

# ЭКОНОМИКА ТОРГОВЛИ И УСЛУГ

УДК 339.371.246

Бобков Д.І.,  
аспірант<sup>1</sup>

Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського, м. Донецьк, Україна, e-mail: d\_bobkov@mail.ru

## ОСНОВЫ КЛАССИФИКАЦИИ ВЕНДИНГОВЫХ АВТОМАТОВ У СФЕРЕ ТОРГОВЛИ

Bobkov D.I.,  
graduate student

Donetsk National University of Economics and Trade named after Mykhailo Tugan-Baranovsky, Donetsk, Ukraine, e-mail: d\_bobkov@mail.ru

## THE FOUNDATIONS OF THE CLASSIFICATION OF VENDING MACHINES IN TRADE

**Мета.** Метою статті є визначення ознак і розробка класифікації вендингових автоматів в умовах інституційних особливостей використання вендингмашин для здійснення торгівлі.

**Методика.** У процесі дослідження використано методи аналізу, синтезу та узагальнення.

**Результати.** На основі проведеного аналізу запропоновано класифікацію вендингових автоматів в сфері торгівлі.

**Наукова новизна.** Удосконалено класифікацію вендингових автоматів в сфері торгівлі; одержав подальший розвиток аналіз інституціональних особливостей використання вендингмашин для здійснення торгівлі

**Практичне значення.** Удосконалена класифікацію вендингових автоматів в сфері торгівлі має практичне значення, оскільки дозволяє визначити перспективні напрямки розвитку вендинг-бізнесу.

**Ключові слова:** вендингові машини, автомати, торговий автомат, класифікація, аналіз, торгівля.

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах виживають тільки ті підприємства, які гнучко реагують на вимоги ринку, створюють і добре організовують виробництво конкурентоспроможної продукції, забезпечують ефективність перебудови внутрішньовиробничого управління, тобто інноваційно розвиваються. Одним з інноваційних досягнень виступає вендингова торгівля (продаж товарів і послуг за допомогою автоматизованих систем (торгових автоматів). Вендинг набув широкого поширення в світі, як зручний і не дуже вимогливий спосіб організації і ведення бізнесу. Тому потребує більш докладного дослідження тео-

ретичні аспекти здійснення вендингової торгівлі, оскільки це є передумовою ефективного здійснення торговельної діяльності в даному напрямку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Різні аспекти розвитку торгівлі, в тому числі вендингової, розглянуті в роботах зарубіжних і вітчизняних вчених: Ф. Антипиної, Л. А. Баранник, Діон Дж., Іванова М.А., Рудецької А.В., Третьякова М.М., Т.В., Т. Чигаріна та ін. Однак слід зазначити, що недостатньо обґрунтованою залишається сутність вендингової торгівлі, мало уваги приділено питанням класифікації торговельних автоматів та специфіці їх використання.

**Постановка завдання.** Враховуючи вищесказане у статті поставлено мету – визначити ознаки і розробити класифікацію вендингових автоматів в умовах інституційних особливостей використання вендингмашин для здійснення торгівлі.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Торговий автомат (скор. Торгома́т) - пристрій, що здійснює дрібнороздрібну торгівлю товарами, оплата і видача яких здійснюється за допомогою технічних пристосувань, які не потребують безпосередньої участі продавця.

Торговий автомат складається з відсіку для зберігання товару, або компонентів товару, пристрою прийому оплати та пристрою видачі. Прийом оплати може здійснюватися за допомогою монето-, купюро- і картоприймачів, а також за допомогою SMS або через Інтернет. У деяких автоматах товар виготовляється з компонентів безпосередньо в пристрої видачі. Є також і торгові автомати «зворотної дії» тобто які викуповують пляшки і банки за готівку.

Торгові автомати відрізняються від автоматів, що надають різні форми послуг (телефонів-автоматів, ігрових машин та ін.), продажем конкретного товару. Відзