковості портфеля цінних паперів загалом. Обмеженням є те, що модель розрахована на один інвестиційний період, немає припущень щодо ризику і прибутковості з часом	$CAPM(RA) = i + (RM - i)\beta$ де CAPM (RA) – очікувана інвестором рентабельність капітальних активів за умови ринкової рівноваги.
Арбітражна теорія оцінки	Не припускає оцінки ефективності інвестиційного портфеля в термінах середньої прибутковості – стандартного відхилення, а також допускає, що на прибутковість активів може впливати не єдиний фактор – ринковий ризик, а декілька (приріст промислового виробництва, приріст очікуваної інфляції, несподівана інфляція тощо).	
Метод порівняння прибутковості проекту із середньозваженою вартістю капіталу фірми (WACC)	Інвестиційний проект приймається до виконання, якщо очікувана прибутковість більше дорівнює вартості капіталу фірми. Недолік полягає у тому, що він не враховує розходжень у рівнях ризику різних проєктів.	$WACC = \Sigma (Be * Ce) + (1-T) * \Sigma (Bd * Cd)$ Be - власний капітал, частка; Bd - позиковий капітал, частка; Ce - вартість власного капіталу; Cd - вартість позикового капіталу; T податкова ставка прибутку.
Концепція стратегічної чистої поточної вартості (спрощений метод дисконтування)	Грошові потоки представляються у вигляді лінійної функції ставки прибутковості за ліквідними активами.	

Узагальнено авторами на основі [232, 233, 235, 236, 237].

– показника періоду окупності: «цей показник дозволяє експертові відволіктися від конкретного наповнення проекту і, разом з деякими іншими параметрами, охарактеризувати ефективність і динаміку бізнесу [232].

Застосування, так званих, інвестиційних (дисконтованих) методів оцінки інноваційного розвитку підприємства не повинні вступати в протиріччя з методами економічних визначень і обґрунтувань, прийнятими у світовій практиці. В західній теорії і практиці інвестиційних розрахунків широко використовується заснований на аналізі «готівкових потоків» (cash flow). Цей підхід, що базується на аналізі динаміки грошових надходжень і витрат, пов'язаних з інноваційною діяльністю, покладений в основу методичних рекомендацій з оцінки ефективності інноваційних проєктів [234].

? Питання для самоконтролю

1. Дайте визначення поняття «інноваційний процес».
2. Дайте визначення поняття «інноваційний маркетинг».
3. Розкрийте основну мету стратегічного інноваційного маркетингу.
4. Охарактеризуйте типи маркетингових інновацій.
5. Розкрийте послідовність етапів управління інноваційним маркетингом.
6. Охарактеризуйте етапи інноваційного процесу.
7. Розкрийте особливості маркетингу інноваційних і традиційних товарів.
8. Дайте характеристику стратегічним цілям інноваційно-інвестиційного процесу.
9. Розкрийте сутність основних завдань інноваційно-інвестиційної діяльності.
10. Охарактеризуйте місце інноваційно-інвестиційної складової в антикризовому маркетингу.



Тестові завдання для самоконтролю знань теми

1. *Інноваційний маркетинг:*

- а) це концепція ведення бізнесу, яка передбачає створення

вдосконаленої або принципово нової продукції (інновації) і використання у процесі її створення та поширення вдосконалених чи принципово нових – інноваційних інструментів, форм та методів маркетингу;

б) процес перетворення наукового знання в інновацію, яка задовольняє нові суспільні потреби; послідовний ланцюг дій, що охоплює всі стадії створення новинки та її впровадження у практику;

в) один з видів фінансового маркетингу, який являє собою комплексну програмну діяльність, спрямовану на формування виробничо-економічних рішень в області інвестицій, що відповідають реальним потребам кінцевих споживачів;

г) є складовою частиною маркетингу продажів.

2. *Інноваційний маркетинг є частиною:*

а) тактичного плану підприємства;

б) стратегічного плану підприємства;

в) поточного плану підприємства;

г) не входить до планів діяльності і розвитку підприємства.

3. *До завдань інноваційного маркетингу відносяться:*

а) пошук нових ідей;

б) відбір ідей для створення «пробних зразків»;

в) формування цінової політики та збутової схеми;

г) вірні відповіді а, б, в.

4. *До чинників формування концепції інноваційної маркетингової діяльності підприємства не відноситься:*

а) управлінські ресурси і можливості підприємства, його сильні сторони в конкурентній боротьбі;

б) основні напрямки розвитку підприємства, його глобальні цілі і тактичні завдання;

в) інформаційні системи і новинки науково-технічного прогресу;

г) тенденції розвитку попиту і зовнішнього маркетингового середовища.

5. *Інноваційно-інвестиційний процес переслідує такі стратегічні цілі:*

а) створення сприятливого інвестиційного клімату;

б) стимулювання процесів розвитку виробничої сфери;

в) збільшення обсягу інвестиційних ресурсів за рахунок усіх джерел фінансування;

г) вірні відповіді *a* та *б*.

6. *Ключовими напрямками управління в антикризовому маркетингу є:*

а) обґрунтований вибір маркетингових стратегій;

б) всі відповіді вірні;

в) використання диверсифікації як методу, що реагує на зовнішні загрози;

г) обґрунтоване використання процедур реструктуризації, реорганізації та. реінжинірингу.

7. *Інвестиційний проект:*

а) це план або програма вкладень капіталу в реальні активи виробництва з метою одержання доходу;

б) це документ, в якому визначені основні заходи, спрямовані на реалізацію маркетингової стратегії організації;

в) це координуючий плановий документ, що охоплює комплекс економічно та науково-обґрунтованих заходів;

г) вірної відповіді не має.

8. *До методів оцінки інвестиційних проектів не відноситься:*

а) метод чистої приведеної вартості;

б) побудови системи аналітичних таблиць;

в) метод визначення строку окупності інвестицій;

г) метод оцінки внутрішньої норми прибутковості інвестицій

9. *Метод чистої приведеної вартості оцінки інвестицій це:*

а) визначення ставки дисконтування, за якої чиста приведена вартість дорівнює нулю;

б) визначення тривалості періоду, протягом якого сума чистих доходів, дисконтованих на момент завершення інвестицій, дорівнює сумі інвестицій;

в) дисконтування грошових потоків за ставкою, що відбиває очікуваний рівень позичкового відсотка на фінансовому ринку;

г) оцінка відношення дисконтованого чистого доходу до стартових інвестицій.

10. *Метод кращого стану – це:*

а) застосування ставки дисконтування з урахуванням виправлення на ризик;

б) оцінка можливостей прибутковості портфеля цінних паперів загалом;

в) грошові потоки представляються у вигляді лінійної функції ставки прибутковості за ліквідними активами;

г) не припускає оцінки ефективності інвестиційного портфеля в термінах середньої прибутковості.



Практичні завдання для закріплення теоретичних знань

Завдання 1. З проведеного аналізу діяльності підприємства N зроблено наступні невтішні висновки: на сьогодні підприємство працює не на повну потужність, достатня кількість територій, й поокремі цехи надані в оренду, у зв'язку із складною політичною ситуацією в країні, підприємство втратило частку ринків збуту, проте відновило обсяги продажу на внутрішньому ринку протягом останніх років. Тому, на базі підприємства N паралельно із продукцією, що сьогодні виробляється, маркетологами запропоновано впровадження принципово нового напрямку діяльності: розпочати виробництво кованої продукції та відкрити студію художнього кування. Для виробництва кованих виробів необхідне наступне обладнання:

- необхідні елементи для виробництва кованих виробів;
- шліфувальна машина;
- зварювальний апарат;
- компресор;
- стіл зварника;
- стелаж;
- стапель;
- верстат відрізний – абразивний;
- вентиляція.

Таке обладнання, як шліфувальна машина, зварювальний апарат, стіл зварника та вентиляційна система є в наявності на підприємстві N.

В таблиці 1 надано кількість та вартість необхідного обладнання.

Для реалізації виробленої кованої продукції, або збільшення замовлень, підприємству пропонується розмістити інформацію на сайті підприємства, створити окремий сайт, що буде містити інформацію виключно про художнє кування, який дозволить замовникам залишати замовлення та напряму зв'язуватись з менеджерами даного напрямку.

Таблиця 1

Вартість необхідного обладнання

Найменування обладнання	Кількість, од.	Вартість, грн./од.	Повна вартість обладнання, грн.
Необхідні елементи для виробництва кованих виробів	1	500 000	500 000
Компресор	2	37 000	74 000
Стелаж	3	24 600	73 800
Стапель	1	36 800	36 800
Верстат відрізний - абразивний	2	37 500	75 000
Шліфувальна машина	є в наявності		
Зварювальний апарат	є в наявності		
Стіл зварника	є в наявності		
Вентиляційна система	є в наявності		
Всього, грн.			759 600

Вартість створення сайту становить 10000 грн., а також потребує щомісячної підтримки та обслуговування, що обійдеться підприємству в 1500 грн./міс. Також підприємству необхідно приймати участь в різноманітних спеціалізованих виставках, й друкуватися в спеціальних журналах. На це в проєкті закладається 15000 грн./рік. Таким чином, маркетингові витрати підприємства за даним напрямком надано в таблиці 2.

Таблиця 2

Маркетингові витрати підприємства, пов'язані з впровадженням художнього кування

Маркетингові витрати	Сума витрат, грн.
Створення сайту	10 000
Підтримка сайту	18 000
Друкована реклама	15 000
Всього	43 000

Тож загальна сума маркетингових витрат, пов'язаних з виробництвом кованих виробів становитиме 43 000 грн./рік.

Провести розрахунок показників доцільності інвестиційного проєкту та зробити висновки, якщо згідно з даним проєктом за чотири роки грошові потоки відповідно будуть складати: 1-й рік – 300 тис. грн.; 2-й рік – 600 тис. грн.; 3-й рік – 1000 тис. грн.; 4-й

рік – 2500 тис. грн. Підприємство розраховує на 10% віддачі на інвестовані їм кошти.

Завдання 2. Підприємству пропонується придбати дробетметну установку прохідного типу. Впровадження зазначеного устаткування дозволить підвищити якість продукції та збільшить чистий дохід від реалізації на 2%.

Вартість устаткування та інші характеристики наведені в таблиці.

Таблиця

Вартість придбання та монтаж дробетметної установки
прохідного типу

Види витрат	Сума, грн.
Вартість дробетметної установки прохідного типу, виробник фірма OMSG, Італія	130000 € або 3900000 грн.
Вартість транспортування та монтажу	Здійснюється компанією-продавцем безкоштовно
Разом	3900000

Основним джерелом фінансування пропозицій щодо модернізації устаткування є залучення банківського кредиту.

Для закупівлі планується залучити банківські кошти в сумі 3900,00 тис. грн. у ПАТ «ОТПБанк», оскільки на підприємстві не має власних коштів. Термін дії кредиту буде складати 4 роки. Під 24% річних. В якості застави пропонується придбане за рахунок кредитних коштів устаткування.

Вихідні дані за проектом наведені в таблиці.

Таблиця

Вихідні дані за проектом

Показник	Значення
Тривалість проекту, роки	4
Загальний обсяг інвестицій, тис. грн.	3900
Дохід підприємства у поточному році році, тис. грн.	5052242
Вартість позикового капіталу, %	24
Ставка податку на прибуток, %	18
Річний темп зростання виручки, %	2
Рентабельність продукції, визначена за прибутком до сплати відсотків та податків, %	6

Провести розрахунок показників доцільності інвестиційного проекту та зробити висновки.

РОЗДІЛ 9

МАРКЕТИНГОВА АНТИКРИЗОВА ПРОГРАМА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

9.1 Сутність маркетингової антикризової програми підприємства

Процес виведення підприємства із кризового стану має відбуватися не хаотично та безсистемно, він має бути належним чином організований та скоординований. Розуміння цих аксіоматичних істин обумовлює доцільність визначення основних документів, що повинні розроблятися у процесі антикризового управління підприємством.

Основними документами, які мають розроблятися на підприємстві, що опинилося в кризовому стані, є антикризова програма та план антикризових заходів.

Антикризова програма – це спеціальним чином підготовлений внутрішній документ, у якому систематизовано викладається перелік основних заходів, що планується здійснити в межах підприємства, його структурних підрозділів та функціональних служб для досягнення поставленої мети – виведення підприємства з кризового стану [238, с. 110].

Антикризова програма має бути укрупненою та розроблятися в цілому по підприємству. За потреби можуть розроблятися антикризові програми по окремих підрозділах та функціональних службах підприємства (як розвиток, уточнення та дезагрегація заходів, передбачених на рівні підприємства).

Антикризова програма розроблюється на підставі проведеної діагностики фінансового стану та загрози банкрутства підприємства, наслідків виникнення ситуації банкрутства, оцінки можливостей підприємства щодо локалізації кризи [238, с. 110; 239].

Розроблення антикризової програми підприємства становить обґрунтовану сукупність заходів, що мають бути вжиті для досягнення визначених цілей та виконання завдань антикризового управління. Зміст програми обумовлюється результатами проведеної діагностики, часовими й ресурсними

обмеженнями антикризового процесу. У її складі зазвичай виділяють окремі антикризові політики – сукупність дій, засобів та інструментів досягнення певних результатів.

Формування антикризової програми належить до найбільш відповідальних та вагомих питань, оскільки саме обґрунтований вибір антикризових заходів забезпечує виведення підприємства зі стану кризи з найменшими втратами у найкоротші терміни. Теоретичні питання та методичні аспекти визначення змісту антикризової програми, тобто оптимального переліку антикризових заходів та послідовності їх реалізації, належать до найменш розроблених. Як правило, пропонують певний набір антикризових заходів відповідно до ступеня глибини існуючої кризи та стадії фінансової стабілізації (методи оперативного, тактичного, стратегічного механізму), виділяють оперативні, довгострокові фінансові та довгострокові інвестиційні методи, які використовуються послідовно, якщо необхідний результат не буде отриманий, групують методи санації залежно від кількісних показників-індикаторів загрози банкрутства тощо. Однозначна точка зору на послідовність (черговість) застосування тих чи інших антикризових процедур, оптимальну норму співвідношення між ними не досягнута, методичний інструментарій кожного етапу антикризових перетворень формується емпірично без належного обґрунтування доцільності саме цих заходів. Чітке ранжування тих чи інших антикризових заходів за терміном не є виправданим і життєздатним. На практиці неможливо чітко визначити день «Х», який є межею їх застосування. Залежно від фази кризи, жорсткості часових і ресурсних обмежень антикризова програма підприємства має оптимально поєднувати оперативні, тактичні та стратегічні рішення щодо виведення його з кризи [239; 240, с. 56].

Процес формування та реалізації антикризової програми запропоновано на рисунку 9.1.

Формування та реалізації антикризової програми на підприємстві складається з трьох взаємопов'язаних блоків з відповідними етапами їх виконання.

Блок 1. Розроблення антикризової програми включає наступні дії:

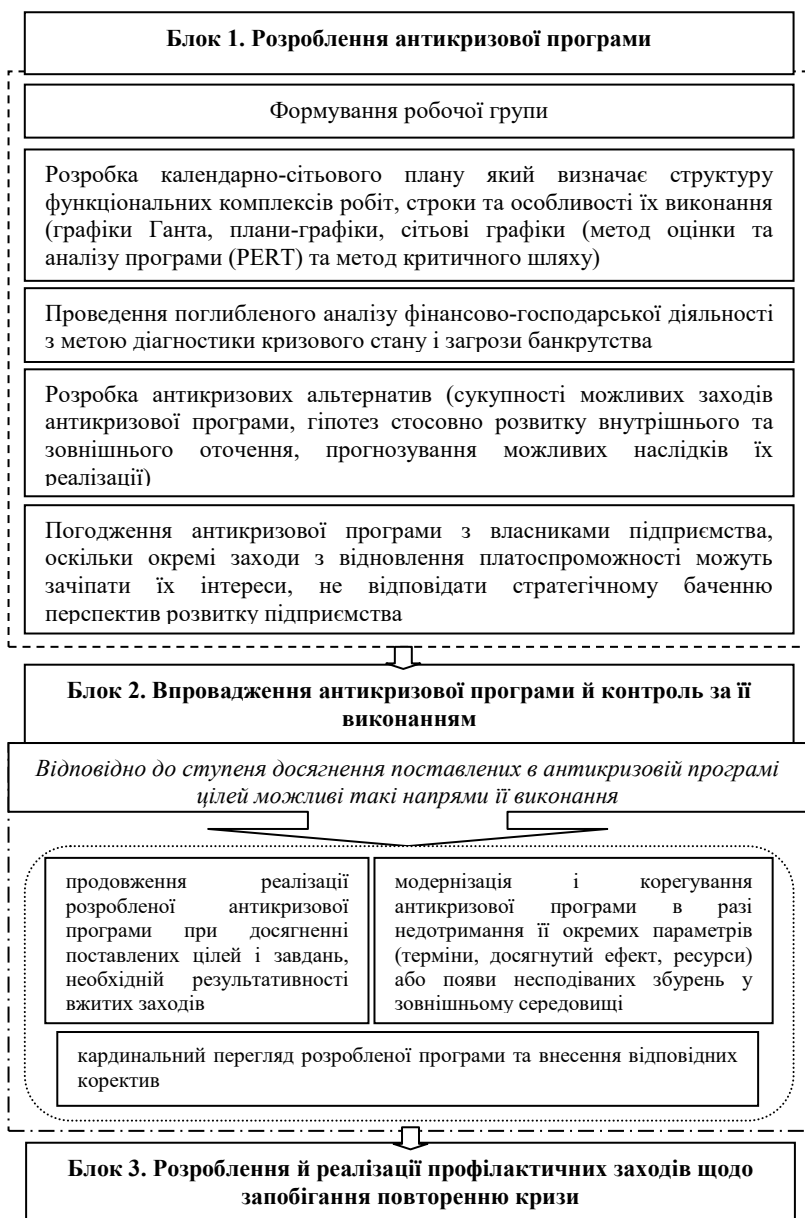


Рисунок 9.1 – Процес розроблення та впровадження антикризової програми

Розроблено авторами.

1) На етапі формування робочої групи необхідно виділити кілька зацікавлених осіб, які будуть відповідальними за процесом розробки та впровадження антикризової програми, або залучити звернутися за допомогою до консалтингової організації. Консультант представляючи погляд ззовні, вільніше в оцінках: пріоритетів збереження бізнесу, напрямки, ринку, постачальника та інше [238, с. 111; 239].

2) На другому етапі необхідно розробити календарно-сітьовий план який визначає структуру функціональних комплексів робіт, строки та особливості їх виконання. Використовуються різні календарно-сітьових плани такі як графіки Ганта, плани-графіки, сітьові графіки (метод оцінки та аналізу програми (PERT) та метод критичного шляху). Календарний графік проекту відображає основні, узгоджені з замовником зобов'язання щодо змісту, строків та основних етапів реалізації проекту. За формою це лінійний графік, який не відображає технологічних зв'язків. Виконання цього графіку контролює, як правило, керівник підприємства. кошторисними нормами, виходячи з кошторисів об'єктів-аналогів. Обсяг робіт, інформації та показників в цьому графіку не значний [240, с. 15-17].

3) На третьому етапі на підприємстві необхідно провести поглиблений аналіз фінансово-господарської діяльності, його активів і пасивів, дебіторської та кредиторської заборгованості, забезпеченості власними коштами, існуючих і можливих замовлень, попиту і цін на продукцію і послуги. Це дозволяє виявити причини кризового стану, намітити способи її подолання, а також визначити причини існуючого стану та потреб, що стримують подальший розвиток.

4) На четвертому етапі важлива розробка антикризових альтернатив, тобто сукупності можливих заходів антикризової програми, гіпотез стосовно розвитку внутрішнього та зовнішнього оточення, прогнозування можливих наслідків їх реалізації. Унікальність та нестандартність формування антикризової програми обумовлена тим, що існує досить широкий діапазон альтернатив, які являють собою складний об'єкт оцінювання. Прийняття рішення відбувається в умовах інформаційної невизначеності та високої ризикованості, наслідків реалізації окремих рішень, зростаючого динамізму навколишнього середовища підприємства, збільшення

взаємопов'язаності окремих заходів.

5) На п'ятому етапі відбувається погодження антикризової програми з власниками підприємства, оскільки окремі заходи з відновлення платоспроможності можуть зачіпати їх інтереси, не відповідати стратегічному баченню перспектив розвитку підприємства. Внутрішня структура антикризової програми не потребує формалізації (чіткого та однозначного визначення окремих розділів), оскільки буде визначатися стадією кризи та суттю заходів, що включаються до її складу [238, с. 112].

Блок 2. Впровадження антикризової програми й контроль за її виконанням включає основні управлінські дії в процесі реалізації антикризової програми та здійснення контролю за її виконанням.

Найважливішою управлінською функцією на цьому етапі є організація контролю за виконанням антикризової програми для своєчасної модернізації або корегування розробленої політики (процедур, заходів) у зв'язку з непрогнозованими збуреннями у внутрішньому й зовнішньому середовищах і поведінкою окремих кредиторів. Система контролю має забезпечувати, по-перше, відстеження динаміки зовнішніх проявів кризових явищ, факторів розвитку кризи, інтегральних показників кризового стану; по-друге, оцінювання результатів вжитих антикризових заходів за їх характером, термінами, наслідками реалізації [240, с. 57].

Блок 3. Розроблення й реалізації профілактичних заходів щодо запобігання повторенню кризи включає створення або модернізацію основних елементів системи протидії банкрутству на рівні підприємства. Для цього мають бути внесені відповідні зміни в основні функціональні стратегії та політики підприємства: управління грошовим оборотом та запасами, господарським ризиком, формування й використання прибутку, закупівлю товарно-матеріальних ресурсів, управління дебіторською заборгованістю, залучення кредитних ресурсів, інвестиційну та інші політики, пов'язані з генеруванням або витрачанням грошових коштів. Ці зміни повинні враховувати передові технології, інструменти й засоби управління економічними процесами, забезпечувати високоефективну й сталу роботу підприємства в майбутньому [238, с. 127; 240, с. 58].

Таким чином, формування та реалізація антикризової програми підприємства є актуальним та необхідним завданням, яке кожне підприємство має вирішувати окремо із дотриманням

певних принципів та правил.

9.2 Інтернет-маркетинг як інструмент антикризових програм підприємства

Світова економічна криза вплинула практично на всі сфери підприємницької діяльності. Представники бізнесу змушені оптимізувати витрати підприємств, мінімізувати невиробничі витрати, шукати креативні, нетрадиційні шляхи збереження ефективності виробництва і бізнесу в цілому. Одним із напрямів антикризової діяльності на підприємстві стає інтернет-маркетинг. За останні роки бурхливий розвиток інформаційних технологій дозволив сформувати віртуальне середовище зі специфічними рисами: можливістю динамічного ведення бізнесу відсутністю територіальних і політичних обмежень [242, с. 201].

Перший у світі навчальний курс лекцій «Принципи Інтернет-маркетингу» був прочитаний У.Хенсоном в 1996 році в інтелектуальному центрі Силіконової долини (США) – Стенфордському університеті. В ньому теоретично обґрунтовано передумови становлення нового напрямку маркетингу, розглянуто його специфічні риси та перспективні напрями розвитку віртуальних локальних ринків, що реально діють, систематизовано та узагальнено досвід провідних американських компаній щодо маркетингової діяльності в Інтернеті [243, с. 15].

Інтернет-маркетинг (електронний маркетинг) – технологія маркетингу за допомогою комп'ютерних мереж і систем, а також медіа, смартфонів та інших цифрових носіїв інформації, спрямована на привернення уваги до товару чи послуги, популяризацію цього товару (сайту) в мережі і його ефективного просування з метою продажу. Він є однією із складових у загальній маркетинговій стратегії фірми [244, с. 120; 245, с. 88; 246, с. 42]

Електронний маркетинг має деякі суттєві можливості: охоплення великої кількості користувачів Інтернету, цільовий вплив на групи споживачів, швидке створення електронного рекламного контенту, невисокі витрати при проведенні маркетингових кампаній, оперативний збір та аналіз статистичної

інформації маркетингових досліджень [244, с. 120].

Інтернет-маркетинг (internet marketing) – застосування всіх аспектів маркетингу в глобальній мережі Інтернет, який зачіпає основні елементи: продукт, ціна, місце продажу, просування [247].

Маркетингові можливості Інтернету виявляються на різних стадіях виробничого циклу підприємства [244, с. 121; 245, с. 88]:

- інформаційний маркетинг та вивчення ринку;
- виробництво товару або послуги;
- реалізація продукції;
- сервіс і післяпродажна діяльність.

На кожному з цих етапів Інтернет надає підприємству додаткові можливості щодо поліпшення свого бізнесу, переваги перед конкурентами, які не користуються мережею (рисунк 9.2).

Інформаційний маркетинг та вивчення ринку. Безмежність доступної в мережі інформації – одне з перших вражень при ознайомленні з Інтернетом. Путівниками тут слугують пошукові системи, часто об'єднані з тематичним каталогом. З їх допомогою можна знайти ресурси з інформацією, що вас цікавить. У фахівця, який певний час користується мережею, назбирається колекція посилань на найбільш корисні ресурси, де він завжди може ознайомитися з останніми новинами у галузі, яка його цікавить, вивчити стан ринку: ціни, нові технології й інструменти, нові можливості, результати останніх досліджень ринку і його окремих секторів, нові види продукції, діяльність конкурентів і лідерів ринку тощо. Отже, бажаючи почати нову справу Інтернет допомагає вивчити ринок і вибрати найперспективнішу для певної ситуації сферу діяльності. Активно працюючим на ринку мережа дає змогу відстежувати усі новини й події, оперативно реагувати на зміни ринку і знаходити нові можливості розвитку бізнесу.

Виробництво товару або послуги. Інтернет започаткував віртуальні колективи. Люди, які працюють на одній фірмі, можуть жити на різних континентах і бути при цьому об'єднаними загальним виробничим процесом.

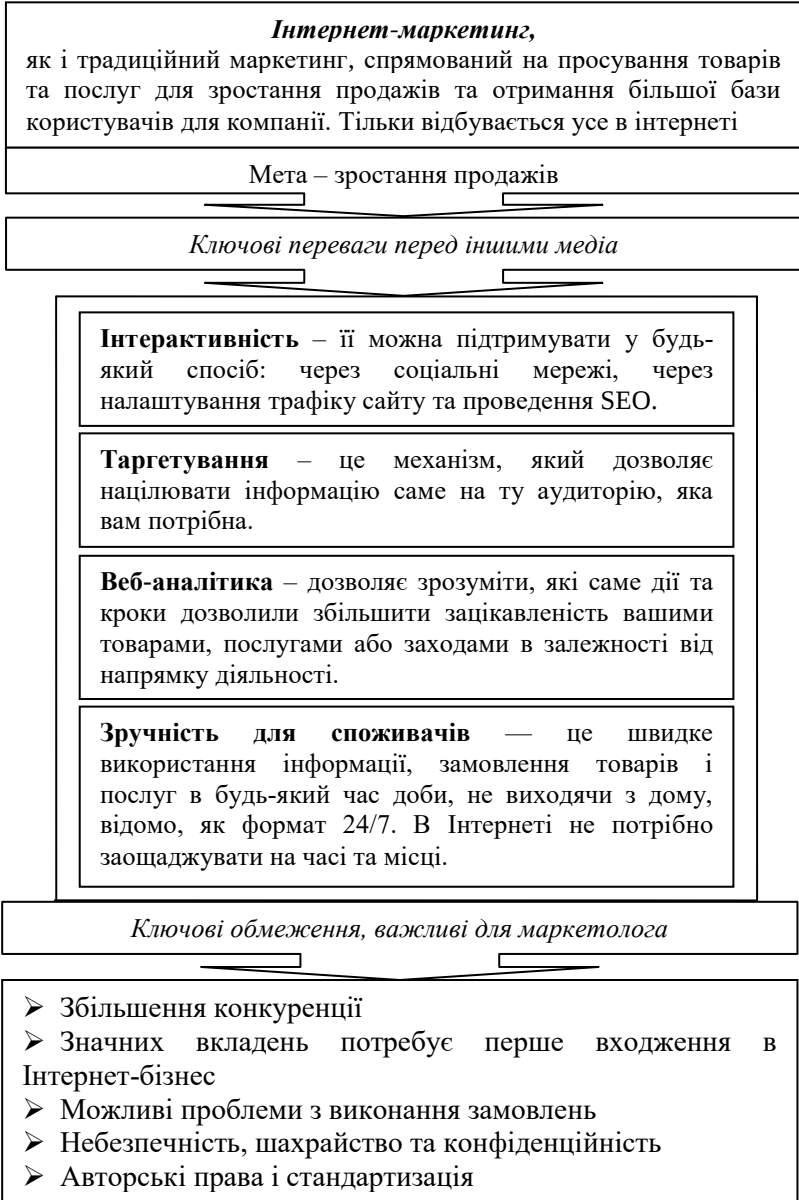


Рисунок 9.2 – Ключові переваги та обмеження Інтернет-маркетингу
Розроблено авторами на основі [243, с. 18; 244, с. 121; 248].

Кваліфікована і дешева робоча сила в Азії, Центральній і Східній Європі приваблює бізнесменів розвинутих країн. Вони наймають робітників, передусім інтелектуальної праці, в цих регіонах, і кількість таких віртуальних співробітників зростає.

Маркетологи можуть використовувати різноманітні он-лайнні ресурси для отримання інформації про своїх споживачів, конкурентів, маркетингову оцінку, аналіз, дослідження свого сектора ринку і галузі загалом. Це пошукові системи, телеконференції, дискусійні групи і списки розсилання, електронні видання, спеціалізовані сайти тощо.

На Заході існують програми, які перевіряють Інтернет з метою виявлення нелегального продажу або дистрибуції продукції певної фірми, нелегального використання її логотипів, інших брендингових атрибутів. Є також складне програмне забезпечення для маркетологів, що дає змогу проводити рекламні кампанії, аналізувати їх ефективність і вносити корективи під час кампанії.

На відміну від будь-якої іншої інформаційної мережі, Інтернет надає можливість простежити за поведінкою відвідувачів сайту підприємства – на які Web-сторінки вони заходили, на яких затримувалися, з яких виходили. На підставі такого аналізу можна зробити висновки про переваги та уподобання відвідувачів сайту, скоригувати маркетингову тактику і стратегію, хід рекламної кампанії.

Процес інтернет-маркетингу складається з наступних етапів (рисунок 9.3).

Перед початком формування ефективної стратегії у сфері digital, а також налаштування веб-аналітики, варто чітко усвідомити місію, цінності, мету та бачення майбутнього розвитку компанії. Також слід розуміти, що пропонує компанія: сервіс або послуга, – зробити аналіз конкурентів, визначити хто є клієнтом (формування портрету цільової аудиторії).

Одним з головних аспектів у здійсненні онлайн аналітики є формування цільової аудиторії.

Для формування портрету зазвичай враховують наступні аспекти: стать, вік, інтереси, географію, мову, рівень доходу, освіту, середній чек, очікування та страхи стосовно продукту знання щодо продукту за шкалою від 1 до 10, як споживачі взаємодіють із продуктом в офлайн- та в онлайн-просторі.

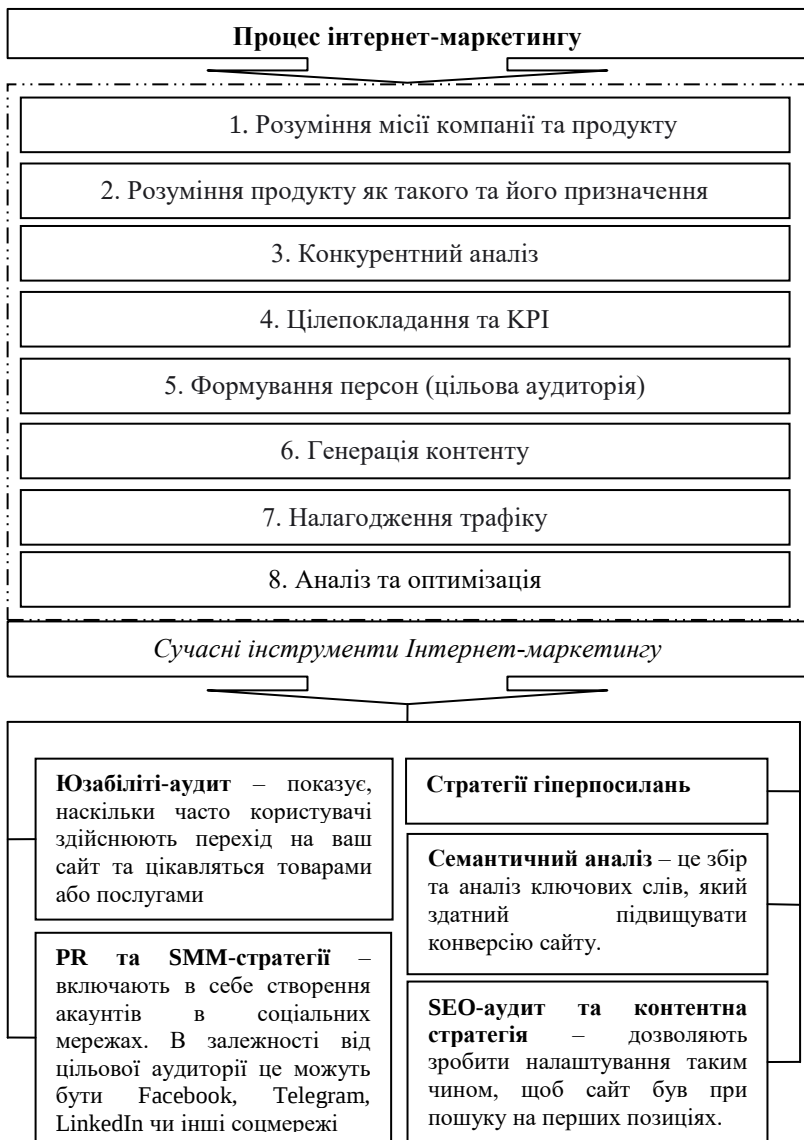


Рисунок 9.3 – Процес та інструменти Інтернет-маркетингу
Розроблено авторами на основі [244; 245; 248].

Для задоволення потреб клієнта, важливо формувати якісний

контент. Є типи контенту, які покривають різні цілі:

1) *Професійний* означає, що підприємство володіє достатньою експертизою, щоб надавати коментарі за відповідною темою.

2) *Профільний* демонструє, що підприємство є фахівцем у своїй спеціалізації на ринку який представляє.

3) *Персональний* визначає підприємство як бренд.

При формуванні будь-якої контент-стратегії бажано віднайти пропорцію між текстовим, відео, графічним та івент-контентом. Саме поняття «контенту» є зв'язуючою ланкою між клієнтом та виробником, дозволяє формувати суспільство навколо бренду, вести безпосередню комунікацію з клієнтом.

При побудові КРІ кампанії у сфері інтернет-маркетингу зазвичай виділяють три групи показників:

- залучення;
- інтерактивність;
- конверсія.

На етапі залучення підбирається ТОП інструментів для залучення користувачів на сайт. Все може відбуватися за допомогою таких інструментів:

- email-розсилки;
- соціальні мережі;
- пряма реклама, яка з'являється після кліку на сайт.

На етапі інтерактивності аналізується, як користувачі зайшли на сайт, дізналися про нього та заглибились у зміст. Для повноцінного аналізу застосовують:

- показник відмов,
- час, який був проведений на сайті,
- кількість сторінок, які були переглянуті за сеанс.

Показник відмов означає, що користувач зайшовши на сторінку та переглянувши контент, не зацікавився та через декілька секунд покинув сайт. Час перебування на сайті може складати від 30 сек до 30 хв, проте, одним з найважливіших показників у цьому випадку буде не наскільки довго він перебував на сторінці, а скільки сторінок переглянув.

Конверсія - відсоток корисних дій на сайті. Як приклад, це можуть бути замовлення через дзвінок, через сайт, замовлення через кошик або в один клік. Ці приклади є макроконверсіями. Мікроконверсії включають використання пошуку на сайті, онлайн-чат, перехід на сторінку «Контакти» або «Зробити

замовлення», завантаження презентації компанії.

У наукових публікаціях дослідниками пропонується для зменшення внутрішньофірмових маркетингових витрат використовувати три інтернет-стратегії (таблиця 9.1).

Таблиця 9.1

Типи інтернет стратегій зменшення внутрішньофірмових
маркетингових витрат

Стратегія	Зміст
1	2
Максимальне використання відомих інструментів інтернет маркетингу	У товарній політиці: формування віртуальної інформаційної оболонки матеріальних товарів і створення віртуальних товарів. У ціновій політиці: орієнтація на попит, стрімке реагування ціноутворення на динаміку попиту, впровадження принципу «управління доходом». У розподілі: формування нових каналів розподілу за допомогою посередницьких віртуальних майданчиків, зокрема, бартерних та інформаційних. Мінімізація довжини каналів розподілу і як результат – зниження посередницьких націнок і підвищення цінової конкурентоспроможності товару. Перехід на прямий маркетинг як основну форму розподілу товарів. Створення інтернет магазинів. У просуванні: максимальне використання комплексу інтернет комунікацій, зокрема специфічних, виключно для інтернет середовища контекстної реклами, пошукової оптимізації, віртуальних співтовариств, інтерактивних продажів, інтернет PR, стимулювання збуту
Створення внутрішньої і зовнішньої локальних мереж (інтранет, екстранет) і переміщення в них частини менеджменту і маркетингових функцій підприємств	Перехід в інтранеті до цифрового документообігу і зберігання документації скоротить тимчасові і матеріальні витратив 2–5 разів; застосування «зелених» технологій в інфраструктурі. Застосування інструментів корпоративного інтернет PR, корпоративних блогів, форумів, чатів, відеоконференцій, внутрішньофірмових віртуальних ЗМІ. Організація екстранету скоротить тимчасові і матеріальні витрати на відрядження, телефонні переговори, оформлення замовлень, зберігання товарів на складах, консультування on line, післяпродажну підтримку товару. Перехід до інтерактивного і індивідуального маркетингу при комунікаціях з учасниками мікромаркетингового середовища

Продовження таблиці 9.1

1	2
Переміщення бізнесу у віртуальний простір і розробка антикризових інтернет маркетингових програм	Створення віртуальних підрозділів або віртуальних підприємств, де основними витратами будуть заробітна плата програмістів і операторів, вартість програмного забезпечення. Надання інформаційних товарів винятково у віртуальному просторі. Ефективне функціонування посередницьких інтернет майданчиків. Застосування аутсорсинга, дата центрів, віртуальних казино, віртуальних ЗМІ, банківських послуг, віртуального маркетингового консалтингу тощо

Джерело: [242, с. 202; 243, с. 107; 249, с. 50; 250].

Для проведення ефективної маркетингової кампанії, односторонній процес інформування покупця про продукт сьогодні недостатній. Більший комерційний ефект досягається тільки тоді, коли налагоджено зворотній зв'язок зі споживачем. Тому традиційні односторонні канали інформування вже не працюють в сучасному інформаційно-технологічному суспільстві. Сучасний споживач звикає до спілкування, до можливості висловлювати свою думку і вести діалог з підприємством, продавцем і з групою споживачів в цілому, правда, в даному випадку організованому як певне об'єднання.

9.3 Антикризовий PR

За допомогою завчасної ідентифікації ризиків, розстановки пріоритетів між ними і ретельного моніторингу їх еволюції, кризами можна управляти. Антикризові заходи мають бути не реакцією на певні кризові явища, які вже сталися, а виконувати функцію запобігання кризі.

Причинами виникнення кризи можуть бути: несвоєчасно перераховані гроші, не правильно представлене рекламне повідомлення, зміни політичної ситуації в країні тощо [254].

Симптомами кризи є:

- компрометуючі статті в ЗМІ;
- зниження рівня продажів;
- зменшення кількості потенційних клієнтів;
- захоплення частки ринку конкурентом тощо [254].

Кризи потрібно діагностувати. Для цього залучаються PR-фахівці, які збирають формальну та неформальну інформацію про ситуацію, що склалася, а потім розробляють шляхи виходу з неї.

Фахівцями компанії «Ogilvy PR» розроблено базові принципи-рекомендації антикризового управління [251, с. 16-17]:

1. Усвідомити зацікавленість медіа у вашій історії. Засоби масової інформації – головний каталізатор більшості криз. Багатьох журналістів скандали приводять у захват, чого не скажеш про топ-менеджерів компанії. Важливо розуміти медіа, так само, як ви розумієте своїх споживачів і конкурентів. Намагаючись поширити свою думку, бізнес ніколи не повинен покладатися виключно на ЗМІ.

2. Визначити реальну проблему і розробити відповідну стратегію. Спочатку організація має переконатися в тому, що вона орієнтована на ключові проблеми, а не на «прикрі випадки», які лише віддалено стосуються кризи. Після того, як проблему виявили, можна визначити цілі антикризової роботи і стратегію, яка спрямовуватиме цей процес. Стратегія повинна бути гнучкою й орієнтованою на конкретну проблему, яку ви намагаєтесь вирішити, а не на штучно встановлені стандарти «хорошого» або «поганого» антикризового управління.

3. Керувати інформаційним потоком. Медіа часто поширюють неправдиву інформацію, свідомо чи ні. Залишившись непоміченою, така інформація може, як бумеранг, повернутися до внутрішніх аудиторій, спотворюючи уявлення про проблему всередині системи і заважаючи приймати належні рішення. Отже, в кризовій ситуації життєво важливо активне управління всіма інформаційними потоками.

4. Уявіть, що ситуація розвиватиметься в гірший бік, тому треба усвідомлення того, що ситуація, ймовірно, погіршиться, перш ніж вона почне поліпшуватись.

5. Задіяти найкращі наявні технології, щоб налагодити прямі й ефективні комунікації з усіма аудиторіями. Заскочені кризою знаєцька, компанії часто приділяють недостатньо уваги прямій комунікації з групами громадськості, яких стосується дана ситуація. Це ключова сфера, де попередня підготовка принесе значні вигоди.

6. Кризи еволюціонують. Необхідно постійно оцінювати ефективність тактик антикризового управління, щоб зрозуміти

загальну ефективність антикризової стратегії. Багатоцільові дослідження, вибіркові опитування і фокус-групи допоможуть оперативно отримати корисні дані про те, як громадськість сприймає вашу проблему.

Оскільки реагування на кризові явища тісно пов'язане зі співпрацею з медіа, управлінням інформаційними потоками та створенням і реалізацією комунікативних стратегій, то обов'язки по виконанню перелічених дій найчастіше здійснюються прес-центрами організацій, підприємств, установ, структур та ін.

Поширення фейків, суспільна критика, рейдерство, медіакіллерство – особливо загрожують тим, хто не працював над публічністю та налагодженням комунікацій [252].

Криза підриває довіру, порушує життєдіяльність, викликає широкий публічний інтерес і руйнує репутацію – запоруку розвитку у майбутньому.

Напрями попередження та знешкодження кризи наведені в таблиці 9.2.

Антикризовий PR – один з напрямів антикризового менеджменту, якому в умовах кризи відводиться чи не найважливіше значення [253, с. 14].

На сьогоднішній день сформувалося два основні напрямки – «тактичний антикризовий PR» і «стратегічний антикризовий PR» (рисунок 9.4).

Антикризовий PR – це комплекс вискоєфективних технологій, які орієнтовані на прогнозування, виявлення та усунення кризи, та вихід з неї, а також регулювання її наслідків [254].

Основними помилками під час проведення антикризової кампанії є [253, с. 14]:

- нерішучість, що створює в публіці відчуття некомпетентності й відсутності підготовки;
- відхід від прямих відповідей, який породжує відчуття нечесності й нечутливості;
- демагогія;
- конфронтація і проведення заходів, що збільшують напругу та привертають увагу (наприклад, судовий розгляд).

Не сприяють подоланню кризи позиції «пасивна крайність» та «активна крайність». В Україні не існує науково обґрунтованих

антикризових програм, які можна використовувати під час криз, не розроблено варіативні алгоритми та програми антикризових комунікацій.

Таблиця 9.2

Напрями попередження та знешкодження кризи

Попередження кризи	Знешкодження кризи
визначити потенційні інформаційні загрози конкретного бізнесу чи публічної особи	оперативно аналізувати та оцінювати ступінь кризової ситуації та її наслідки для бізнесу чи публічної особи
проаналізувати і зпроектувати розвиток можливих кризових ситуацій	проводити оперативні медіамоніторинги та з'ясовувати швидкість і ступінь поширення негативної інформації
розробити і впровадити покрокову програму дій на випередження інформаційних загроз	планувати покрокову стратегію виходу з кризи відповідно до отриманої інформації
підготуватися до реагування на потенційні кризові ситуації	розробити превентивну програму на випередження потенційних кризових ситуацій
провести стрес-навчання для персоналу та комунікаційних відділів компаній на випадок можливої кризи	аналізувати і проектувати потенційні загрози для бізнесу чи публічної особи у майбутньому
	визначити найефективніші інструменти й канали комунікації для впливу на аудиторію та знешкодження інформаційної кризи
	нейтралізувати інформаційну кризу та підкреслити сильні сторони компанії чи публічної особи

Узагальнено авторами на основі [252].

Взагалі, концепт антикризового управління є підставою для вирішення таких завдань [253, с. 14-15]:

1) визначення сукупності підпроцесів спостереження, виявлення за певними ознаками, локалізації кризових явищ, запобігання кризовим ситуаціям, визначення їх особливостей, форм реалізації;

2) визначення способів спостереження, виявлення за певними ознаками, локалізації кризових явищ, запобігання кризовим ситуаціям;

3) формування комплексу стандартних ситуацій, у яких можуть відбуватися спостереження, виявлення за певними

ознаками, локалізація кризових явищ, запобігання кризовим ситуаціям;

4) визначення ресурсів і їх резервів, що мають бути використані для спостереження, виявлення за певними ознаками, локалізації кризових явищ, запобігання кризовим ситуаціям, а при їх настанні – подолання;

5) визначення ознак стабільності діяльності системи, яку слід відрізняти від стагнації.

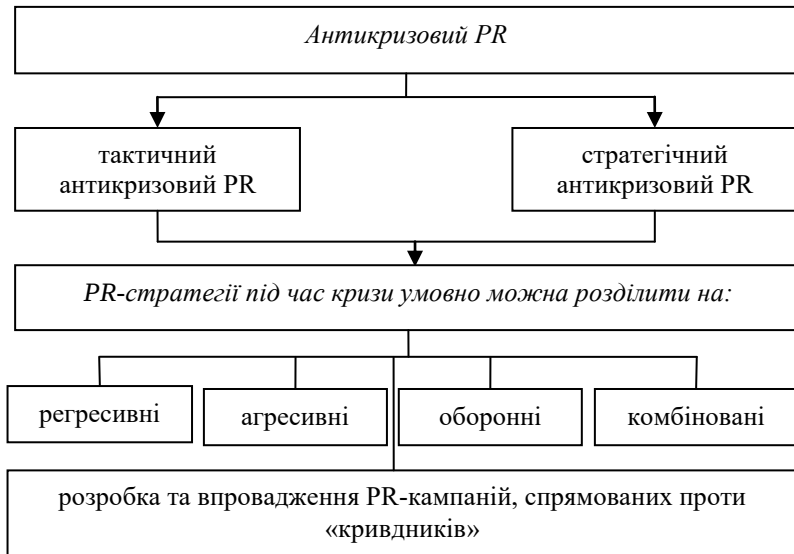


Рисунок 9.4 – Напрями та стратегії антикризового PR
Розроблено авторами.

Найкращим шляхом подолання кризи є запобігання її виникнення. Для цього здійснюється повсякденний піар: підтримка та коригування іміджу, оперативне реагування на події, захист іміджу від зовнішнього впливу, контроль комунікаційних каналів, антикризовий моніторинг.

PR-стратегії під час кризи умовно можна розділити на (рисунок 9.4):

- регресивні – ігнорування кризи;
- агресивні – розробка та впровадження PR-кампаній, спрямованих проти «кривдників»;

– оборонні – виправдання перед суспільством (громадськістю), розробка заходів, спрямованих на подолання кризи, уникнення негативних наслідків, перемикання уваги суспільства із загостреної проблеми на іншу – не пов'язану з діяльністю компанії;

– комбіновані – поєднання декількох стратегій.

Крім традиційних інструментів в антикризовому піарі використовують: прес-конференції, прес-релізи, інтерв'ю, спростування, корпоративні видання, спонсорство, лобіювання, судові позови, управління чутками тощо .

Одна справа, коли проблеми бізнесмена виникають з його провини, а інша – коли він не має ніякого відношення до неї. Йдеться про об'єктивні кризи.

За умов виникнення такої кризи виникає питання про те, наскільки компанія та її керівники змогли адаптуватися до зовнішніх обставин.

Таким чином, очевидно, що наявність ефективної PR-стратегії є дуже важливим елементом управління в кризових ситуаціях.

Підприємству також потрібно розробити План антикризового реагування. План антикризового реагування описує політику та процедури для координації комунікацій у межах організації, а також між організацією та третіми сторонами (суспільство, органи влади, клієнти, постачальники та інші зацікавлені сторони) у випадку криз чи конфліктних подій [253, с. 24-25].

Конфліктні події – це розслідування, халатні або злочинні дії, протести, заяви держорганів або інші ситуації, які вимагають публічної реакції. Цей план передбачає не лише роботу зі ЗМІ і питання комунікації, а й містить процедури швидкого оцінювання потенційно шкідливих ситуацій та методи швидкого й ефективного реагування на ці ситуації.

Наявність плану дає змогу [253, с. 25]:

1. Правильно оцінити ситуацію і визначити, чи потрібне комунікаційне реагування.

2. Створити Кризову групу, яка рекомендуватиме інструменти, відповідні конкретній ситуації.

3. Вжити негайних заходів, щоб:

- визначити сторони, які треба проінформувати про ситуацію;
- оприлюднити факти про кризу;
- мінімізувати чутки;

– відновити порядок і впевненість.

Повідомлення для таких випадків мають містити:

1) Для працівників: інформацію про те, як і коли треба зв'язуватися зі своїм керівництвом у разі НП.

2) Для менеджменту (в тому числі, регіонального): інформацію, необхідну для захисту співробітників і клієнтів, а також для першого спілкування з пресою.

3) Для клієнта: інформацію про те, коли і за яких умов в критичних ситуаціях будуть відновлені послуги / подолані наслідки.

4) Для уряду і місцевих органів влади: повідомити про кроки, які ви плануєте зробити у критичній ситуації. Повідомити місцевим і державним органам про допомогу, яка може знадобитися вам для продовження забезпечення клієнтів послугами [253, с. 26].

Для забезпечення швидкої, точної і правильної інформаційної реакції спеціаліст зі зв'язків з громадськістю має координувати всі кризові комунікації зі ЗМІ та зацікавленими сторонами. Координатором КГ є або прес-секретар, або уповноважена ним особа (це може бути заступник прессекретаря або фахівець зі зв'язків з громадськістю регіонального підрозділу). У разі надзвичайних ситуацій спікером має бути директор регіональної компанії або перша особа компанії. Інші працівники компанії зобов'язані переадресовувати всі запити до спікера або координатора КГ. Інформація про потенційно несприятливі події надходить координатору:

- від підрозділів компанії;
- від групи моніторингу ЗМІ;
- якщо до компанії звертаються представники ЗМІ чи державних органів.

Щоб визначити можливі способи дій, стратегія передбачає групування ризиків в три категорії:

– категорія 0 – мінімальний вплив (окремі скарги громадян, які залагоджуються всередині організації і не стають публічними);

– категорія 1 – незначний вплив (негативне висвітлення в ЗМІ або реакція громадськості, пов'язана з непорозумінням або незгодою з діями компанії);

– категорія 2 – значний вплив (смертельні випадки, пов'язані з аваріями, саботажем, негативні заходи з боку державних органів).

Категорія визначається за двома критеріями: значущість і публічність. При цьому категорії присвоюється значення, яке відповідає найвищому значенню з обох критеріїв. Наприклад, якщо ризик оцінено в 1 бал за критерієм значущості і в 2 бали за критерієм публічності, то йому присвоюється категорія 2.

Критерій значущості оцінюється за шкалою від 0 до 2, де:

- 0 – незадоволення населення діяльністю компанії (цінова політика, відшкодування шкоди тощо);

- 1 – дії уряду стосовно компанії;

- 2 – загроза життю населення, матеріальні збитки.

Критерій публічності оцінюється за шкалою від 0 до 2, де:

- 0 – одиничні не пов'язані між собою негативні публікації в пресі, поодинокі скарги населення;

- 1 – негативне висвітлення компанії у ЗМІ (охоплення до 50 000 осіб), залучені державні органи управління;

- 2 – масове негативне висвітлення в ЗМІ (охоплення перевищує 50000 осіб).

Сценарій реакції обирається відповідно до категорії ризику.

Сценарій 1 – можливий незначний вплив на громадську думку і на репутацію компанії. Цей сценарій призначений для реакції: – на окремі звернення громадян, які розглядаються всередині організації і не стають публічними, – на негативне висвітлення в ЗМІ або реакцію громадськості, пов'язану з непорозумінням або незгодою з діями компанії.

Сценарій 2 – можливий значний вплив на громадську думку, і як наслідок, на репутацію компанії. Цей сценарій призначений для реакції на масові звернення громадян, що отримали широке висвітлення в ЗМІ, або на публічні претензії до компанії з боку державних органів, пов'язані з веденням бізнесу або планами компанії.

Сценарій 3 призначений для реагування на конкретні звинувачення, пов'язані із загрозою здоров'ю людей.

Сценарій 3А. Загроза здоров'ю людей не є результатом діяльності компанії. Головні завдання сценарію:

- довести, що компанія своїми діями не завдала шкоди нікому;

- продемонструвати відповідальний підхід компанії і неможливість виникнення цієї ситуації з вини компанії;

- продемонструвати кроки компанії, покликані захистити

своїх споживачів.

Ключові повідомлення:

- компанія щиро шкодує з приводу ситуації, що виникла, хоча ця ситуація трапилася не з її вини;
- компанія компенсує завдану шкоду потерпілим (вказати, як саме), бо компанія має велику соціальну відповідальність;
- компанія впроваджує додаткові системи контролю (або робить інші запобіжні заходи).

Сценарій 3Б. Загроза здоров'ю людей виникла в результаті помилки компанії Головні завдання сценарію:

- донести до громадськості, що компанія щиро шкодує з приводу події і бере на себе повну моральну відповідальність за наслідки;
- проінформувати громадськість, що компанія робить, щоб компенсувати завдану шкоду, виправити ситуацію і запобігти її повторенню;
- проінформувати про наступні кроки компанії, спрямовані відновлення нормальної роботи.

Ключові повідомлення:

- компанія щиро шкодує з приводу ситуації, що виникла;
- компанія компенсує завдану шкоду потерпілим (вказати, як саме);
- компанія впроваджує додаткові системи контролю (або приймає інші запобіжні заходи).

У цій ситуації краще визнати свою відповідальність і подбати про тих, кому було завдано шкоду. Слід уникати небезпек замовчування: якщо компанія активно не сформує громадську думку, то її репутація постраждає в довгостроковому плані.

? Питання для самоконтролю

1. Дайте визначення антикризової програми.
2. Охарактеризуйте процес формування та реалізації антикризової програми.
3. Розкрийте сутність інтернет-маркетингу.
4. Охарактеризуйте ключові переваги та обмеження інтернет-маркетингу.
5. Розкрийте сучасні інструменти інтернет-маркетингу.

6. Дайте характеристику типам інтернет стратегій зменшення внутрішньофірмових маркетингових витрат.

7. Охарактеризуйте напрями попередження та знешкодження кризи.

8. Дайте характеристику основним PR-стратегіям під час кризи.



Тестові завдання для самоконтролю знань теми

1. *Антикризова програма – це:*

а) це сукупність дій і послідовність прийнятих управлінських рішень, що дозволяють оцінити, проаналізувати й виробити необхідну систему впливу на оздоровлення підприємства з метою запобігання його банкрутству або мінімізації наслідків кризи;

б) спеціальним чином підготовлений внутрішній документ, у якому систематизовано викладається перелік основних заходів, що планується здійснити в межах підприємства, його структурних підрозділів та функціональних служб для досягнення поставленої мети – виведення підприємства з кризового стану;

в) це координуючий плановий документ, що охоплює комплекс економічно та науково-обґрунтованих заходів;

г) це документ, в якому визначені основні заходи, спрямовані на реалізацію маркетингової стратегії організації.

2. *Антикризова програма розробляється:*

а) в цілому по підприємству;

б) по окремих підрозділах;

в) по функціональним службам підприємства;

г) за потреби за всіма, наведеними в а, б, в організаційними структурами.

3. *Маркетингові можливості Інтернету виявляються на стадіях виробничого циклу:*

а) вивчення ринку;

б) виробництво товару;

в) реалізація продукції, сервіс і післяпродажна діяльність;

г) всі відповіді вірні.

4. *До переваг інтернет-маркетингу перед іншими медіа не відноситься:*

- а) збільшення конкуренції;
- б) веб-аналітика;
- в) таргетування;
- г) інтерактивність.

5. *До обмежень інтернет-маркетингу, на які повинен звернути увагу маркетолог, відносяться:*

а) значних вкладень потребує перше входження в інтернет-бізнес;

б) можливі проблеми з виконання замовлень;

в) таргетування;

г) вірні відповіді а та б.

6. *До сучасних інструментів інтернет-маркетингу не відноситься:*

а) семантичний аналіз;

б) PR та SMM-стратегії;

в) розробка календарно-сітьового плану;

г) юзабіліті-аудит.

7. *SEO-аудит та контентна стратегія:*

а) дозволяють зробити налаштування таким чином, щоб сайт був при пошуку на перших позиціях;

б) це збір та аналіз ключових слів, який здатний підвищувати конверсію сайту;

в) включають в себе створення акаунтів в соціальних мережах;

г) показує, наскільки часто користувачі здійснюють перехід на ваш сайт та цікавляться товарами або послугами.

8. *Антикризовий PR – це:*

а) це концепція ведення бізнесу;

б) це комплекс високоефективних технологій, які орієнтовані на прогнозування, виявлення та усунення кризи, та вихід з неї, а також регулювання її наслідків;

в) це сукупність заходів, які передбачають збір і аналіз інформації з метою дослідження ринків збуту продукції та виявлення факторів попиту споживача;

г) це вияв протиріч між показниками розвитку структурних елементів усередині підприємства.

9. *До напрямів попередження кризи не відносяться:*

а) проаналізувати і зпроектувати розвиток можливих кризових ситуацій;

б) підготуватися до реагування на потенційні кризові ситуації;

в) проводити оперативні медіамоніторинги та з'ясовувати швидкість і ступінь поширення негативної інформації;

г) визначити потенційні інформаційні загрози конкретного бізнесу чи публічної особи.

10. До PR-стратегії під час кризи не відносяться:

а) тактичні;

б) оборонні;

в) комбіновані;

г) регресивні.



Практичні завдання для закріплення теоретичних знань

Завдання 1. Дослідити за допомогою Internet-ресурсів відкритого доступу та навести наочні приклади антикризових PR-технологій, що застосовуються підприємствами різних сфер діяльності:

1) банківської діяльності;

2) виробництва продуктів харчування;

3) виробництва сільгосптехніки і запчастин до неї.

Завдання 2. Проаналізувати за допомогою Internet-ресурсів відкритого доступу, які інструменти інтернет-маркетингу в сучасних умовах господарювання застосовую підприємства:

1) що займаються виробництвом промислових товарів;

2) надають послуги з встановлення метало пластикових вікон.

Завдання 3. Підприємство з виробництва дитячого харчування за результатами аналізу, проведеного фахівцями, спостерігає скорочення частки ринку, падіння рівня доходу та прибутку, притиснення з боку конкурентів. Необхідно запропонувати підприємству можливі напрями покращення ситуації і розробити антикризову програму за ключовими етапами її розробки.

РОЗДІЛ 10

АНТИКРИЗОВІ МАРКЕТИНГОВІ РІШЕННЯ

10.1 Розробка системи типових варіантів антикризових маркетингових рішень

Концепція маркетингу пов'язана з прийняттям рішень в усіх сферах діяльності підприємства з позиції забезпечення загального успіху на ринку. Маркетингові рішення пов'язані з іншими рішеннями, що приймаються на різних рівнях управління і спрямовані на розробку і реалізацію стратегій маркетингу і його інструментів.

Маркетингові рішення є кінцевим етапом маркетингових досліджень.

Маркетингові рішення – одна або декілька альтернатив із множини можливих варіантів здійснення одного або сукупності маркетингових заходів, необхідних для споживачів [255, с. 187]

Маркетингове рішення являє собою сукупність маркетингових дій на суб'єкти і об'єкти певної маркетингової системи задля досягнення поставлених перед організацією цілей, спрямованих на посилення її конкурентних переваг [256, с. 26]

Таким чином, від прийняття саме маркетингових рішень, їх ефективності багато в чому залежить успіх або невдача підприємства на сучасному ринку, незалежно від сфери його діяльності, величини, форми власності та юридичного статусу.

Об'єктом маркетингових рішень може бути підприємство в цілому, його окремі структурні підрозділи (виробничі цехи, відділ постачання, бухгалтерія, відділ збуту, відділ маркетингу і т.д.), окремі економічні показники (оборот, прибуток, витрати і т.д.), а також елементи процесів виробництва і збуту продукції (упаковка товарів, зберігання, транспортування, реалізація) [257].

Суб'єктом маркетингових рішень в залежності від організаційної структури підприємства і значущістю прийнятих рішень є вище керівництво (президент, генеральний директор), маркетинг-директор, менеджер з маркетингу.

Проблемні ситуації, які постійно виникають на різних рівнях

управління підприємством, деякі з них вирішуються досить просто, в тому випадку, коли рішення «лежить на поверхні», і для його прийняття досить кваліфікації, досвіду і інтуїції керівника, що його приймає. Це стосується в першу чергу оперативних і тактичних рішень, що приймаються нижчим і середнім управлінським персоналом. На рівні вищих керівників проблемні ситуації, що вимагають стратегічних рішень, як правило характеризуються неординарністю, наявністю великого числа факторів, що впливають, інформаційної невизначеністю і економічним або юридичним ризиком [258, с. 247].

У процесі підготовки і прийняття стратегічних рішень керівники підприємств змушені враховувати цілий комплекс факторів таких, як: особливості корпоративної місії підприємства; результати стратегічного планування; особливості стратегії маркетингу підприємства; фактори зовнішнього середовища маркетингу підприємства; фактори внутрішнього середовища маркетингу підприємства.

Корпоративна місія підприємства або концепція бізнесу, характеризує можливість займатися даним видом бізнесу, на який підприємство орієнтується з урахуванням ринкових потреб, типології споживачів, особливостей своєї продукції і наявності конкурентних переваг. Корпоративна місія служить ідеологічною базою створення підприємства [259, с. 35].

Головним результатом стратегічного планування діяльності підприємства є розподіл його потенціалу (трудових, матеріальних і фінансових ресурсів) за основними напрямками діяльності та стратегічним одиницям бізнесу.

Стратегія маркетингу підприємства являє собою логічну побудову, що визначає шляхи досягнення перспективних цілей таких, як завоювання певної частки ринку, отримання певної суми прибутку, перемога в конкурентній боротьбі тощо. Стратегія маркетингу показує, що конкретно, де, коли і як буде реалізовувати підприємство.

Внутрішнє середовище маркетингу підприємства включає його організаційну структуру, окремі підрозділи, взаємозв'язок між ними, систему управління, систему інформації, систему планування тощо.

Зовнішнє середовище маркетингу підприємства складається з факторів: макросередовища (правових, економічних,

демографічних, природних, політичних, культурних); мікросередовища (покупців, постачальників, посередників, конкурентів, контактних аудиторій). Сукупність факторів, що не піддаються впливу з боку підприємства - некерованих факторів (наприклад, правова база, природно-кліматичні умови, загальна економічна ситуація в країні і т.п.), породжує інформаційну невизначеність, в умовах якої приймаються рішення. Прийняття рішень в умовах невизначеності завжди пов'язане з ризиком [259, с. 232].

Так наприклад, якщо метою підприємства є збільшення виручки від продажів до певної суми, цього можна досягти, зокрема, в такий спосіб: збільшити обсяг продажів на даному ринку; вдатися до спроб виходу на нові ринки; збільшити ціну на даному ринку. При виборі кожного з цих варіантів є певний ризик. У першому випадку - це ризик перенаситити ринок даним товаром і не досягти бажаного обсягу продажів; у другому - ризик зіткнутися з гострою конкуренцією на нових ринках; в третьому - втратити частину покупців, не готових купувати товар за завищеною ціною.

Процес прийняття рішень починається з виникнення проблемної ситуації і закінчується діями щодо усунення проблеми. Під проблемою при цьому потрібно розуміти невідповідність стану об'єкта управління цілям, поставленим суб'єктом управління (керівником).

Маркетингова проблемна ситуація – це стан внутрішнього і зовнішнього маркетингового середовища підприємства на певний фіксований момент часу, що не відповідає його цілям і вимагає прийняття маркетингових рішень (стратегічних, тактичних або оперативних) [192]. Наприклад, фірма-виробник, що постачає свої товари на регіональний ринок, виявляє зниження обсягу продажів за минулий квартал на 10%, що призвело до скорочення прибутку на 100 тис. грн. Причини можуть бути пов'язані з погіршенням якості продукції, що виробляється, з погіршенням роботи збутового апарату, з появою на ринку нових конкурентів і т.д. Необхідно термінове прийняття маркетингових рішень для виправлення становища, що склалося.

Підготовка та прийняття маркетингових рішень здійснюється в кілька етапів, головними з яких є наступні [256, с. 25]:

- 1) аналіз маркетингової ситуації і формулювання проблеми;

- 2) визначення глобальної і локальних цілей прийняття рішення;
- 3) вибір критерію ефективності прийнятого рішення;
- 4) визначення кола обмежуючих факторів;
- 5) визначення альтернативних ліній поведінки при прийнятті рішення;
- 6) формулювання постановки задачі прийняття рішення;
- 7) прийняття рішення і доведення його до виконавців;
- 8) контроль за виконанням рішення;
- 9) аналіз результатів.

Узагальнена класифікація таких рішень наведена в таблиці 10.1.

Як уже зазначалося, маркетинг є одним з основних механізмів антикризового управління. При цьому дуже важливо правильно визначати завдання маркетингу в різні періоди розвитку кризи в цілях оперативного і ефективного впливу на ринок. Виділимо характерні періоди розвитку кризи ринку і визначимо маркетингові рішення.

Типові варіанти антикризових маркетингових рішень представлені в таблиці 10.2.

Зміни в поведінці споживачів. Поведінка покупців в умовах кризи змінюється наступним чином. Зникає інтерес до товарів добре відомих фірм, оскільки відомі марки дороги і збут їх падає; покупець переходить від відомих міжнародних і національних марок до приватних маркам регіональних виробників.

Виробники відомих марок повинні бути готові запропонувати більш дешеві різновиди цих марок. Покупці стають байдужими до упаковки і готові купувати потрібні товари в більш дешевій упаковці. Падає інтерес до рекламних і маркетингових заходів, отже, продавцям доводиться шукати нові форми впливу на поведінку покупців. Споживач віддає перевагу купувати все на ринку, супермаркети переживають важкі часи, отже, продавцям доводиться освоювати нові канали просування і розподілу товарів. Під час кризи з'являються і нові потреби. Якщо покупці в умовах зростання економіки орієнтувалися на престиж і дизайн, то тепер для них важливішими будуть такі чинники, як довговічність і можливість економії на витратних матеріалах.

Таблиця 10.1

Класифікація маркетингових рішень

Ознака класифікації	Різнovid маркетингових рішень	Коротка характеристика
1	2	3
За рівнем ієрархії	Стратегічні	Стосуються зовнішньої орієнтації компанії, визначають основний зміст стосунків між фірмою та її оточуючим середовищем.
	Тактичні	Формують головні напрямки реакції на зміни в оточуючому бізнес-середовищі
	Оперативні	Віднімають найбільшу кількість ресурсів компанії. Їх ціль – підвищення ефективності використання ресурсів та максимізація ефективності поточних операцій або процесів.
За ступенем структурованості досліджуваної проблеми	Добре структуровані	Приймаються у найпростіших ситуаціях, коли чітко відомі головні причинно-наслідкові зв'язки між її елементами. Широко використовуються формалізовані процедури пошуку оптимального рішення
	Погано структуровані	Значна частина елементів системи залишається невідомою, а причинно-наслідкові зв'язки мало досліджені або їх важко дослідити взагалі. Використовуються як формалізовані, так і неформалізовані процедури пошуку оптимального рішення, включаючи експертні оцінки
	Неструктуровані	Найскладніший клас ситуацій, які характеризуються низьким ступенем передбачуваності. Тому усі рішення приймаються переважно експертним шляхом

Продовження таблиці 10.1

1	2	3
За кількістю етапів реалізації рішення	Статичні (однозначні)	Окремі різновиди задач оперативного змісту
	Динамічні (багатозначні)	Являють собою єдину цілісну сукупність рішень, об'єднаних у певну ієрархію. В її основі – певна черговість прийняття рішення та домінування стратегічних рішень над тактичними і оперативними.
За кількістю задіяних осіб	Один учасник	Одноосібний варіант прийняття рішення.
	Багато учасників	Ситуація можливого виникнення конфліктів між учасниками процесу прийняття рішення
За рівнем поінформованості про стан проблеми	В умовах визначеності	Наявна детермінована інформація, що повністю виключає невизначеність. Надає можливість повної ідентифікації об'єкта та його властивостей. Відповідні рішення мають високу ефективність і при цьому використовуються формалізовані методи аналізу
	В умовах ризику	Наявна імовірісна інформація, зібрана у ході різних маркетингових досліджень, що є найпоширенішою практикою в маркетингу. Ризик прийняття рішення визначається імовірнісними характеристиками інформації внаслідок застосування при її зборі вибірових методів.
	В умовах невизначеності	Маркетолог не в змозі трактувати наявну інформацію або вона представлена у вигляді проміжку значень без зазначення ступеню імовірності кожного з них у даних межах. На перший план виходить підприємницька інтуїція та теорія ігор.

Джерело: [256, с. 26].

Таблиця 10.2

Система типових варіантів антикризових маркетингових рішень

Періоди розвитку кризи	Особливості періоду	Типові рішення
1	2	3
Маркетингові проблеми і рішення в період уповільнення зростання ринку.	а) сповільнюється зростання попиту і зростає його еластичність від ціни і рівня сервісу; б) ускладнюються процеси проведення інновацій через нестачу власних коштів для їх проведення; в) знижується рентабельність господарської діяльності; г) загострюється конкуренція; д) посилюються процеси злиття і поглинання підприємств.	- економія витрат на маркетинг з метою уникнення збиткових проектів і зосередження маркетингової діяльності на тих групах товарів, по яким є конкурентні переваги; - корекція цінової політики відповідно до стратегії конкурентів; - зміщення акцентів в інноваціях на ресурсозбереження - уповільнення темпів ринку змушує займатися зниженням витрат; - збільшення обсягу продажів лояльним (відданим, постійним) покупцям за рахунок підвищення якості продукції та послуг, випуску модифікацій, які відповідають специфічним запитам клієнтів; - орієнтація маркетингу на придбання активів слабких конкурентів, що дозволяє збільшити прибуток; - вихід на зовнішні ринки, що може принести додаткові обсяги продажів за рахунок дешевої робочої сили і сировини, використання більш сучасної технології
Маркетингові проблеми та рішення в умовах застійного ринку.	На ринку спостерігається стабілізація або падіння попиту, конкуренція стає агресивною, зменшується кількість злиттів і придбань фірм, ціни стабілізуються	- концентрація на обслуговуванні зростаючих сегментів ринку, прибуток забезпечується за рахунок переваг окремих сегментів ринку; - прагнення до інновацій, що відкриває можливості нецінової конкуренції; - підвищення ефективності виробництва і продажів за рахунок зниження собівартості.

Продовження таблиці 10.2

1	2	3
Маркетингові проблеми та рішення в умовах кризи		- створення нової продукції, вихід на нові ринки. Якщо в умовах кризи сподіватися тільки на використання плодів попередньої успішної діяльності, то така стратегія призведе до провалу. Вихід з кризи починається з інновацій; - зміна ставлення до потреб клієнтів, їх диференціація. В умовах кризи не треба намагатися догодити всім, орієнтуватися відразу на всіх потенційних споживачів. Деякі з них настільки вибагливі (їх очікування постійно ростуть, вони хочуть ще кращого), що від них краще відмовитися (Хоча б на час); - використання професіоналів, в кінцевому рахунку це виявиться ефективніше; - обслуговування конкретного сегмента ринку і застосування індивідуального підходу до клієнта. При розробці нових стратегій розвитку підприємств потрібно мати чітке уявлення про зміни в поведінці споживачів на ринку.

Систематизовано авторами.

Роль маркетингу – визначити ці потреби, що змінюються і запропонувати саме те рішення, яке зараз потрібно потенційним клієнтам. При цьому бажано вжити всіх необхідних заходів для утримання споживачів до того, як це зроблять конкуренти.

Криза – час великих можливостей. Відомо, що спад – це час переділу ринку. Хтось втрачає свої позиції і йде з ринку, а хтось захоплює ці позиції. Кожне підприємство, ймовірно, щось втрачає в умовах кризи, а й у кожного підприємства з'являються в цей же час нові можливості. Потрібна нова розумна стратегія поведінки, яка не зводиться до спроби компенсувати неминучі втрати цінами, а орієнтується на використання відкриваються на

ринку великих можливостей.

Однак ці можливості зможуть використовувати тільки ті компанії, які зможуть пристосуватися до нових умов.

Це можливо, якщо управління організацією буде будуватися на відомих всьому світу принципах успішної діяльності під час криз:

- цілеспрямоване і раціональне управління організацією;
- адекватна маркетингова політика;
- більш жорстке управління фінансами організації;
- сила організації в його здатності швидко міняти методи роботи;
- відмова від виробничо-збутового маркетингу (мета якого - завантажити виробничі потужності, зберегти колектив, виконати план і т.п.) і перехід до ринкового маркетингу, орієнтованого на завоювання певних позицій на ринку;
- перехід до гнучких виробничих систем, які дозволяють перебудовувати виробництво відповідно до вимог ринку, а для цього потрібні великі інвестиції.

10.2. Прийняття і обґрунтування маркетингових управлінських рішень в антикризовому управлінні

Для функціонування підприємств України в умовах ринку характерними є проблеми [260]:

- брак фінансових коштів для вирішення довгострокових завдань;
- нестача інформації про ринок, яка пов'язана з відсутністю кваліфікованих спеціалістів на підприємстві – маркетингологів;
- потреба прийняття глибоко обґрунтованих і швидких управлінських рішень в умовах обмеженого доступу до інформації;
- відсутність належного рівня оцінки факторів мікро- і макросередовища;
- потреба перебудови організаційних структур підприємств, які не відповідають а ні потребам ринку, а ні сформованим на ряді підприємств програмам стратегічного розвитку;
- потреба переорієнтації виробництва на вимогу ринку (впровадження нових виробів, розширення асортименту та номенклатури вже існуючих, пошук нових ринків збуту та

розширення вже існуючих та інші).

У більшості випадків основною проблемою виступає вміння розробляти довгострокові плани розвитку, тобто стратегію підприємств, базовою в яких є маркетингова складова.

Необхідно також враховувати основні особливості антикризового управління [261, с. 42]:

1. Посилена увага до управлінських рішень.
2. Якість рішень в антикризовому управлінні при їх розробці та реалізації.

3. Підвищена чутливість дій відносно динаміки ситуації.

4. Мобільність та динамічність у використанні ресурсів.

Враховуючи той факт, що будь-яке підприємство, розмірковуючи про своє економічне майбутнє, перш за все повинне продіагностувати існуючий стан, визначивши всі «за» і «проти» прийняття у подальшому управлінських рішень щодо обсягів продукції, ринків її збуту, відношення до конкурентів та інше, проблема вибору базової маркетингової стратегії набуває вирішального значення для подальших перспектив розвитку торговельного підприємства [260].

Маркетинговий компонент діяльності організації обов'язково входить до процедур розробки загальної (корпоративної) стратегії організації та стратегії її бізнес-одиниць.

Можна говорити про те, що маркетингові стратегічні питання є основою, стрижнем загальної стратегії організації.

До стратегічних маркетингових питань бізнес-діяльності належать [262, с. 111-112]:

- 1) вибір ринків, на яких працюватиме компанія. Це дуже важливе, відповідальне питання, тому що перехід з одного ринку на інший потребує, як правило, багато часу, великих інвестицій, освоєння нових технологій, загальної адаптації тощо;

- 2) сегментування ринку та вибір цільових сегментів. Сегментаційна стратегія компанії може передбачати:

- диференційований маркетинг: виділення сегментів і створення окремих продуктів (послуг) для кожного з них. Можна вважати, що це найпоширеніша сегментаційна стратегія компаній у сучасних ринково-конкурентних умовах діяльності;

- недиференційований (несегментований) маркетинг: компанія пропонує свою продукцію для декількох або навіть усіх сегментів, але при цьому не диференціює свою продукцію, тобто

вона по суті пропонує один продукт для всіх можливих сегментів;

3) позиціонування компанії, її торговельних марок і продуктів. В умовах ринкової конкуренції потрібно посилати споживачам певні «сигнали», іншими словами, показувати ринкові відмінності, особливості своєї товарної пропозиції. Ці відмінності можуть бути реальними (функціональними й іншими) або уявними (емоційними). Створювати реальні відмінності (особливості) за властивостями доволі складно, тому досить часто управлінські та інші зусилля спрямовуються на формування у споживачів відповідного емоційного сприйняття продукції (торговельної марки).

Отже, зазначені три групи маркетингових стратегічних питань дуже важливі для будь-якої компанії. Те, як вони вирішуються, які управлінські рішення приймаються щодо цих проблем, значною мірою визначає ринкову конкурентоспроможність компанії – як поточну, так і перспективну. А це означає, що даний блок управлінських рішень набуває особливо відповідального значення.

Для повноти картини управлінських рішень, що необхідно прийняти у сфері маркетингової діяльності, покажемо ще основні питання (управлінські проблеми) операційного (тактичного) маркетингу [262, с. 113]:

1) Рішення щодо товару. Це питання розробки товарної політики, а саме:

- властивості товару;
- дизайн;
- упаковка;
- торговельна марка (бренд);
- «додаткове підкріплення» (гарантії, сервісне обслуговування, можливості продажу в кредит, інше).

2) Рішення щодо цінової політики. Ці управлінські рішення мають не менше значення, ніж рішення щодо товарної політики. Споживач, як правило, достатньо чутливо реагує на фактор ціни, тому компанії слід уважно ставитися до проблем ціноутворення, приймати виважені ефективні рішення в цій сфері.

Основну сукупність цінових рішень формують такі питання:

- цінова стратегія;
- механізм (метод) ціноутворення на продукцію;
- встановлення конкретних цін.

3) Рішення щодо системи дистрибуції (збуту) продукції. У багатьох випадках продати продукцію складніше, ніж її виробити. Технологічно виробництво багатьох товарів доступне для суб'єктів бізнесу. Це створює ситуацію, коли ринковий успіх або ринкові поразки компанії залежать не тільки (не стільки) від ефективності менеджменту виробничої сфери, але й від ефективності менеджменту сфери збуту.

До основних управлінських рішень у сфері дистрибуції треба зарахувати [263, с. 126]:

- визначення каналів збуту продукції. Найчастіше компанії використовують багатоканальну систему збуту продукції, що вже само по собі створює досить складний об'єкт (проблему) управління;

- мотивацію учасників каналу збуту. Управлінська проблема мотивації в цьому випадку поширюється насамперед на торговельних посередників, а також на власний персонал, який безпосередньо збуває продукцію;

- відбір учасників для каналів збуту продукції. Йдеться про відбір торговельних посередників, які утворюють важливі ланки в непрямих каналах збуту продукції. Враховуючи те, що в більшості випадків прямий збут поступається за значущістю і можливостями збуту через посередників, управлінські питання відбору посередників, взаємодії з посередниками, розв'язання конфліктів з ними набувають вагомого значення.

4) Рішення щодо системи просування продукції компанії. Цю систему формують різні комунікаційні та спонукальні інструменти: реклама, зв'язки з громадськістю, стимулювання збуту, персональні продажі, прямі звернення до споживачів та ін. Напевно, для всіх очевидне значення комунікаційних факторів для результатів ринкової діяльності компанії, для її сприйняття споживачами й іншими важливими суб'єктами зовнішнього середовища компанії. Формується цілий комплекс управлінських проблем, пов'язаних із забезпеченням просування продукції.

Таким чином, управлінські рішення в маркетинговій діяльності організації можна поділити на дві групи [264]:

- рішення у сфері стратегічного маркетингу (вибір ринку, сегментування і вибір сегментів, позиціонування);

- рішення у сфері операційного (тактичного) маркетингу (товарна, цінова, збутова, комунікаційні політики).

Очевидно, яке велике значення для організації мають управлінські рішення у сфері стратегічного маркетингу.

Першим кроком у розробці маркетингових управлінських рішень має бути проведення маркетингового ситуаційного аналізу (рисунок 10.1).



Рисунок 10.1 – Процес прийняття та обґрунтування маркетингових управлінських рішень
Розроблено авторами.

Цей аналіз потрібен для того, щоб оцінити ринкове становище,

ринкову ситуацію для компанії, а також розробити, виявити можливі управлінські рішення. Необхідно звернути увагу й на те, що може бути специфіка, якщо брати різні ситуації: компанія вже знаходиться на певному ринку, компанія розглядає можливості входу на новий ринок (сегмент).

Маркетинговий ситуаційний аналіз як елемент прийняття маркетингових управлінських рішень може охоплювати таку проблему діяльності компанії, як оцінка [263, с. 127]:

- внутрішніх і зовнішніх факторів діяльності компанії як суб'єкта конкретно взятого ринку (це ми можемо назвати «широким ситуаційним аналізом»);

- особливе значення має оцінка можливої динаміки (зміни) даних факторів;

- напрямів діяльності компанії з погляду можливостей (динаміки, перспектив) того чи іншого ринку, конкурентного становища компанії на ньому, фінансових результатів діяльності компанії (це ми можемо назвати «портфельним ситуаційним аналізом»). Поняття «портфель» використовується в цьому випадку в значенні набору товарних напрямків (товарних груп) діяльності компанії;

- зовнішнього середовища діяльності компанії для визначення основних напрямків та суб'єктів впливу на ринкове становище компанії – поточне і перспективне.

Для проведення таких оцінок використовується поєднання методів кількісного й якісного характеру. Зазначимо, що в маркетинговому управлінні, на відміну, скажімо, від фінансового, оцінці, кількісно-неформалізовані рішення відіграють значну роль.

Маркетинговий аналіз використовує STEP-аналіз, моделі Портера, SWOT-аналіз, SPACE-аналіз [265].

До методів аналізу середовища також варто віднести метод позиціонування, метод складання профілю організації [266], аналіз полів бізнесу: матриця «зростання/частка ринку», матриця «привабливість-конкурентоспроможність» і модель «Shell» [267], матриця фірми Arthur D. Little (ADL/LC) [265, 267], матриця Ансоффа [264], тримірна схема Абеля, таблиця «позиція компанії/привабливість галузі» [264], ABC-аналіз [265, 267], матриця конкурентного профіля та інші.

Найчастіше українськими підприємствами використовуються

такі методи як SWOT-аналіз, аналіз полів бізнесу й моделі Портера, матриця Ансоффа.

Далі управлінські процеси мають виходити на безпосереднє обґрунтування маркетингових рішень. Тобто аналіз ситуації має переходити в нову фазу – розробку маркетингових стратегічних варіантів розвитку компанії. Управлінський процес у сфері маркетингу повинен виходити в площину формулювання альтернатив стратегічного розвитку: проаналізувати ситуацію, подати варіанти реагування на неї, вибрати найкращий (найкращі) варіант.

Для розробки варіантів товарно-ринкової стратегії розвитку можна використовувати матрицю І. Ансоффа. Ця матриця містить чотири можливі варіанти такого розвитку [262, с. 118].

1. *Розвиток ринку вглиб*. Ідея полягає у збільшенні продажу наявного товару на існуючих ринках. За рахунок чого це може відбуватися? По-перше, за рахунок інтенсифікації споживання (споживачі збільшують кількість певного продукту, який вони купують і, відповідно, споживають). По-друге, завдяки «витягуванню» покупців з ринків-конкурентів. Наприклад, компанія, яка надає послуги доочищення питної води, може «витягнути» нових клієнтів для себе за рахунок ринку побутових фільтрів для очищення води. Отже, управлінські зусилля в цьому випадку мають спрямовуватися на те, що сприятиме виконанню першого та/або другого завдання.

2. *Створення нового товару для існуючого ринку*. Це варіант товарної диференціації. Компанія виводить на той ринок, де вона вже функціонує, новий (модифікований) продукт, за рахунок чого сподівається покращити свої фінансові результати. Управлінські зусилля в такому випадку мають фокусуватися на питаннях, яким має бути цей новий товар для того, щоб його схвально зустріли споживачі.

3. *Розвиток ринку вишир*. Ця стратегія передбачає вихід існуючого товару на новий ринок. Управлінські зусилля мають концентруватися на тому, щоб правильно визначити перспективність даного ринку для компанії, її здатність бути конкурентоспроможною.

4. *Диверсифікація*. Цей варіант можна вважати найбільш складним, зокрема через обсяги проблем, які необхідно розв'язувати в управлінні компанією. Даний варіант передбачає,

що компанія просуває новий товар на новий для себе ринок. «Два в одному» – з погляду новизни. Для успішної реалізації цього варіанта потрібно розв'язати комплекс управлінських проблем. Крім матриці І. Ансоффа, на етапі розробки варіантів маркетингових управлінських рішень доцільно звернути увагу ще на такий важливий момент, як вибір конкурентної стратегії залежно від ринкового стану компанії.

Розглянемо методики маркетингового управлінського аналізу на рівні управління тактичними маркетинговими компонентами. При цьому зазначимо, що в ряді випадків ітиметься про аналіз, спрямований на знаходження правильних маркетингових управлінських рішень на рівні не тільки тактичного (операційного) маркетингу, але й стратегічного. Маркетингова інформація акумулює в собі різні зрізи, напрямки, аспекти, в цілому вона може характеризувати:

- ринок у цілому;
- поведінку споживачів;
- фактори мікро- та макросередовища компанії.

Вивчення ринку в цілому відіграє значну роль в управлінській діяльності, тому що правильна оцінка стану ринку, його перспектив є однією з основних передумов правильного визначення стратегії компанії та її бізнес-одиниць.

Одночасно аналітична інформація щодо ринку в цілому необхідна і для того, щоб краще адаптувати до вимог, можливостей, перспектив ринку оперативні (тактичні) маркетингові інструменти.

Для прийняття правильних управлінських рішень потрібно аналізувати ринок насамперед за такими напрямками [263, с. 134].

1. *Дослідження кон'юнктури ринку.* Це визначення таких показників, як обсяги пропозиції (виробництва), попиту (місткість ринку), ціни на продукцію, їх тенденції. Кон'юнктура ринку, як правило, постійно змінюється. Ці зміни можуть нести для компанії і шанси, й загрози, тому важливо «тримати руку на пульсі». Зрозуміло, що найбільше значення для прийняття управлінських рішень має прогнозування ситуації щодо можливої зміни кон'юнктури ринку. Але треба враховувати, що дуже велика кількість факторів впливає на поведінку споживачів, інших суб'єктів ринку, на стан маркетингового середовища в

цілому. Через це прогнозування кон'юнктури ринку – достатньо складне аналітичне завдання, виконання якого потребує поєднання багатьох чинників, що визначають рівень якості прогнозу.

2. *Дослідження стану конкурентного середовища.* Його оцінка може відбуватися за параметрами типу та рівня (інтенсивності) конкуренції. В економічній науці пропонують розглядати чотири конкурентні моделі: чиста конкуренція, монополістична, олігополія, чиста (абсолютна) монополія.

Конкурентний тип ринку визначає особливості поведінки суб'єктів на певному ринку, маркетингові підходи компаній до засобів конкурентної боротьби, суттєво впливає на прийняття управлінського рішення про доцільність входження компанії на той чи інший ринок. Щодо рівня (інтенсивності) конкуренції, то в умовах української економіки краще орієнтуватися на такі оцінні показники: розподіл ринкових часток між компаніями-конкурентами; кількість компаній-конкурентів на ринку; динаміка місткості ринку. За останнім показником можна відслідковувати ситуацію стану «конкурентного пирога»: якщо його розміри, наприклад, збільшуються, то це означає, що з'являється додатковий «конкурентний простір» (відносно полегшується конкуренція), якщо «пиріг» зменшується, то все відбувається навпаки.

Аналіз поведінки споживачів – ще одна важлива передумова прийняття адекватних маркетингових управлінських рішень.

До основних методів дослідження індивідуальних споживачів можна зарахувати:

- спостереження за поведінкою споживачів;
- проведення фокус-групи – співбесіди з групою спеціально відібраних споживачів певної товарної групи;
- формування даних щодо продажів та споживачів;
- проведення експерименту. Інструментами проведення маркетингових досліджень споживачів можуть бути опитування і використання спеціального обладнання.

Аналіз, дослідження поведінки споживачів важливі для визначення їх споживчих переваг – за властивостями товару, ціною, дизайном, іншими параметрами. Одночасно дослідження дають можливість отримати порівняльні характеристики щодо ставлення покупців до товарів різних компаній. У практичному

плані дослідження можуть сприяти прийняттю правильних управлінських рішень у товарній, ціновій та комунікаційній політиці компанії.

Аналіз інших факторів мікро- та макросередовища компанії дає змогу сформуванню комплексного уявлення про ситуацію в маркетинговому середовищі організації. Наприклад, для компанії – суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності велике значення має митна політика держави, стан і динаміка курсу національної валюти. Для багатьох компаній важливу роль відіграє ситуація в комерційних банках з кредитуванням, зокрема тих осіб, які купують споживчі товари. Водночас у багатьох випадках треба аналізувати такі фактори, як науково-технічний прогрес (а саме розвиток інформаційних технологій, створення нових матеріалів), стан ресурсної бази, демографічні тенденції тощо.

Отже, аналіз управлінських проблем у сфері маркетингової діяльності організації – достатньо складний і багатоплановий процес. Інформаційна база, розробка варіантів рішень тих або інших проблем маркетингу передбачає використання як кількісних методів обґрунтування, так і оцінних, в яких знаходить своє відображення рівень знань, досвід, інтуїція тих людей, котрі формують інформаційну базу (підґрунтя) для прийняття рішень, а також аналітичні навички тих менеджерів, які вже приймають безпосередні управлінські рішення. У розробці маркетингових управлінських рішень особливу роль може відіграти фактор «колективного розуму», тобто колективного обговорення ситуації та можливих маркетингових рішень. Це пов'язано насамперед з тим, що для маркетингової діяльності дуже важливий творчий фактор.

В антикризовому управлінні, як зазначалось вище, важлива взаємодія стратегічних і тактичних маркетингових цілей. Оскільки мета і стратегії її досягнення аналізуються в динаміці, причому часовий інтервал характеризує рух від тактичних до стратегічних цілей, фактична величина тактичного результату порівнюється з потенційною величиною стратегічного результату, що дозволить визначити результативність управління.

Оскільки управління розглядається як процес взаємозалежних функцій, то на передкризовій стадії формування необхідно дослідити фактори, які могли б запобігти кризовій ситуації, розробити стратегічні бізнес-плани з маркетингу, здійснити

контроль факторів ризику. що дасть змогу уникати можливих втрат і негативних наслідків [268, с. 63].

Розробляючи стратегії і методи управління, що запобігають кризовій ситуації (передкризове управління), перевага надається факторам і засобам, які активізують вихід із кризи (кризове управління), а пізніше стратегіям, спрямованим на відновлення виробництва і системам післякризового управління. У всіх випадках діяльність персоналу підприємства у різних підрозділах повинна бути спрямована на задоволення потреб споживачів та управління попитом на продукцію.

Завданням маркетингу у будь-якій ситуації є переконання покупців, що ціна цього товару відповідає його високій якості і товар гарантує задоволення певних потреб. До того ж можливі різноманітні підходи і методи, наприклад, акцент робиться на певних перевагах товару для задоволення специфічних потреб; здійснюється пропозиція певній категорії споживачів, що вже придбали товар, додаткових послуг та заохочень тощо.

Звичайно, що така мотивація не може бути пов'язана з обманом і дезінформацією споживача, оскільки це може спричинити значні втрати у майбутньому.

Маркетингові комунікації й інформація інтегруються в антикризовому управлінні. Інформація в інтегрованому вигляді виступає як предмет, засіб і результат маркетингової діяльності [269, с. 128].

У той же час використання комунікацій у маркетингу має пріоритетне значення, що підтверджується під час кризи. Зовнішні комунікації порівняно з внутрішніми (між виробничими підрозділами й органами управління) тут пріоритетні. Багатоканальні комунікації переважають над одноканальними через багатогранність проблем та їх взаємозв'язком і внаслідок необхідності формування системи інтегрованих маркетингових комунікацій. Велике значення має вибір інформації за змістом, структурою, складом, якістю, надійністю джерел її одержання. Дослідження фахівців в антикризовому управлінні підтверджують, що комунікації – найскладніша його проблема. Такої думки дотримуються 73 % американських, 63 % англійських і 85 % японських керівників [270].

У зв'язку із зменшенням кількості коштів, які виділяються на просування продукції, необхідно внести зміни і в комунікаційну

політику підприємств. Останнім часом швидкими темпами зростали витрати підприємств на рекламу. Проте сьогодні уваги потребують насамперед заходи «паблісіті» та стимулювання збуту для заохочення споживачів до закупівлі товарів.

У межах реклами менше коштів буде виділятися на іміджеву рекламу, а більше – на рекламу продуктів. У сучасних умовах на більшості підприємств припускаються помилки, знижуючи свою рекламну активність та зменшуючи витрати на комунікаційну політику.

В умовах кризи можна використати три способи оптимізації витрат на просування продуктів:

- пошук принципово нових рекламних носіїв;
- вдосконалення заходів стимулювання збуту;
- підвищення ефективності функціонування маркетингових підрозділів.

Як показує аналіз вторинної маркетингової інформації, сьогодні підприємства повинні активізувати свою комунікаційну політику. Серед зарубіжних фінансових установ, які регулярно проводили рекламні кампанії в умовах кризи, тих, які вистояли, у п'ять разів більше, ніж тих, які не приділяли належної уваги своїй комунікаційній політиці [268, с. 63]. При цьому підприємствам необхідно персонізувати свої пропозиції, насамперед з використанням Інтернету. Застосування цього каналу розповсюдження інформації вигідне і з економічного погляду, оскільки охоплення однієї тисячі осіб за допомогою Інтернету коштує в 50 разів дешевше ніж за допомогою телебачення [271, с. 560]. З використанням Інтернету підприємства можуть налагодити відносини з покупцями із значно меншими витратами порівняно з прямим поштовим розсиланням.

Для того, щоб стимулювати споживачів подивитися такі повідомлення, що надходять по електронній пошті, можна використати різні заходи стимулювання збуту, такі, як конкурси, лотереї, ігри. Використання такого каналу розповсюдження інформації, як Інтернет вигідне і тому, що за результатами досліджень за ступенем довіри така інформація займає друге місце після порад друзів, родичів та знайомих (48% українців довіряють національним і регіональним інтернет-ЗМІ, свідчить дослідження соціологічної компанії InMind) [272].

10.3 Вибір оптимальних інноваційно-інвестиційних рішень

Інноваційно-інвестиційний проект може бути оцінений з різних точок зору економічної, фінансової, науково-технічної, екологічної, соціальної. Проте в більшості випадків економічна і фінансова оцінка є найважливішими, оскільки відображають співвідношення пов'язаних з проектом витрат і результатів, які дають можливість визначити економічну привабливість проекту для його учасників та економічні переваги одних проектів над іншими. Інвестор розглядає запропоновані інвестиційні альтернативи (тобто сукупність різних інноваційних проектів) з позицій можливості їх інвестування. Використовуючи економічний аналіз, здійснюють ранжування і відбір інвестиційних альтернатив на основі встановлених економічних критеріїв прийняття рішень і відповідних обмежень щодо можливостей інвестування [274, с. 264].

Для визначення ефективності інноваційно-інвестиційної діяльності мають бути вирішені наступні завдання:

- оцінка результату здійснення інноваційної діяльності (результативний підхід);
- оцінка ступеню досягнення поставлених цілей підприємства (цільовий підхід);
- оцінка ефективності здійснення витрат на досягнення результату від інноваційної діяльності з урахуванням її тривалості (витратний та статико-динамічний підходи) [275, с. 58].

На основі визначеної мети, об'єкта та предмета оцінки необхідно визначити інструменти, за допомогою яких здійснюватиметься оцінка ефективності інноваційної діяльності, а саме – принципи, критерії, показники.

Загальноприйнятим є поділ принципів на методологічні, методичні та операційні (рисунок 10.2):

- методологічні – найбільш загальні, відносяться до концептуальної сторони оцінки і мало залежні від специфіки певного проекту;
- методичні – безпосередньо пов'язані з проектом, його специфікою, економічною і фінансовою привабливістю;
- операційні – полегшують процес оцінки з інформаційно-обчислювальної точки зору [275, с. 60; 276].



Рисунок 10.2 – Завдання та принципи оцінки ефективності інноваційно-інвестиційних рішень
Узагальнено авторами.

Для оцінки ефективності інноваційно-інвестиційних рішень серед *методологічних принципів* пріоритетними є: науковості, адекватності, результативності, системності, обґрунтованості, об'єктивності, коректності, комплексності, цілетворення, формалізованості та інтегрованості [275, с. 60].

В якості *методичних принципів* оцінки ефективності інноваційно-інвестиційних рішень науковці пропонують використовувати принцип динамічності, принцип цінності грошей у часі, принцип відповідності цілям інвесторів, принцип врахування альтернативної вартості. Але використання лише даних принципів для оцінки ефективності інноваційно-інвестиційних рішень є некоректним, оскільки вони орієнтують здійснення оцінки лише з позиції інвестора, тим самим звужують та суб'єктивують її результат [276].

Ефективність інноваційно-інвестиційних рішень може відображатися як на етапі виробництва, так і на етапі реалізації (внутрішня та зовнішня, проміжна та кінцева, статична та динамічна ефективності). Окрім цього, складність інноваційно-інвестиційних рішень відображається в тривалості життєвого циклу інновації, що зумовлює потребу в оцінці ефективності на кожному з його етапів.

Таким чином, в якості методичних принципів оцінки ефективності інноваційно-інвестиційних рішень вважаємо за доцільне використовувати деякі принципи діагностики, а саме: принцип від загального до часткового, від попередньої до загальної оцінки, принцип сполучення статичних та динамічних оцінок, сполучення кількісних та якісних оцінок, а також принцип урахування фактору часу.

Операційні принципи оцінки ефективності інноваційно-інвестиційних рішень сформовані на основі методичних та включають в себе: принцип гнучкості, взаємозв'язку параметрів, принцип симпліфікації, інформаційної і методичної узгодженості [275, с. 60].

Дослідження критеріїв оцінки ефективності інноваційно-інвестиційних рішень виявило, що в науковій літературі існує широкий спектр критеріїв оцінки. Слід зазначити, що більшість науковців, а також рекомендації Організації об'єднаних націй з промислового розвитку (ЮНІДО) визначають в якості головного критерію оцінки інноваційно-інвестиційних рішень критерій

економічної ефективності [276].

Для того, щоб сформулювати критерії оцінки ефективності інноваційно-інвестиційних рішень, доцільно звернутися до базових вимог критеріїв оцінки ефективності. Критерії оцінки ефективності повинні мати такі характеристики [276; 277]:

- простоту виміру кількісної оцінки показника, індикатора;
- легкість одержання інформації, на основі якої даний показник конструюється й оцінюється;
- однозначність трактування отриманої інформації на основі того чи іншого критерію.

Критерії оцінки ефективності інноваційно-інвестиційних рішень мають відображати комплексний підхід до визначення ефективності (таблиця 10.2).

При вирішенні інвестиційних проблем істотне значення мають правильність вибору різних цільові функції, чинників впливу і варіантів прийняття рішень. При цьому перетворення цільової функції в операційну, їх кількісний вимір є трудомістким і складним процесом. Найбільш складним моментом у процесі моделювання є кількісне відображення чинників впливу і розрахунку результатів інвестування для випадків здійснення інвестицій нематеріального характеру, включення в модель нових технологій або ринків, а також, врахування в моделі можливостей доступу до джерел інформації про наявність зовнішніх і внутрішніх чинників та імовірність їхнього впливу [278, с. 3; 279].

До сьогодні найбільш розповсюдженими методами дослідження інвестиційної діяльності залишаються статистичні методи, які базуються на інформаційній базі статистичних спостережень та дозволяють здійснювати абсолютні й відносні показники, що характеризують економічний розвиток країни. При проведенні економічного дослідження слід відзначити такі переваги статистичних методів, як простота і наочність використання, їх застосування для оцінки інвестиційних процесів у складних умовах економіки перехідного періоду, що характеризується нестабільним рівнем інфляції, структурними змінами в ціноутворенні. Необхідність врахування впливу безлічі факторів, що змінюються в часі, обмежує застосування статистичних методів [279].

Таблиця 10.2

Критерії оцінювання ефективності інноваційно-інвестиційних рішень [276]

Підходи до оцінки ефективності	Завдання	Показники
Короткострокові критерії ефективності інноваційно-інвестиційних рішень		
Оцінювання ефективності діяльності	Оцінити ефективність внутрішніх ресурсів для впровадження інновацій	Продуктивність діяльності, гнучкість, ефективність, задоволеність, якість
Середньострокові критерії ефективності інноваційно-інвестиційних рішень		
Оцінювання ефективності інноваційних проєктів	Вибрати альтернативи інноваційним рішенням та обґрунтувати їх ефективність	- NPV - чистий приведений дохід - PI - індекс прибутковості - IRR - внутрішня норма прибутковості - PP - період окупності
Оцінювання ефективності інноваційно-інвестиційних рішень на основі бенчмаркінгу	Оцінити ефективність інноваційно-інвестиційних рішень на основі порівняння з конкурентами чи аналогами	- конкурентоспроможність інноваційно-інвестиційних рішень; - критерії відповідності сегментів ринку можливостям реалізації потенціалу підприємства при роботі на них; - критерії ризиковості інноваційно-інвестиційних рішень
Довгострокові критерії ефективності інноваційно-інвестиційних рішень		
Оцінювання ефективності інноваційного розвитку на основі прогнозування	Оцінити ефективність інноваційно-інвестиційних рішень на основі визначення тенденцій зміни показників їх впровадження та використання	- прогнозування результатів реалізації інноваційно-інвестиційних рішень; - прогнозування змін та впливу чинників, що впливають на ефективність реалізації інноваційно-інвестиційних рішень; - врахування впливу зовнішнього середовища на реалізацію інноваційних проєктів.

Чітке визначення та формалізація цілей у вигляді математичних критеріїв оптимізації проводиться на основі співвідношення обмежень за рівнем прибутковості й ризику у різні періоди часу. Зміну якісних чинників на підприємстві можна описати з використанням математичного моделювання. Модель дозволяє адекватно описати реальність, при цьому вона повинна містити як мету, що охоплює сукупність цільових функцій, так і пріоритетні співвідношення, що показують, з якою відносною ефективністю досягаються різні цільові функції, а також альтернативні стани зовнішнього середовища і функції результативності. Під впливом цих чинників відбувається формування фінансових потоків, що ускладнюються умовами високої інфляції [278, с. 3].

Якщо часовий інтервал дорівнює року, треба провести більш точний та детальний аналіз інвестиційної діяльності з урахуванням чинника інфляції. Тобто доцільно скоротити цей термін до місяця. Однією з причин для обмеження періоду може служити необхідність проведення розрахунків у реальних цінах, причому базовою валютою розрахунку має бути національна грошова одиниця. Проведення розрахунків у реальних цінах з великим розрахунковим періодом – квартал чи рік, приводить до істотних похибок у визначенні величини потоку готівки. Це пов'язано зі значним впливом чинника часу, що обумовлює зміни значень параметрів, які впливають на формування грошової маси. Слід зазначити, що при періоді більше одного місяця практично неможливо коректно врахувати вплив чинника часу, вимірюваного в днях [279, 280]. Особливо це актуально при проведенні розрахунків ефективності інвестиційних вкладень в умовах економічної та фінансової кризи.

Аналіз моделі прийняття рішення передбачає наступні етапи [278, с. 4]:

1. Визначення проблеми – характеристика ситуації, при якій приймається рішення; забезпечення даними;
2. Створення моделі – визначення ступеня подібності між ситуацією, при якій приймається рішення, і моделлю;
3. Оцінка моделі – визначення переліку та значення основних показників, що будуть отриманні за результатами прийняття рішення.

Отже, у процесі створення моделі прийняття рішення про здійснення інноваційно-інвестиційного процесу, необхідно обґрунтувати вимоги до забезпечення інформаційних даних на всіх його етапах. При цьому необхідна не тільки фактична, але й прогнозна інформація. Тому доцільним є застосування методів складання прогнозів і сценаріїв розвитку зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Найбільш ефективними, що дозволяють обґрунтувати прийняття інвестиційного рішення за умови врахування необмеженої кількості зазначених факторів, є динамічні методи, які використовуються в імітаційному моделюванні. Такі моделі відбивають реальну діяльність підприємства за допомогою опису подій, що відбуваються в різний час. У динамічних моделях прийняття інвестиційного рішення використовують дані майбутніх надходжень і платежів, що відносяться до визначених періодів і термінів та розрахункові процентні ставки для конкретних періодів. Але у цих моделях ймовірність визначених сценаріїв за умови існування ризику знаходить неповне відображення [278; 279].

Проте в умовах мінливого економічного середовища, яке є характерним для сучасної ситуації на інвестиційному ринку України, в процесі моделювання прийняття інвестиційного рішення є доцільним застосування інших методів економічного аналізу.

Такими методами можуть бути [281]:

- методи соціально-економічного аналізу, які припускають всебічне вивчення соціально-економічної діяльності, пізнання внутрішніх зв'язків і залежностей явищ з метою визначення прогресивних тенденцій розвитку і можливостей удосконалення суспільних відносин і виробництва. Ці методи вимагають значного обсягу інформації, що в даному випадку неможливо;

- методи прямих інженерно-економічних розрахунків, які широко використовують у вирішенні стандартних і структурованих проблем. Він базується на системі норм, що у випадку інвестування неактуальне у зв'язку з їх відсутністю.

- балансовий метод, він використовує сукупність прийомів для забезпечення ув'язування та узгодження взаємозалежних показників. Мета цих досліджень – домогтися балансу між показниками. Цей метод доцільно застосовувати тільки для

аналізу і прогнозування процесів у масштабах національної економіки.

– метод експертних оцінок, який базується на використанні непрямої і неповної інформації, досвіді фахівців–експертів та інтуїції [279].

Для прийняття інноваційно-інвестиційного рішення на мікрорівні варто використовувати саме *метод експертних оцінок*. Це пов'язано зі складністю забезпечення процесу інвестування та необхідністю урахування не тільки об'єктивних тенденцій розвитку ситуації, але і реакції учасників процесу інвестування на прийняті рішення, а також відсутністю необхідного обсягу інформації і чіткого знання тенденцій розвитку ситуації. Експертиза дозволяє знизити ризик прийняття помилкового рішення.

У процесі експертної оцінки доцільно застосовувати методи системного аналізу і синтезу, тому що вони дозволяють розкласти економічні системи і процеси, що протікають у них, на складові частини і на цій основі визначити провідні фактори, «вузькі місця», ключові проблеми перспективного розвитку. При проведенні аналізу інвестиційної діяльності слід використовувати перспективний комплексний аналіз, що допомагає у вирішенні проблем, які виникають у процесі інвестування і пов'язані з розробкою стратегії розвитку виробничо-господарських систем на різних рівнях. Підвищення комплексності аналізу пов'язано з його спрямованістю не тільки на функціонування виробничих систем, але й на досягнутий рівень їх структурного розвитку [278, с. 4].

Аналіз і синтез являють собою єдине ціле, що дає змогу використовувати цей метод в умовах багатокритеріальної невизначеності [278, 279].

Для забезпечення необхідного рівня якості роботи експертної комісії доцільно застосовувати методи організації інформаційної взаємодії експертів. В умовах кризи в економіці основним завданням, що стоїть перед експертами в процесі аналізу порівнянності інноваційно-інвестиційного проекту і його ефективності для підприємства, є створення моделі, яка дозволить описати процес управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємства, а також допоможе при оцінці формування грошових потоків з урахуванням зростання інфляції.

Особливістю роботи аналітичної служби підприємства при використанні експертних оцінок є застосування результатів експертизи в оптимізаційному моделюванні. Експертні оцінки, як правило, мають більшу чи меншу похибку, їх використання у високоточних моделях і розрахунках має бути акуратним, точність результатів на виході таких моделей треба співвідносити з точністю вхідної інформації. Тому доцільно використовувати експертні криві, оскільки вони наочно демонструють динаміку розвитку ситуації. У свою чергу, підприємство повинно готувати для експертів необхідну аналітичну інформацію, яка б допомагала їм у концентрованому вигляді одержувати корисну інформацію для роботи. При розробці імітаційної моделі підприємству важко враховувати всі фактори, більш раціональним є виділення найбільш істотних факторів, що впливають на цей процес [279].

Особливої уваги вимагає добір чинників, які описують складність процесу інвестування і вплив показників, що не можуть бути виражені кількісно. У цьому випадку для визначення ступеня впливу того чи іншого чинника на процес інвестування використовують бальну оцінку. Вона може проводитися за об'єктивними критеріями чи загальноприйнятими еталонами, відповідно до його градацій. Бальна оцінка дозволяє проводити аналіз при відсутності не тільки загальноприйнятих еталонів, але і сумнівності наявності деякого єдиного об'єктивного критерію, суб'єктивним відображенням якого вона є [278, с. 4].

Суперечності, що виникли при експертизі, можна уникнути при повторному, більш точному оцінюванні об'єкта. Неузгодженість при колективній експертизі можна усунути шляхом змістовної інтеграції результатів аналізу узгодженості експертних суджень. Виявлення за результатами оцінок «коаліції одностумців» дозволяє зробити висновки, виявити причину неузгодженості і підвищити надійність одержаних експертних оцінок [282].

На основі вищевикладеного слід відзначити, що у процесі прийняття інноваційно-інвестиційних рішень треба застосовувати економіко-математичні методи оцінок та пакетів спеціальних експертно-аналітичних програм.

? Питання для самоконтролю

1. Дайте характеристику об'єкта та суб'єкта маркетингових рішень.
2. Наведіть приклади та дайте визначення маркетинговій проблемній ситуації.
3. Охарактеризуйте етапи підготовки і прийняття маркетингових рішень.
4. Розкрийте основні ознаки класифікації маркетингових рішень.
5. Охарактеризуйте процес прийняття і обґрунтування маркетингових управлінських рішень.
6. Розкрийте сутність маркетингового ситуаційного аналізу як елементу прийняття маркетингових управлінських рішень.
7. Дайте характеристику основним методам аналізу середовища.
8. Охарактеризуйте стратегічні маркетингові питання бізнес-діяльності.
9. Дайте характеристику типовим варіантам антикризових маркетингових рішень. Наведіть практичні приклади.



Тестові завдання для самоконтролю знань теми

1. *Маркетингові рішення – це:*
 - а) одна або декілька альтернатив із множини можливих варіантів здійснення одного або сукупності маркетингових заходів, необхідних для споживачів;
 - б) сукупність маркетингових дій на суб'єкти і об'єкти певної маркетингової системи задля досягнення поставлених перед організацією цілей, спрямованих на посилення її конкурентних переваг;
 - в) сукупність факторів внутрішнього і зовнішнього маркетингового середовища підприємства на певний фіксований момент часу, що не відповідає його цілям;
 - г) вірні відповіді а та б.
2. *До принципів успішної діяльності під час криз відносяться:*
 - а) цілеспрямоване і раціональне управління організацією;
 - б) адекватна маркетингова політика;

в) вірні відповіді а, б, г;

г) більш жорстке управління фінансами організації.

3. *Основні особливості антикризового управління – це:*

а) посилена увага до управлінських рішень, якість рішень в антикризовому управлінні при їх розробці та реалізації, підвищена чутливість дій відносно динаміки ситуації, мобільність та динамічність у використанні ресурсів;

б) відмова від виробничо-збутового маркетингу і перехід до ринкового маркетингу, перехід до гнучких виробничих систем, брак фінансових коштів для вирішення довгострокових завдань, нестача інформації про ринок;

в) потреба прийняття глибоко обґрунтованих і швидких управлінських рішень в умовах обмеженого доступу до інформації, відсутність належного рівня оцінки факторів мікро- і макросередовища, потреба перебудови організаційних структур підприємств, потреба переорієнтації виробництва на вимогу ринку;

г) вірної відповіді не має.

4. *До стратегічних маркетингових питань бізнес-діяльності належать:*

а) вибір ринків;

б) сегментування ринку;

в) позиціонування компанії;

г) все вище зазначене.

5. *До основних управлінських рішень у сфері дистрибуції відносяться:*

а) властивості товару, дизайн, упаковка;

б) визначення каналів збуту продукції, мотивацію учасників каналу збуту, відбір учасників для каналів збуту продукції;

в) цінова стратегія, механізм (метод) ціноутворення на продукцію, встановлення конкретних цін;

г) торговельна марка, гарантії, сервісне обслуговування, можливості продажу в кредит.

6. *Маркетинговий ситуаційний аналіз як елемент прийняття маркетингових управлінських рішень може охоплювати таку проблему діяльності компанії, як оцінка:*

а) внутрішніх і зовнішніх факторів діяльності компанії як суб'єкта конкретно взятого ринку;

б) вірні відповіді а, б, г;

в) особливе значення має оцінка можливої динаміки (зміни) даних факторів;

г) напрямів діяльності компанії з погляду можливостей.

7. *Маркетинговий аналіз використовує:*

а) STEP-аналіз, моделі Портера, SWOT-аналіз, SPACE-аналіз;

б) метод позиціювання, метод складання профілю організації, аналіз полів бізнесу;

в) матриця фірми Arthur D. Little (ADL/LC), матриця Ансоффа, тримірна схема Абеля, таблиця «позиція компанії/привабливість галузі», ABC-аналіз;

г) всі відповіді вірні.

8. *В умовах кризи використовуються такі способи оптимізації витрат на просування продуктів:*

а) пошук принципово нових рекламних носіїв;

б) вдосконалення заходів стимулювання збуту;

в) вірні відповіді а, б, г;

г) підвищення ефективності функціонування маркетингових підрозділів.

9. *Принципи оцінка ефективності інноваційної діяльності поділяються:*

а) методологічні, методичні, операційні;

б) тактичні, оборонні, комбіновані;

в) методологічні, методичні, регресивні;

г) тактичні, операційні, стратегічні.

10. *Для прийняття інноваційно-інвестиційного рішення використовуються наступні методи:*

а) методи соціально-економічного аналізу;

б) методи прямих інженерно-економічних розрахунків;

в) метод експертних оцінок;

г) всі вище наведені.



Практичні завдання для закріплення теоретичних знань

Завдання 1. Підприємство розглядає доцільність придбання нової технологічної лінії для організації переробки відходів ПЕТ. Підприємству потрібно закупити устаткування. На ринку є дві моделі з необхідними параметрами (таблиця).

Таблиця

Вихідні дані щодо обрання оптимального інноваційно-інвестиційного рішення

Характеристики	Модель 1	Модель 2
Ціна, тис. грн.	655,560	477,780
Генеруючий річний дохід, тис. грн.	2340,63	2316,11
Термін експлуатації	8 років	12 років
Ліквідаційна вартість, тис. грн.	50	80
Необхідна норма прибутковості	11%	11%

За критеріями та показниками оцінювання ефективності інноваційно-інвестиційних рішень обрати оптимальний інноваційно-інвестиційний проект для підприємства.

Завдання 2. За допомогою STEP-аналізу проаналізувати вплив факторів макромаркетингового середовища на обсяги реалізації в Україні мобільних телефонів Samsung. Період аналізу – попередній календарний рік.

Завдання 3. На підприємстві з виробництва дерев'яних піддонів спостерігаються наступні особливості діяльності: сповільнюється зростання попиту, знижується рентабельність господарської діяльності, загострюється конкуренція. Необхідно визначити період кризи, сформулювати можливі варіанти маркетингового вирішення проблем, підібрати комплекс маркетингових інструментів для покращення ситуації.

ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Павленко І. І., Дашевська Т. Ш. Поняття та суть маркетингу в діяльності підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2015. Вип. 3. С. 92-94.
2. Балацький Є. О., Бондаренко А. Ф. Маркетинг: навчальний посібник. Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2015. 397 с.
3. Курбацька Л. М. Маркетинг в системі управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2013. №5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3389> (дата звернення 18.12.2020).
4. Тарлопов І. О. Еволюція маркетингу як теорії управління. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2016. № 1 (33). С. 30–34.
5. Юрченко Н. І., Кадирус І. Г., Стельмашук О. В. Теоретичні основи розвитку маркетингу в ринкових умовах. Колективна монографія. Сучасні реалії фінансово-економічного розвитку регіонів, галузей, підприємств, бізнесу : монографія / за ред. Л. М. Савчук, Л. М. Бандоріної. Дніпро: Пороги, 2020.
6. Ковшова І. О. Наукові підходи до маркетингового менеджменту. *Наукові записки НаУКМА*. Економічні науки. 2017. Вип. 1. Том 2. С. 69-74.
7. Ревенко С. О. Основні положення розвитку маркетингу. *Агроінком*. 2008. №1-2. С. 11-14.
8. Кадирус І. Г., Юрченко Н. І. Комплекс маркетингу: сутність, поняття та складові. *Монографія: «Сучасні процеси трансформації у бізнесі та виробництві: теорія, методологія, практика»* (фінансовий сектор, аграрна галузь та сфера послуг): монографія / за ред. Л. М. Савчук, Л. М. Бандоріної. Дніпро: Журфонд, 2019. 548 с. (с. 360-369).
9. Ткаченко А. М., Михайленко А. В. Антикризова складова управління промисловим підприємством. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2013. №4. С. 119-125. URL: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_4_119.pdf (дата звернення 20.12.2020).
10. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. [М. П. Бутко, М. Ю. Дітковська, С. М. Задорожна та ін.]. К.: «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.
11. Кадирус І. Г., Курбацька Л. М. Роль стратегічного

маркетингу в системі управління підприємством. Стратегії економічного розвитку: держава, регіон, підприємство: колективна монографія / За заг. ред. К. С. Шапошникова та ін. у 2 томах. Херсон: Видавничий дім «Гельветика», 2015. Т. 2. С. 281–300.

12. Рамазанов С. К., Степаненко О. П., Тимашова Л. А. Методи антикризового управління: монографія. Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2004. 192 с.

13. Глухенька М. В. Стратегічний маркетинг як інструмент антикризового управління підприємством. Стратегія розвитку України : науковий журнал. 2019. №2. С. 129-134.

14. Натрус К. С., Хамініч С. Ю. Антикризовий маркетинг як складова стратегічного управління. Економічний вісник університету. 2016. Вип. 31(1). С. 72-79.

15. Журенко О. В., Дергалюк Б. В. Антикризовий маркетинг та етапи його реалізації в організації. Розвиток соціально-економічних систем в сучасних умовах: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Одеса, 2-3 лютого 2018 року). Херсон: Видавництво «Молодий вчений», 2018. С. 94-96.

16. Філіп Котлер, Гарі Армстронг, Вероніка Вонг, Джон Сондерс. Основи маркетингу: пер. с англійського. 5-е європейське видання. Київ: Діалектика, 2016. 752 с.

17. Головач К. С., Головач О. П., Трофімчук О. Л. Антикризові заходи та механізм їх реалізації в сільськогосподарських підприємствах. Агросвіт. 2020. № 21. С. 53–60. DOI: 10.32702/2306-6792.2020.21.53

18. Головач К. С. Формування механізму антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах : дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Житомирський національний агроєкологічний університет. Житомир, 2016. 249 с.

19. Маркетинг. Менеджмент. Інновації: монографія / за ред. д.е.н., професора С. М. Ілляшенка. Суми: ТОВ «Друкарський дім «Папірус», 2010. 621 с.

20. Інновації у маркетингу і менеджменті: монографія / С. М. Ілляшенко [та ін.]; заг. ред. С. М. Ілляшенко. Суми: Друкарський дім «Папірус», 2013. 616 с.

21. Звіт про науково-дослідну роботу «Розробка фундаментальних основ маркетингової політики підприємств в умовах ринкової економіки» (Обґрунтування практично-

орієнтованих рекомендацій щодо формування маркетингової політики вітчизняних підприємств). Сумський державний університет. 2017. 140 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/324269242.pdf> (дата звернення 20.12.2020).

22. Погребняк А. Ю. Сутність складових елементів механізму антикризового управління на промисловому підприємстві. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2015. № 12. С. 300-310.

23. Кадирус І. Г. Використання маркетингових стратегій в діяльності сільськогосподарських кооперативів. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Розвиток кооперативного руху в Україні», 24-25 травня 2016 р. Київ: ЦП «Компринт», 2016. С. 130-133.

24. Багорка М. О. Стратегічне планування маркетингової діяльності аграрних підприємств. Науковий економічний журнал «Інтелект ХХІ». 2020. Випуск 2. С. 17-22.

25. Багорка М. О., Кадирус І. Г. Необхідність реалізації маркетингових стратегій в умовах стратегічної орієнтації аграрних підприємств // International scientific conference «Economy and human-centrism: the modern foundation for human development» (April 24th, 2020). Leipzig, Germany, pp. 32-36.

26. Кушнір Н. Б., Войтович Д. С. Особливості антикризового управління та економічної діагностики підприємства в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2016. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4954> (дата звернення 21.12.2020).

27. Сиром'ятникова О. В. Визначення сутності антикризових стратегій підприємства та особливостей їх формування. *Економіка і регіон*. 2014. №6 (49). С. 47-53.

28. Багорка М. О. Комплексний методичний підхід до формування маркетингової стратегії екологізації виробництва аграрних підприємств. Збірник наукових праць «Проблеми системного підходу в економіці» Національний авіаційний університет. 2019. №2(70). С. 121–127.

29. Багорка М. О., Писаренко В. В. Маркетингові стратегії екологічно спрямованих інновацій в аграрному виробництві. Інноваційно-інформаційні процеси в маркетингу : колективна

монографія. / за ред. Л. М. Савчук, М. О. Багорка. Дніпро: Журфонд, 2019. С. 178-189.

30.Кадирус І. Г., Курбацька Л. М. Теоретичні аспекти формування конкурентної стратегії аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2014. № 1. С. 3 – 5.

31.Ватченко О. Б., Шаранов Р. С. Генезис поняття «криза» у розвитку соціально-економічних систем. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2019. Випуск 6.1-1 (56). С. 147-153.

32.Хаустова В. Є., Проноза П. В. Теоретичні аспекти виникнення та розвитку кризових явищ в економіці. *Проблеми економіки*. 2011. № 4. С. 13-23.

33.Лагодієнко Н. В. Еволюція кризових концепцій фінансового розвитку підприємств аграрної сфери. *Вісник ХНАУ ім. В. В. Докучаєва. Серія «Економічні науки»*. 2015. № 5. С. 82-92.

34.Ортіна Г. В. Виявлення та аналіз чинників формування кризових явищ в економіці в умовах глобалізації як передумова розроблення антикризових стратегій. *Економіка та держава*. 2013. № 8. С. 40-44.

35.Шавкун В. М. Глобальна фінансово-економічна криза та її вплив на економіку України. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2011. № 2. Т. 3. С. 228-231.

36.Кузнецов О. А. Соціальна економіка у працях М. Д. Кондратьєва. *Економічний вісник*. 2016. №3. С. 31-38.

37.Денисюк О. Г., Дерев'янко О. Ю. Сутність, класифікація та причини виникнення криз у діяльності підприємств. *Вісник ЖДТУ*. 2015. № 1 (71). С. 80-88.

38.Ткаченко А. М., Калюжна Ю. В. Криза: сутність, класифікація та причини виникнення. 2013. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/72005904.pdf> (дата звернення 24.12.2020).

39.Колобова В. В. Особливості та тенденції формування економічних криз у сучасних умовах. *Миколаївський національний університет імені В. О. Сухомлинського*. 2015. Випуск 3. С. 321-316.

40.Кривов'язюк І. В. Кризові явища в українській економіці та їх зв'язок з циклічністю. *Економіка та держава*. 2010. № 12. С. 5-8.

41.Савченко М. В., Шкуренко О. В. Детермінанти фінансово-економічної кризи в умовах глобалізації. *Економіка і організація управління*. 2018. №3. С. 37-47.

42.Григор'єва О. В., Міщенко А. Ю. Кризові явища в економіці та їх прояви на підприємстві. *Науковий вісник Ужгородського національного університету : Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Вип. 13. Ч.1. С. 76-79.

43.Карвацка Н. С. Світові економічні кризи: причини виникнення, наслідки, інструментарій розв'язку. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 2. Т. 2. С. 53-61.

44.Мельник А. О. Світові економічні кризи в економіці України та їх наслідки. *Миколаївський національний університет імені В. О. Сухомлинського*. 2014. Випуск 2. С. 108-113.

45.Юрчишин В. Україна – від кризи до кризи. URL: https://razumkov.org.ua/upload/ukraine-vid_kryzy_doKryzy.pdf (дата звернення 25.12.2020).

46.Економічна енциклопедія: у 3 т. Т. 1 / ред. кол. С. В. Мочерний (відп. ред.) [та ін.]. К.: ВЦ «Академія», 2000. 864 с.

47.Сайт Державного комітету статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>. (дата звернення 25.12.2020)

48.Криза в Україні: зони ураження. Погляд соціологів – К.: ТОВ «Друкарня «Бізнесполіграф», 2010. – 104 с.

49.Сайт Національного Банку України. URL:<http://www.bank.gov.ua>. (дата звернення 25.12.2020).

50.Гриценко А. Системна криза як наслідок базової деструкції економіки України і шляхи її подолання. *Вісник Національного банку України*. 2014. № 5. С. 8. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vnbu_2014_5_6.pdf

51.Кухта П. В. Кризи, їх причини та наслідки. *Ефективна економіка*. 2012. № 10. URL <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1439> (Дата звернення 03.01.2021).

52.Дядін А. С. Теоретичні аспекти антикризового управління фінансами підприємства. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2019. № 2. С. 402-406.

53.Шатайло О. Кризи соціально-економічних систем: прояви

та ознаки. *Вісник КНТЕУ*. 2019. № 2. С. 91-102.

54.Савицький Ф. В., Денисюк О. Г. Сутність поняття «криза» та її роль в господарській діяльності підприємства. 2017. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/12/248.pdf> (дата звернення 24.12.2020).

55.Головач К. С. Узагальнення наукових підходів до поняття «криза на підприємстві». *Вісник ЖДТУ*. 2015. № 1 (71). С. 74-79.

56.Шегда А. В. Зміни підприємства як передумова виходу з кризи. Глобальні та національні проблеми економіки. 2014. Випуск 2. С. 771-773.

57.Далі буде? finance.ua: веб-сайт. URL: <https://news.finance.ua/ua/news/-/118469/dali-bude> (Дата звернення 25.12.2020)

58.Безгубенко-Гнатишин В. Генезис, причини та наслідки світових економічних криз. *Світ фінансів*. 2015. №3. С. 144-156.

59.Пріб К. А. Розвиток наукової думки про причини виникнення економічних криз. *Миколаївський національний університет імені В. О. Сухомлинського*. 2015. Випуск 3. С. 17-22.

60.Харламова Г. Світові кризи: передбачати чи чекати? *Економіст*. 2014. №8. С. 23-26.

61.Шапуров О. О. Економічне зростання та кризові процеси економіки в сучасних умовах розвитку економічної динаміки. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки. 2014. Випуск 8. Частина 6. С. 132-135.

62.Щукін Д. В. Причини економічних криз та наслідки їх впливу на економіку промислових підприємств. Інвестиції: практика та досвід. 2019. №8. С. 88-93.

63.Дробишева О. О. Поняття, стадії та особливості криз у процесі управління промисловими підприємствами. URL: http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/10341/st_47_24.pdf?sequence=1 (дата звернення 24.12.2020).

64.Осмоловська А. О. Економічна, політична та соціальна кризи Європи в ХХІ столітті. Політичне життя. 2019. №2. С.80-85.

65.Савицький О. Криза 2020 року: кінець колоніального світу та початок нового URL: <https://ua.boell.org/uk/2020/04/13/kriza-2020-roku-kiniec-kolonialnogo-svitu-ta-pochatok-novogo> (Дата звернення 27.12.2020).

66.Економічна криза буде глибшою. Що це значить для України. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/news-53163733> (Дата звернення 27.12.2020).

67.Вінокуров Я. Коронавірусна економічна криза стане найбільшою з часів Другої світової війни – Fitch. URL: <https://hromadske.ua/posts/koronavirusna-ekonomichna-kriza-stane-najbilshoyu-z-chasiv-drugoyi-svitovoyi-vijni-fitch> (Дата звернення 27.12.2020).

68.Світовій економіці загрожує нова Велика депресія – голова МВФ. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2020/01/20/656032/> (Дата звернення 27.12.2020).

69.Збитки світової економіки від коронавірусу можуть сягнути \$2,7 трлн. URL: https://espresso.tv/news/2020/03/07/zbytKy_svitovoyi_ekonomiky_vid_koronavirusu_mozhut_syagnuty_2_7_trln_bloomberg (Дата звернення 27.12.2020).

70.Коронавірус і світова економіка: криза чи піднесення чекає на фінансові системи, бізнес і ринок праці у 2021 році. URL <https://www.radiosvoboda.org/a/koronavirus-svitova-ekonomika-kryza/31031731.html> (Дата звернення 03.01.2021).

71.Багорка М. О. Формування інноваційної моделі функціонування аграрних підприємств на засадах екологізації та сталого розвитку Вісник ОНУ ім. І.І. Мечникова. 2018. Т. 23. Випуск 5. (70). Серія: «Економіка». С. 43-47.

72.Pysarenko V., Ponochozna O., Bahorka M., Voronyansky V. Data-Centric Formation of Marketing Logistic Business Model of Vegetable Market Due to Zonal Specialization Data-Centric Business and Applications. Lecture Notes on Data Engineering and Communications Technologies. 2020. Vol. 42, pp. 23-49. Springer, Cham.

73.Козаченко Г. В., Надьон Г. О. Природа кризи в діяльності підприємства. Проблеми економіки. 2017. № 3. С. 175-181.

74.Кулакова С. Ю., Мірошніченко А. С. Особливості антикризового управління підприємством у сучасних умовах розвитку економіки. Ефективна економіка. 2014. № 10. URL <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3429> (Дата звернення 09.01.2021).

75.Луцик І. Б., Юрій Е. О. Головні причини виникнення кризових явищ на підприємствах та можливі шляхи їх подолання.

Економіка та управління підприємствами. 2017. Випуск № 2(58). С. 83-88.

76.Василенко В. О. Антикризове управління підприємством : [навч. посіб.]. К. : ЦУЛ, 2003. 351 с.

77.Пономаренко В. С., Тридід О. М., Кизим М. О. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: [навч. посіб.]. Х.: ІНЖЕК, 2010. 323 с.

78.Гайворонська Ю. Є. Методичні основи функціонування механізму антикризового управління підприємством: автореф. дис. ... к. е. н.: спец. 08.06.01 / Ю. Є. Гайворонська; КНЕУ. – Київ, 2006. – 19 с.

79.Костіна О. М., Майборода О. Є. Методи та моделі діагностики кризового стану підприємства. Вісник СумДУ. Серія «Економіка». 2012. № 4. С. 91-97.

80.Зінов'єва І. В. Діагностика кризового стану підприємств роздрібної торгівлі. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. 2010. № 5. Т. 4. С. 83-87.

81.Фучеджи В. І. Діагностика як елемент антикризового фінансового управління. Наука й економіка. Науково-теоретичний журнал Хмельницького економічного університету. 2012. Випуск 2 (26). С. 58-62.

82.Коваленко М. В., Горячун О. В. Діагностика фінансового стану підприємства як основа забезпечення його розвитку. URL <http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/bitstream/123456789/3569/1/ДІАГНОСТИКА%20ФІНАНСОВОГО%20СТАНУ%20ПІДПРИЄМСТВА%20ЯК%20ОСНОВА%20ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ%20ЙОГО%20РОЗВИТКУ.pdf> (Дата звернення 09.01.2021).

83.Минчинська І. Діагностика кризового стану підприємств в організаційно-правовому механізмі банкрутства. Економічний аналіз. 2012 рік. Випуск 11. Частина 1. С. 175-182.

84.Мазур В. С. Трансформаційні шляхи подолання фінансової кризи ТНК. URL <http://dspace.wunu.edu.ua/jspui/bitstream/316497/9221/1/Трансформаційні%20шляхи%20подолання%20фінансової%20кризи%20ТНК.pdf> (Дата звернення 09.01.2021).

85.Вербівська Л. В., Кушнір І. В., Романюк А. С. Діагностика кризового стану підприємств у сучасних умовах господарювання. Молодий вчений. 2018. № 12 (64). С. 250-255.

86.Кривов'язюк І. В. Методологія діагностування кризового

стану підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2011. № 22. С. 32-40.

87. Шишакова Ю. В., Шишаков К. В. Методологическая основа антикризисного мониторинга промышленного комплекса. Вестник Удмуртського університета. Серія: Економіка и право. 2011. Випуск 1. С. 109-115.

88. Чернявський А. Д. Антикризове управління підприємством: [навч. посіб.]. – К.: МАУП, 2006. – 256 с.

89. Максим'юк С. В. Управління діяльністю підприємств в кризових ситуаціях: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (машинобудування, агропромисловий комплекс, туристичні підприємства та підприємства рекреаційного комплексу)». – К., 2008. 21 с.

90. Маслак О. О., Гром'як О. Б. Експрес-діагностика внутрішніх криз на підприємстві. Економічні інновації. 2013. Вип. 54. С. 116-129. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecinn_2013_54_17 (Дата звернення 09.01.2021).

91. Нусінов В. Я., Семеняка Т. В. Експрес-діагностика фінансового стану підприємства з метою попередження кризи. Управління розвитком. 2015. №2. С. 65-71.

92. Мельник О. Г., Кузьмін О. Є. Економічна діагностика : навч. посібн. К.: Знання, 2012. 318 с.

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

94. Грабовецький Б. Є. Методи експертних оцінок: теорія, методологія, напрямки використання : Монографія. Вінниця: ВНТУ, 2010. 171 с.

95. Телін С. В. Застосування експертних методів діагностики кризових симптомів розвитку підприємства. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2012. №3. С. 110–119.

96. Жалінська І. В. Діагностика ймовірності настання банкрутства підприємства в антикризовому управлінні: сучасні підходи та класифікація моделей. Вісник ЖДТУ. 2015. № 3 (73). С. 62-67.

97. Шука В. Г., Мандрик Д. І. Дослідження методів прогнозування та обґрунтування вибору кращого з них для

прогнозування показників фінансово-господарської діяльності підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2015. №1. С. 102-104.

98.Скриньковський Р., Павленчик Н., Леськів С., Павловські Г. Удосконалення діагностики антикризового управління підприємством у системі управлінської діагностики. Traektoia Nauki=Path of Science. 2017. №11. Ч. 3. С. 4001-4009.

99.Котенок Д., Лютий І. Застосування інструментарію прогнозування ВВП в антикризовому управлінні. URL: http://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/30347/MO_2019_4.pdf;jsessionid=AEB5074DBBE3C88D05F7D6CD805B43BA?sequence=1 (Дата звернення 10.01.2021).

100. Петяк Ю. Ф. Методика опитування експертів для виявлення факторів інформаційної безпеки мобільних пристроїв. Наукові записки. 2015. №1. С. 23-29.

101. Мельниченко О. О. Оцінка кризового стану підприємства. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2016. № 851. С. 62-68.

102. Башинська І. О. Використання методу експертних оцінок в економічних розрахунках. Актуальні проблеми економіки. 2015. №7. С. 408-412.

103. Юнацький М. О. Огляд сучасних методів прогнозування фінансового стану підприємства. Ефективна економіка. 2018. №4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2018/42.pdf (Дата звернення 10.01.2021).

104. Городня Т. А., Корнієнко А. О. Діагностика кризового стану та загрози банкрутства підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Випуск 19. С. 154-157.

105. Повстенюк Н.Г. Методи діагностики банкрутства підприємств у сучасних умовах. Економіка і регіон. 2015. №1. С. 25-31.

106. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Оранська Н. О. Оцінювання ефективності антикризового управління підприємства за умов інноваційного розвитку. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 11. 10-14.

107. Янковець Т. М., Чернюк Ю.В. Порівняння сучасних моделей діагностики ймовірності банкрутства підприємства: закордонний та вітчизняний досвід. Інвестиції: практика та

досвід. 2016. № 20. С. 58–62.

108. Джеджула В. В. Використання теорії нечіткої логіки при прийнятті рішень з підвищення енергоефективності промислового підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2012. № 6. Т. 1. С. 7–10.

109. Купіч Н. О. Використання методу експертних оцінок Дельфі у задачах прийняття рішень. Математичне моделювання. 2015. № 2 (33). С. 14-16.

110. Глобальна та національна безпека: підручник / авт. кол. : В. І. Абрамов, Г. П. Ситник, В. Ф. Смолянюк та ін. / за заг. ред. Г. П. Ситника. Київ: НАДУ, 2016. 784 с.

111. Найт Ф. Х. Риск, неопределенность и прибыль / пер. с англ. - М.: Дело, 2003. - 360 с.

112. Гончаров С. М., Кушнір Н. Б. Тлумачний словник економіста / за ред. проф. С. М. Гончарова. К.: Центр учбової літератури, 2009. 264 с.

113. Решетило В. П., Федотова Ю. В. Невизначеність та ризик: співвідношення понять та специфіка прийняття рішень. Проблеми системного підходу в економіці. 2020. Випуск № 3(77)-2. С. 149-154.

114. Голубев С. Прогнозирование финансово-экономических показателей при страховании имущественных рисков. Управление риском. – 2004. – № 3. – С. 32–43.

115. Артюх О. В., Белінська О. В. Поняття «ризик» у сфері податкового аудиту. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2018. Випуск 20. Частина 1. С. 23-27.

116. Економічний ризик: методи оцінки та управління : навч. посібник / [Т. А. Васильєва, С. В. Леонов, Я. М. Кривич та ін.] ; під заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Т. А. Васильєвої, канд. екон. наук Я. М. Кривич. – Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2015. – 208 с.

117. Jones A. Risk Commission Final Report / Science and Judgment in Risk Assessment. – Vol. 2.

118. Фімяр С. В., Шпильовий В. А. Концептуальні основи оцінювання підприємницьких ризиків. Інфраструктура ринку. 2019. Випуск 28. С. 186-193.

119. Крощка А. В. Хеджування ризиків нефінансових корпорацій. Проблеми та перспективи розвитку підприємництва в Україні : тези X Міжнар. наук.- практ. конф. (Київ, 22–23 трав.

2019 р.) / відп. ред. А. А. Мазаракі. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т. 2019. С. 116-119.

120. Мазур Н. А. Класифікація ризиків аграрного підприємства для цілей бухгалтерського обліку. Глобальні та національні проблеми економіки. 2014. Випуск 2. С. 1264-1268.

121. Дуднева Ю. Ризики організацій сфери послуг: підходи до класифікації. URL: https://www.researchgate.net/publication/332556245_Riziki_organizacij_sferi_poslug_pidhodi_do_klasifikacii (Дата звернення 10.01.2021).

122. Рачинська А. В. Сутність та класифікація ризиків на залізничному транспорті. Ефективна економіка. 2016. №11. URL: irbis-nbuv.gov.ua (Дата звернення 10.01.2021).

123. Архипов А. П. Колесникова И. А. О страховании рисков предпринимательской деятельности. Финансы. 2002. № 2. С. 51–56.

124. Матвієнко-Біляєва Г. Л. Ризик-менеджмент як сучасна система ефективного управління ризиками підприємницьких структур. Молодий вчений. 2018. № 4 (56). С. 814-818.

125. Методи управління ризиками енергопостачальної компанії: моногр. за ред. д.е.н., проф. В. Я. Брича. – Тернопіль: ТНЕУ. 306 с.

126. Рудич О. О. Теоретичні засади механізму управління ризиками сільськогосподарських підприємств. Агросвіт. 2017. № 24. С. 15-19.

127. Боровик М. В. Ризик-менеджмент: конспект лекцій для студентів магістратури усіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент. Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018. 65 с.

128. Гуржій Н. М. Система маркетингових ризиків в діяльності підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2011. № 6. Т. 4. С. 167-170.

129. Корецька О. В. Система маркетингових ризиків в діяльності підприємства. Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я. 2017. Ч. IV. URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/42692/1/MicroCAD_2017_Koretska_Systema.pdf (Дата звернення 10.01.2021).

130. Левків Г. Я. Ефективне управління ризиками маркетинг-

менеджменту підприємств. Причорноморські економічні студії. 2016. Випуск 5. С. 129-134.

131. Голяш І., Данилюк І. Аналіз маркетингових ризиків підприємства. Економічний аналіз. 2012 рік. Випуск 10. Частина 4. С. 59-62.

132. Лях Я. Ю. Сутність маркетингових ризиків та їх класифікація. URL: <https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/7.1/185.pdf> (Дата звернення 10.01.2021).

133. Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст [монографія] за заг. ред. д.е.н., проф. Н. В. Карпенко. – Київ: Центр учбової літератури, 2016. 252 с.

134. Ткаченко С. М. Сутність економічної стійкості підприємств та її складові. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1350> (Дата звернення 11.01.2021).

135. Крючок С. І. Теоретичні засади стійкого економічного розвитку сільськогосподарських підприємств. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2015/199.pdf (Дата звернення 11.01.2021).

136. Козловський С. В., Мазур Г. Ф. Забезпечення стійкості сучасної економічної системи – основа економічного розвитку держави. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 1. С. 5-12.

137. Козловський С. В., Семененко В. В., Шевчук Р. Ю. Теоретико-методологічні підходи визначення стійкості економічних систем. Збірник наукових праць ВНАУ. 2012. №4 (70). Том 2. С. 106-110.

138. Фещур Р. В., Баранівська Х. С. Економічна стійкість підприємства – становлення понятійного базису. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/18804/1/59-284-290.pdf> (Дата звернення 11.01.2021).

139. Андрійчук О. П., Бурий С. А. Управління економічною стійкістю підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2011. № 6. Т. 1. С. 100-102.

140. Ключко Т. А. Економічна стійкість підприємств: теоретичні аспекти. Інфраструктура ринку. 2020. Випуск 40. С. 222-226.

141. Удовіченко М. О. Економічна стійкість аграрних підприємств: фактори, види, модель побудови. Вісник

Полтавської державної аграрної академії. 2012. №2. С. 185-189.

142. Штангрет А. М., Сухомлин Л. Є. Пріоритетність забезпечення економічної стійкості підприємства як соціально-економічної системи в сучасних умовах господарювання. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки. 2015. Випуск 14. Частина 1. С. 97-99.

143. Копьонкіна В. Д. Сутність економічної стійкості підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2016. № 11. С. 59-61.

144. Іванчук К. О. Стійкий економічний розвиток підприємства: теоретичне обґрунтування. Економіка розвитку. 2014. № 3 (71). С. 84-88.

145. Яруллина, Г. Р. Управление устойчивым экономическим развитием предприятий промышленного комплекса: теория и методология: автореф. дис. д-ра экон. наук: 08.00.05 / Г. Р. Яруллина. Казань, 2011. 47 с.

146. Погорєлов Ю. С. Категорія розвитку та її експлейнарний базис. Теоретичні та прикладні питання економіки. 2012. Вип. 27. Т. 1. С. 30-34.

147. Вініченко І. І. Конкурентоспроможність аграрних підприємств: стан і перспективи. Агросвіт. 2013. №21. С.10-13.

148. Гросул В. А. Мамаєва Г. С. Теоретичні підходи щодо визначення сутності стійкого розвитку підприємства. Сталий розвиток економіки. 2012. № 7. С. 104-107.

149. Про Стратегію сталого розвитку України до 2030 року : Закон України. URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/JH6YF00A.html (Дата звернення 12.01.2021).

150. Про Концепцію переходу України до сталого розвитку : Закон України. URL: http://www.cgntb.dp.ua/menu_552.html (Дата звернення 12.01.2021).

151. Драчук Ю. З. Дульцева І. І. Інноваційні маркетингові технології суб'єктів туристичної діяльності. Маркетинговий інструментарій управління попитом на товари і послуги / Матеріали міжнародної науково-практичної конференції. Тернопіль: ТНТУ ім. І. Пулюя, 2015. С. 28-32.

152. Златова І. О. Маркетинговий інструментарій розвитку автомобілебудівних підприємств : дис. канд. экон. наук : 08.00.04. Одеський національний політехнічний університет. Одеса, 2015.

236 с.

153. Багорка М. О., Мартинюк В. В. Формування портфеля маркетингових інструментальних стратегій підприємств. *Збірник наукових праць «Проблеми системного підходу в економіці»*. 2019. № 4 (72). С. 178–185.

154. Котенко Н. В., Сердюк С. Г., Салтикова Г. В. Маркетингові інструменти управління фінансуванням та просуванням послуг неурядових організацій. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2015. № 4. С. 20-33.

155. Мельник Ю. М., Сагер Л. Ю., Черкас І. Ю. Трансформація маркетингових комунікацій: нетрадиційні види. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2016. №2. Том.1. С. 164-168.

156. Багорка М. О., Юрченко Н. І. Формування комплексної системи маркетингу на підприємстві. *Вчені записки Таврійського національного університету ім. В.І. Вернадського. Серія «Економіка і управління»*. 2020. Том. 31 (70). № 1. С. 102-108 http://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31_70_1/19.pdf

157. Багорка М. О., Юрченко Н. І. Маркетинговий потенціал як адаптаційний складник сучасного економічного розвитку підприємств. *Збірник наукових праць «Проблеми системного підходу в економіці» Національний авіаційний університет*. 2020, № 2 (76) С. 137-145.

158. Багорка М. О., Юрченко Н. І. Маркетинговий потенціал як основний резерв забезпечення конкурентоспроможності торгівельних підприємств // International scientific conference «Development of socio-economic systems in a global network environment» (May 22th, 2020). С. 95-99, Le Mans, France.

159. Божкова В. В. Механізм стратегічного планування маркетингових комунікацій інноваційної продукції промислових підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. № 6. С. 48–53.

160. Сагер Л. Ю. Науково-методичні аспекти управління комунікаціями на промисловому підприємстві. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 4. С. 66–73.

161. Маркетингові інструменти: 10 нестандартних рішень від Ігоря Мана. URL: <https://youngsoul.co.ua/marketynhovii-instrumenty-10-nestandartnykh/> (Дата звернення 14.01.2021).

162. Word-of-Mouth Marketing: Building a Strategy That Really Works. URL: <https://www.yotpo.com/resources/word-of-mouth-marketing/> (Дата звернення 15.01.2021).

163. Что такое Событийный маркетинг. URL: http://www.cgntb.dp.ua/menu_552.html (Дата звернення 15.01.2021).

164. Коніщева Н. Й. Маркетингові інструменти антикризового управління розвитком туристичних підприємств. *Вісник ДІТБ*. 2012. № 16. С. 157-166.

165. Юрченко Н. І. Сучасні тенденції маркетингових досліджень у туристичній галузі. *Бізнес Інформ*. №10 (2020). С. 450-459.

166. Камнєва А. В. Дослідження існуючих інструментів та моделей антикризового управління на підприємстві. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. 2014. №4. С. 15-27.

167. Шатайло О. А. Особливості використання антикризового потенціалу в антикризовому управлінні на підприємстві. *Вісник ЖДТУ. Серія: Економіка, управління та адміністрування*. 2019. №2. С. 98-105

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

169. Вороніна О. С. Антикризове управління персоналом на підприємстві. URL: <https://economy.kname.edu.ua/images/files/konferenc/feb2015/75-77.pdf> (Дата звернення 16.01.2021).

170. Мізік Ю. І., Писаревська Г. І. Особливості антикризового управління персоналом у процесі забезпечення кадрової безпеки на підприємстві. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. №7. С. 365-372.

171. Калінос Г. І. Необхідність і економічна сутність антикризового управління підприємством. *Наука й економіка*. 2009. № 2. С. 212–215.

172. Єпіфанова І. Ю., Оранська Н. О. Сутність антикризового управління підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 2. С. 265–269.

173. Тимошенко О. В., Буцька О. Ю., Сафарі Ф. Х.

Антикризове управління як передумова підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економічний аналіз*. 2016. Т. 23. № 2. С. 187–192.

174. Коваленко О. В., Галь С. В. Методи антикризового управління підприємством. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2014. Вип. 8. С. 107–114.

175. Громко Л. С. Принципи управління персоналом в умовах антикризової діяльності підприємства: методологічний аспект. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Випуск 36. С. 109–113.

176. Шульга Л. В., Терещенко І. О., Шарлай О. В. Сучасні маркетингові стратегії управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2020. №9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2020/65.pdf (Дата звернення 16.01.2021).

177. Бліщук К. Сучасні маркетингові стратегії. *Ефективність державного управління*. 2016. ВІП. 4 (49). Ч. 2. С. 301–308.

178. Ковальчук С. В. Антикризовий маркетинг: інноваційний аспект. *Маркетинг. Менеджмент. Інновації : монографія* / за ред. д.е.н., професора С.М. Ілляшенка. Суми : ТОВ «Друкарський дім «Папірус», 2010. С. 490–496.

179. Терещенко Д. А., Тітова Н. О. Маркетингові стратегії в антикризовому управлінні підприємством. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. № 51. С. 143–149.

180. Олійник А. С., Тургеля Ю. С., Соколовська Ю. Є. Виробничо-маркетингові стратегії антикризового управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 19–20. С. 110–116.

181. Бобрицька Н. Д., Кирилова О. В. Маркетингове антикризове управління туристичними підприємствами в сучасних умовах. *Економіка: реалії часу*. 2014. №5(15). С. 41–46.

182. Мельник Ю. М. Маркетингові інструменти антикризового управління підприємством. *Маркетинг. Менеджмент. Інновації : монографія* / за ред. д.е.н., професора С. М. Ілляшенка. Суми : ТОВ «Друкарський дім «Папірус», 2010. С. 505–516.

183. Гелевачук З. Й. Концепція формування маркетингової стратегії розвитку підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2014. Випуск 2. С. 444–449.

184. Розробка маркетингової стратегії і формування стратегії розвитку підприємства. URL: <https://leosvit.com/art/osnovy-marketyngovoyi-strategiyi> (Дата звернення 16.01.2021).

185. Іванечко Н. Р. Процес формування маркетингової стратегії. URL: <http://www.vestnikdnu.com.ua/archive/201482/123.html> (Дата звернення 18.01.2021).

186. Bahorka M. O., Yurchenko N. I., Kadyrus I. H. Implementation of the environmental marketing strategy and systems of ecological and economic management of agricultural enterprises in Ukraine. Європейське видавництво «Publishing House «Baltija Publishing» (м. Рига, Латвія) – 2019. с. 523 (с. 1 – 19)

187. Haidai, O., Bahorka, M., Satyr, L., Bondarchuk, N., & Yurchenko, N. Complex procedure for implementation of the strategy of competitiveness ensuring of Ukraine's agrarian sector. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2020. vol. 41. no. 4, pp. 537-546.

188. Багорка М. О., Писаренко В. В. Маркетингові стратегії екологічно спрямованих інновацій в аграрному виробництві. Інноваційно-інформаційні процеси в маркетингу : колективна монографія. / за ред. Л. М. Савчук, М. О. Багорка. Дніпро: Журфонд, 2019. С. 178-189.

189. Кадирус І. Г., Курбацька Л. М. Теоретичні аспекти формування конкурентної стратегії аграрних підприємств. *Агросвіт*. № 1, 2014. С. 3 – 5.

190. Кадирус І. Г. Особливості формування і реалізації маркетингової збутової стратегії аграрних підприємств. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Соціально-економічний розвиток України: загрози та виклики в умовах трансформаційних змін», 29 – 30 квітня 2016 р. – Одеса: ОНУ імені І. І. Мечникова, 2016. – С. 119-120.

191. Кадирус І. Г. Методичні підходи до формування та оцінювання маркетингової стратегії. Матеріали Міжнародної конференції «Антикризове управління: держава, регіон, підприємство», 17 листопада 2017 р., м. Ле-Ман, Франція. – С. 132-133. (International Scientific Conference Anti-Crisis Management: State, Region, Enterprise: Conference Proceedings, Part II, November 17th, 2017. Le Mans, France: Baltija Publishing. 172 pages.). Pages 132-133.

192. Нянько В., Карпенко В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю продукції підприємства. *Економічний дискурс*. 2019. №4. С. 123-131.

193. Корж М. В., Чуніхіна Т. С. Теоретико-методичні засади маркетингового забезпечення господарюючого суб'єкта. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Випуск 24. Частина 3. С. 119-124.
194. Словник української мови. Академічний тлумачний словник. URL: <http://sum.in.ua> (Дата звернення 20.01.2021).
195. Татаренко В. Н., Будрин А. Г. Маркетинговое обеспечение предприятия. *Проблемы современной экономики*. 2012. №1(41). С. 208-211.
196. Новикова І. В. Маркетингове забезпечення діяльності підприємств телекомунікацій. *Економіка та держава*. 2014. № 3. С. 61-64.
197. Скриньковський Р. М. Маркетингове забезпечення діяльності сільськогосподарських підприємств (на прикладі львівської області). *Ефективна економіка*. 2014. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3567> (дата звернення: 18.01.2021).
198. Причепя І. В. Маркетингове забезпечення розвитку підприємства за сучасних умов. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2017/paper/download/2272/1824>. (дата звернення: 18.01.2021).
199. Шимко А. В. Організаційне забезпечення застосування маркетингових технологій на торговельних підприємствах. *Економіка розвитку*. 2014. №4 (72). С. 94-99.
200. Кащена Н. Б., Чміль Г. Л. Маркетингове забезпечення антикризового управління торговельними підприємствами. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2018. Випуск №4. С. 69-74.
201. Гелеверя Є. М. Антикризове управління підприємством: теоретичні та методичні аспекти. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 17. С. 243–248.
202. Маркетингове стратегічне управління портфелем бізнесу підприємства. URL: https://er.knutt.edu.ua/bitstream/123456789/4282/1/20160428-29_TZY_V3_P189.pdf (дата звернення: 18.01.2021).
203. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг : навч. посібник. Вид. 2-ге, без змін. К.: КНЕУ 2006. 152 с.

204. Мендела І. Я. Стратегічний маркетинг : навчально-методичний посібник. Івано-Франківськ: Вид-во «Фоліант», 2012. 102 с.

205. Лукан О. Аналіз ефективності маркетингової діяльності підприємства. *Вісник КНТЕУ*. 2014. № 5. С. 42-51.

206. Лаврова Ю. В. Маркетинг. Класичні положення і особливості застосування на транспорті: конспект лекцій [для студ. вищ. навч. закл.] / Ю. В. Лаврова - Харків: Изд-во ХНАДУ, 2012. - 227 с.

207. Приб К. А., Патики Н. І. Діагностика в системі управління : навч. посіб. К. : «Центр учбової літератури», 2016. 432 с.

208. Бенчмаркінг як ефективний інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах кризи URL: <https://nauchforum.ru/studconf/social/xxviii/8608>. (дата звернення: 18.01.2021)

209. Штефаніч Д., Братко О., Дячун О., Лагоцька Н., Окрепкий Р. Маркетинговий аналіз / За ред. доктора економічних наук, професора Д.А. Штефаніча. Тернопіль: Економічна думка, 2011. 267 с.

210. Петриняк А. Я. Маркетингова концепція управління розвитком підприємств : автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук спеціальність 08.00.04. Подільський державний аграрно-технічний університет. Кам'янець-Подільський. 2020. 22 с.

211. Соболева-Терещенко О. А. Оцінка ефективності маркетингової діяльності в контексті розбудови програм лояльності покупців. *Ефективна економіка*. 2019. №5. http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2019/54.pdf (дата звернення: 18.01.2021).

212. Маркетинг інновацій: теоретичні засади та методи прогнозування. URL: https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/24429/Глушенко_Пілявоз_маркетинг%20інноваций.pdf?sequence=1&isAllowed=y. (дата звернення: 20.01.2021).

213. Конспект лекцій з дисципліни «Маркетингові інновації» для студентів всіх форм навчання рівня вищої освіти «магістр» / Укладач: Л.Я. Турчи. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 103с.

214. Вікарчук О. І. Особливості формування концептуальних засад інноваційного маркетингу підприємства. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/25616/1/selection.pdf> (дата звернення: 18.01.2021).

215. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент: [підручник] / С. М. Ілляшенко. Суми : Університетська книга, 2010. 334 с.

216. Старицька О. П., Старицький Т. М. Інноваційний маркетинг як інструмент підвищення ефективності функціонування підприємств. *Науково-виробничий журнал «Інноваційна економіка»*. 2014. №4. С. 244-250.

217. Маркетинг інновацій: особливості, методи та види. URL: <https://uk.campwaltblog.com/3990191-marketing-innovation-features-techniques-and-types#menu-3> (дата звернення: 21.01.2021).

218. Соколова Л. В., Верясова Г. М. Сучасні аспекти маркетингу інновацій. URL: https://openarchive.nure.ua/bitstream/document/4919/1/Contemporary%20aspects%20of%20marketing%20innovations_Sokolova%20LV_Veriasova%20GM.pdf. (дата звернення: 21.01.2021).

219. Ілляшенко С. М. Маркетингові інновації в інноваційній діяльності підприємств України. *Ефективна економіка*. 2017. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5626> (дата звернення: 21.01.2021).

220. Яшкіна О. І. Маркетингові дослідження інновацій : навч. посіб. О.: ОНПУ, 2018. 102 с.

221. Нянько В. М., Паляниця В. А. Особливості розвитку інноваційного маркетингу на підприємстві. *Науково-виробничий журнал «Інноваційна економіка»*. 2013. №6. С. 212-217.

222. Жегус О. В. Маркетинг інноваційний : конспект лекцій. Частина 1. Харків. 2017. С. 26.

223. Курбацька Л. М., Кадирус І. Г. Впровадження маркетингових інновацій в діяльність промислових підприємств. *Економіка і держава*. 2020. № 4. Веб-адреса: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4588&i=30>

224. Кадирус І. Г. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають. *Ефективна економіка*. 2014. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>. (дата звернення: 21.01.2021).

225. Тюріна Н. М., Кравацка Н. С., Грабовська І. В. Антикризове управління: навч. посіб. К.: «Центр учбової літератури», 2012. 448 с.

226. Шилова О. Ю. Розроблення антикризової програми підприємства в умовах інноваційного шляху розвитку. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. №4. С. 173-180.

227. Перерва П. Г., Нагі Сабольтч, Кобелева Т. А. Оцінка впливу інноваційної, інвестиційної та маркетингової політики підприємства на рівень конкурентоспроможності. *Вісник НТУ «ХПІ»*. Серія: Економічні науки. 2018. № 15(1291). С. 89-94.

228. Тюріна Н. М., Карвацка Н. С., Назарчук Т. В., Бацура К.О. Технології та інструменти антикризового управління організацією. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2015. № 2. Т. 2. С. 100-107.

229. Камнєва А. В. Дослідження існуючих інструментів та моделей антикризового управління на підприємстві. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. 2014. № 4(28). С. 15–27.

230. Тюріна Н. М., Назарчук Т. В. Економічні та організаційні аспекти формування антикризового управління на промислових підприємствах. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2011. № 3. Т. 2. С. 130–135.

231. Міжуй А. С., Сімченко Н. О. Підходи до оцінювання економічної ефективності інноваційно-інвестиційних рішень підприємства. URL: <http://probl-economy.kpi.ua/pdf/2012-8.pdf> (дата звернення: 21.01.2021).

232. Маслак О. І., Квятковська Л. А. Система оцінки показників інноваційного потенціалу промислового підприємства. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=298> (дата звернення: 21.01.2021).

233. Жуков В. В. Методичні підходи до оцінки привабливості інвестиційних проектів. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Випуск 13. Частина 1. С. 100-105.

234. Вахнюк С. В. Показники економічної ефективності інноваційних технологій у банківській сфері: дис. ... кандидата екон. наук: 08.02.02. Суми, 2005. 185 с.

235. Пілявов Т. М. Методологічні підходи щодо оцінювання інноваційного розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2012. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1085> (дата звернення: 22.01.2021).

236. Кропельницька С. О., Цигилик І. І. Аналіз і розробка інвестиційних проектів : Навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2008. 174 с.

237. Чепелюк Г. М. Методи оцінки інвестиційного проекту, які використовуються при банківському інвестиційному кредитуванні. 2017. *Ефективна економіка*. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5810> (дата звернення: 22.01.2021).

238. Ковалевська А. В. Конспект лекцій з дисципліни «Антикризове управління підприємством» для студентів 5 курсу заочної форми навчання ЦПО та ЗН освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» галузі знань 0305 – Економіка та підприємництво напряму підготовки 6.030504 – Економіка підприємства та слухачів другої вищої освіти заочної форми навчання освітньо-кваліфікаційного рівня «спеціаліст» спеціальності 7.03050401 – Економіка підприємства (за видами економічної діяльності). Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. 140 с.

239. Федірець О. В., Зеленський А. С., Тищенко А. О. Стратегічні аспекти формування антикризової програми підприємства. *Економічний форум*. 2018. № 4. С. 227-233.

240. Антикризове корпоративне управління: теоретичні та прикладні аспекти / С. С. Гасанов, А. М. Штангрет, Я. В. Котляревський та ін. К. : ДННУ «Акад. фін. управ. ління», 2012. 301 с.

241. Кириченко О.А. Проблеми управління економічною безпекою суб'єктів господарювання : монографія / [О. А. Кириченко, М. П. Денисенко, В. С. Сідак, С. М. Лаптев, С. А. Єрохін, О. І. Захаров, П. Я. Пригунов та ін.]. – К. : ІМБ Університету економіки та права «КРОК», 2010. – 412 с.

242. Кінаш І А. Інтернет-маркетинг як сучасний засіб діяльності машинобудівних підприємств. *Всеукраїнський*

науково-виробничий журнал *Інноваційна економіка*. 2013. 4. С. 200-203.

243. Литовченко І. Л. Інтернет-маркетинг : навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2011. 332 с.

244. Падерін І. Д., Романов О. В., Титовец Є. С. Розвиток інтернет-маркетингу на підприємствах малого та середнього бізнесу. *Економічний вісник Донбасу*. 2016. № 1(43). С. 120-124.

245. Клімова А. С., Майборода Г. О. Особливості застосування інтернет-маркетингу в умовах сучасності. *Актуальні питання та перспективи проведення наукових досліджень: матеріали міжнародної студентської наукової конференції*, 6 листопада, 2020 р. Вінниця: Молодіжна наукова ліга. С. 88-90.

246. Нечипоренко Є. В., Хайдарова Т. М. Перспективи ринку інтернет-маркетингу та просування через рекламні компанії. *Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Глобальний маркетинг: аналіз і виклики сучасності»*, 22 травня 2020 р. : К.: НАУ, 2020. С. 42-43.

247. Комплексний Інтернет-маркетинг. URL: <https://www.promosite.ua/ua/internet-marketing/> (дата звернення: 22.01.2021).

248. Інтернет-маркетинг. URL: <https://nachasi.com/2018/11/01/internet-marketyng-z-chogo-pochaty/> (дата звернення: 22.01.2021).

249. Литовченко І. Інтернет-маркетинг як інструмент антикризових програм підприємства. 2009. №5. *Маркетинг в Україні*. С. 49-53.

250. Горбовська А. В., Германчук А. Н. Інтернет-маркетинг як інструмент антикризової політики підприємства. URL: http://www.rusnauka.com/9_KPSN_2011/Economics/6_83123.doc.htm (дата звернення: 22.01.2021).

251. Казанжи З. Практичний посібник для працівників комунікаційних структур в органах влади. К., 2016. 112 с.

252. Антикризовий PR. URL: <http://crisispr.perfect-pr.com.ua> (дата звернення: 22.01.2021).

253. Зубарева М. А. Прикладні антикризові PR-технології : навч. посібник. Острог : Видавництво Національного університету «Острозька академія», 2014. 162 с.

254. PR під час кризи: управління репутацією. URL: <https://megamarketing.com.ua/pr-pid-chas-kryzy-upravlinnia-reputatsiiei/> (дата звернення: 22.01.2021).

255. Кучер О. В. Сутність та зміст управлінських рішень підприємства. *Університетські наукові записки*. 2013. № 2. С. 186-189.

256. Федорченко А. Маркетингові дослідження та прийняття управлінських рішень у складних економічних системах. *Маркетинг в Україні*. 2009. №3. С. 24-29.

257. Амонс С. Е., Красняк О. П. Маркетингові дослідження ринку і його структурних елементів: теоретичний аспект. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. 2020. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2020/108.pdf (дата звернення: 23.01.2021).

258. Петруня Ю. Є., Петруня В. Ю. Маркетинг : навчальний посібник. 3-тє вид., переробл. і доповн. Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів, 2016. 362 с.

259. Храбратин О. І., Яворська Л. В. Маркетинг: Навчальний посібник. / За наук. ред. О. А. Тимчик. Київ : Видавництво, 2014. 284 с.

260. Резедент К., Боровська О. Теоретичні підходи до розробки маркетингової моделі стратегічного управління. URL: <https://www.science-community.org/uk/node/3656> (дата звернення: 23.01.2021).

261. Громко Л. С. Особливості ціноутворення в системі антикризового управління підприємством. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Випуск 20. С. 41-44.

262. Прийняття управлінських рішень : навчальний посібник / [Ю. Є. Петруня, Б. В. Літовченко, Т. О. Пасічник та ін.] ; за ред. Ю. Є. Петруні. [3-тє вид., переробл. і доп.]. Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів, 2015. – 209 с.

263. Прийняття управлінських рішень : навчальний посібник / [Ю.Є. Петруня, Б. В. Літовченко, Т. О. Пасічник та ін.] ; за ред. Ю. Є. Петруні. [4-тє вид., переробл. і доп.]. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с.

264. Меленчук Ю. Т. Стратегічні орієнтири реалізації системи маркетингового планування на підприємстві. / Маркетинговий інструментарій управління попитом на товари і

послуги / Р. В. Федорович [та ін.] ; за ред. проф. Р. В. Федоровича. Тернопіль : Підручники і посібники, 2016. 244 с. С. 130-144.

265. Овсієнко Н. В. Методичні підходи до маркетингового стратегічного аналізу діяльності підприємств. URL: http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:zmqTXI1-ioIJ:www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe%3FC21COM%3D2%26I21DBN%3DUJRN%26P21DBN%3DUJRN%26IMAGE_FILE_DOWNLOAD%3D1%26Image_file_name%3DPDF/Mise_2013_88_4.pdf+&cd=1&hl=en&ct=clnk&gl=ua&client=opera (дата звернення: 23.01.2021).

266. Тесленок І. М., Перетокіна-Пічхая Н. В. Оцінка впливу факторів бізнес-середовища на підприємство сфери послуг з індивідуального пошиття одягу. *Ефективна економіка*. 2019. №11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2019/76.pdf (дата звернення: 23.01.2021).

267. Рябуха І. С. Обґрунтування товарної стратегії підприємства та пошук шляхів підвищення маркетингових позицій підприємства. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-Навігатор»*. 2014. №3. С. 12-18.

268. Косар Н. С., Кіндій М. В., Мамчин М. М. Маркетинг в антикризовому управлінні підприємством. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/7892/1/09.pdf> (дата звернення: 25.01.2021).

269. Боєва І. І., Яроміч С. А. Комунікаційна політика як складовий елемент маркетингу. Сучасний менеджмент : моделі, стратегії, технології : матеріали XXI Всеукр. щоріч. студент. наук.-практ. конф. за міжнарод. участю. 23 квіт. 2020 р. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2020. 642 с. С. 128-129.

270. Методичні вказівки з дидактичним забезпеченням до практичних занять і самостійної роботи з навчальної дисципліни Ефективні комунікації (для студентів 4 курсу денної та 5 курсу заочної форм навчання напрямів підготовки 6.030601 – Менеджмент, 6.140101 – Готельно-ресторанна справа, 6.140103 – Туризм) / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова ; уклад. : О. М. Кравець. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2015. – 37 с.

271. Маркетинговий менеджмент: Підручник / Ф. Котлер, К.Л. Келлер, А.Ф. Павленко та ін. – К.: видавництво «Хліджест», 2008. – 720 с.

272. Почти половина українців доверяєт интернет-СМИ – опрос. URL: <https://interfax.com.ua/news/general/695561.html> (дата звернення: 29.01.2021).

273. Жарська І. О. Практикум з маркетингу: теоретичні основи, тести, завдання, кейсові вправи : навч. посіб. Одеса: Атлант ВОІ СОГУ, 2016. 284 с.

274. Гарбуз С. В. Інноваційний проект: сучасні підходи до оцінювання та вибору. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/32608686.pdf> (дата звернення: 05.02.2021).

275. Стецюк П. А. Методологічні аспекти управління інноваційноінвестиційною діяльністю підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2015. №1(11). С. 54-61.

276. Богуславський Д. Я., Скрипко Т. О. Оцінка ефективності управління інноваційними проектами в організації. URL: <https://kerivnyk.info/2016/02/boguslavskyj.html> (дата звернення: 05.02.2021).

277. Мареха І. С. Інноваційні підходи до обґрунтування інвестиційних рішень у сфері сільськогосподарського землекористування на основі еколого-економічної оцінки якості інвестицій. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. №4. С. 338-345.

278. Павловська М. О. Прийняття інвестиційних рішень в умовах багатокритеріальної невизначеності: теоретичний аспект. *Інвестиції: практика та досвід*. 2009. № 7. С. 2-5.

279. Гридчук І. А. Прийняття інвестиційних рішень в умовах багатокритеріальної невизначеності: теоретичний аспект. *Ефективна економіка* 2011. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=556> (дата звернення: 05.02.2021).

280. Багорка М. О., Юрченко Н. І. Екологічно спрямовані інновації в діяльності аграрних підприємств. Вчені записки Таврійського національного університету ім. В.І. Вернадського. Серія «Економіка і управління». 2020. Том. 31 (70). № 3. С. 107-112.

281. Багорка М. О., Писаренко В. В. Бізнес-моделі розвитку транспортних, агропромислових і інших підприємницьких структур: сучасні реалії та перспективи. 5.4. Моделювання раціонального поєднання галузей та маркетингової стратегії екологічно орієнтованого господарювання аграрних підприємств: [колективна монографія] / за ред. Л.М. Савчук, Л.М. Бандоріної. – Дніпро: Пороги, 2018. – 416 с. (С. 236-251).

282. Багорка М. О., Писаренко В. В. Інституціоналізація як фактор забезпечення розвитку системи інвестиційно-інноваційної безпеки України. Розділ 3. Формування інноваційної моделі функціонування аграрних підприємств на засадах екологізації та сталого розвитку: колективна монографія / за ред. О.Л. Гальцової. – Запоріжжя: Видавничий дім «Гельветика», 2019. – С. 318-335 / 488 с.

Відповіді на тести і завдання до теми 1-5

Тема 1		Тема 2		Тема 3		Тема 4		Тема 5	
1	г	1	в	1	г	1	г	1	г
2	а	2	а	2	а	2	а	2	б
3	б	3	г	3	а	3	б	3	в
4	а	4	в	4	в	4	в	4	а
5	г	5	г	5	б	5	г	5	в
6	а	6	а	6	г	6	а	6	а
7	в	7	г	7	а	7	а	7	б
8	б	8	а	8	г	8	б	8	а
9	г	9	в	9	в	9	г	9	г
10	в	10	г	10	г	10	г	10	в
Завдання 3 до теми 1: 1 – так; 2 – ні; 3 – ні; 4 – так; 5 – ні.									
Завдання 4 до теми 1 1 – Д; 2 – А; 3 – Г; 4 – Б; 5 – В; 6 – Н; 7 – Ж; 8 – З; 9 – М; 10 – К; 11 – Л.									
Завдання 3 до теми 5 1 – Ж; 2 – А; 3 – Д; 4 – К; 5 – Г; 6 – Л; 7 – В; 8 – Б; 9 – М; 10 – З.									

Відповіді на тести і завдання до теми 6-10

Тема 6		Тема 7		Тема 8		Тема 9		Тема 10	
1	а	1	г	1	а	1	б	1	г
2	г	2	б	2	б	2	г	2	в
3	в	3	а	3	г	3	г	3	а
4	б	4	в	4	в	4	а	4	г
5	г	5	а	5	г	5	г	5	б
6	а	6	а	6	б	6	в	6	б
7	б	7	г	7	а	7	а	7	г
8	б	8	г	8	б	8	б	8	в
9	в	9	а	9	в	9	в	9	а
10	а	10	в	10	а	10	а	10	г
Завдання 2 до теми 7 1 – так; 2 – так; 3 – ні; 4 – так; 5 – ні; 6 – так.									

Глосарій

А

Антикризова програма – це координуючий плановий документ, що охоплює комплекс економічно та науково-обґрунтованих заходів (маркетингових, фінансових та інших), спрямованих на подолання (запобігання або пом'якшення впливу) кризових явищ на підприємстві, зміст якого залежить від типу, глибини кризових явищ та особливостей функціонування підприємств різних організаційно-правових форм.

Антикризове управління підприємством - це система управління підприємством, яка має комплексний, системний характер і спрямована на запобігання та усунення несприятливих для діяльності підприємства явищ за допомогою розробки і реалізації на підприємстві спеціальних заходів, які мають стратегічний характер і дозволяють усунути тимчасові перешкоди, зберегти і примножити ринкові позиції.

Антикризовий маркетинг – це оперативна зміна всіх компонентів маркетингу згідно змін навколишнього середовища, що сприяє збереженню максимальної конкурентоспроможності компанії в ринкових умовах.

В

Внутрішні фактори – виникнення кризових явищ, інтенсивність прояву яких залежить від діяльності підприємства, провокується певними рішеннями, подіями або внутрішнім станом системи.

Внутрішню стійкість підприємства визначає загальний фінансовий стан, трудовий потенціал, натуральна й грошова структура виробництва, така їхня динаміка, коли забезпечуються стабільно високі економічні результати функціонування підприємства.

Д

Джаз-маркетинг – порівняння взаємодії підприємства і споживачів з взаємодією музиканта з публікою. Музика впливає

на слухачів і глядачів і викликає реакцію в формі конкретних емоцій і почуттів. Теж саме і в бізнесі. Необхідно творити і дивувати свого клієнта, мати з ними тісний контакт. Саме неординарність дозволить компанії залучати споживачів навіть в умовах кризи.

Діагностика кризового стану підприємства – це сукупність економічно обґрунтованих методів і прийомів фінансово-економічного аналізу, які при систематичному застосовуванні через визначені проміжки часу (залежно від розмірів, характерних особливостей, виду діяльності тощо) дозволять своєчасно виявити кризовий стан підприємства та оцінити потенційні можливості функціонування та розвитку.

Е

Економічна стійкість підприємства – це здатність діючого підприємства відновлювати первісний або приймати новий стійкий стан після припинення дії збурень зовнішнього або внутрішнього середовища; здатність під впливом докладених зовнішніх сил не відхилятися від наявних (запланованих) економічних ключових показників за незначних впливів (зміна нормативних актів, зміна вартості ресурсів тощо).

Експертні оцінки – це кількісні та якісні оцінки процесів і явищ, економічних величин, показників, зроблені експертами на основі міркувань (у балах, порядкових номерах, рейтингах тощо).

З

Зовнішні фактори – фактори, виникнення та інтенсивність прояву яких не залежать від діяльності підприємства, а обумовлюються станом зовнішнього оточення (соціальна, економічна, політична, екологічна та інші сфери).

К

Комплексний ризик-менеджмент характеризується як безперервний процес, що охоплює всі сфери діяльності підприємства, в якому задіяні співробітники на різних рівнях управління.

Криза підприємства – це вияв протиріч між показниками розвитку структурних елементів усередині підприємства або елементів зовнішнього середовища, які ставлять під загрозу подальший розвиток підприємства.

Кризові явища – це невелика кількість нестійких кризових проявів, що виникають синхронно один до одного у різних напрямках діяльності підприємства, або певне явище, що виникає під час реалізації конкретного процесу функціонування суб'єкта діяльності.

М

Маркетинговий ризик можна визначити як ймовірність втрат, що виникають при вкладенні підприємством коштів в реалізацію маркетингових заходів, а також в розробку управлінських рішень, які не принесуть очікуваного ефекту. Маркетинговий аналіз передбачає дослідження рівня попиту та пропозиції, вивчення асортиментної політики та поведінки споживачів на ринку з урахуванням умов ринкової кон'юнктури, побудову ефективного механізму просування товарів (послуг) на ринку.

Маркетингові заходи являють собою комплекс заходів, які передбачають збір і аналіз інформації з метою дослідження ринків збуту продукції та виявлення факторів попиту споживача для мінімізації ризику при прийнятті стратегічних рішень в ході господарської діяльності підприємства.

П

Партизанський маркетинг – це сукупність маркетингових заходів, які включають в себе скандальні і провокаційні акції, що дозволяють максимально ефектно продемонструвати продукцію потенційним споживачам. На відміну від традиційних маркетингових інструментів товар відкрито не нав'язується клієнту, тому і не викликає негативу і ігнорування. Партизанський маркетинг спрямований на виклик емоцій, під впливом яких споживачі роблять покупки.

Причини кризи – сукупність подій або явищ, внаслідок яких формуються кризові явища, які створюють перешкоди для існування та подальшого розвитку об'єкта, який аналізується.

Прогнозування - це складний етап діагностики, необхідний для з'ясування тенденцій розвитку підприємства в умовах постійної зміни факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, пошуку раціональних заходів для підтримання стійкості його економічної поведінки.

Процес управління ризиками – це комплексна послідовність заходів, спрямованих на зменшення втрат від реалізації ризиків, яка враховує потенційні можливості суб'єкта господарювання для їх організації. Основою цього процесу прийняте взаємозамінне й взаємодоповнююче використання потенційних можливостей підприємства в рамках конкуруючих (за критеріями ефективності стосовно різних напрямків і об'єктів ризиків) моделей зниження витрат, пов'язаних з ризиками.

Процесний підхід, на відміну від попереднього, розглядає ризик-менеджмент як безперервну серію взаємопов'язаних управлінських функцій.

P

Розвиток – це різновид руху системи, що передбачає якісні зміни.

C

Ситуаційний підхід до організації ризик-менеджменту полягає у виборі таких методів управління, які найкращим чином відповідають поточній ситуації.

T

Типологія – вид наукової систематизації, класифікації чогось за спільними ознаками з допомогою абстрактних теоретичних моделей (типів), у яких фіксуються найважливіші структурні або функціональні особливості об'єктів, що досліджуються.

This image shows a single page of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

Для нотаток

This image shows a single page of white paper with horizontal blue or grey ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page, providing a guide for handwriting practice. There are no margins, text, or other markings on the page.

This image shows a single page of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

Навчальний посібник

**Багорка М.О., Писаренко В.В., Кадирус І.Г.,
Юрченко Н.І.**

АНТИКРИЗОВИЙ МАРКЕТИНГ

Відповідальна за випуск – Кадирус Ірина

Підписано до друку 09.01.2022 р. Формат 60х84 1/16.
Друк лазерний. Умов. друк. арк. 20,5. Облік.-видав. арк. 18,7.
Накл. 300 прим. Зам. № 486.

Видавництво “Журфонд”
49000, Дніпро, пр. Д. Яворницького, 60.
Свідоцтво про внесення до Державного реєстру
ДК №684 від 21.11.2001 р.

Віддруковано: Приватне підприємство «Інтеграл»
Свідоцтво про внесення до Державного реєстру
Серія АОО № 767897 від 17.11.2003 р.
49000, м. Дніпро, вул. Воскресенська, 41, к. 122

Багорка М.О., Писаренко В.В., Кадирус І.Г., Юрченко Н.І.

A72 Антикризисный маркетинг [текст]: навч. посіб. – Дніпро: Журфонд, 2022. – 344 с.

ISBN 978-966-934-334-5

Навчальний посібник спрямований на формування необхідних теоретичних знань і набуття практичних навичок з дисципліни «Антикризовий маркетинг», використання форм і засобів маркетингу в антикризовому управлінні. В даному посібнику розглянуто зміст сутності категорії «антикризовий маркетинг», її основні концепції, принципи, функції, види.

У навчальному посібнику послідовно викладено теоретичні засади виникнення і розвитку антикризового маркетингу; його місце в антикризовому управлінні підприємством; головні аспекти антикризового маркетингу; ефективності антикризових заходів та методів дослідження ефективності антикризового управління на сучасних підприємствах; характеристика сучасних маркетингових інструментів антикризового управління. До кожної теми наведено теоретичний матеріал для поглибленого опрацювання, завдання для самостійної роботи у формі питань та тестів для самоконтролю, практичні завдання для закріплення теоретичного матеріалу.

Запропонований навчальний посібник відповідає вимогам організації навчального процесу та рекомендується для студентів вищих навчальних закладів.

УДК 658.8:005.931.11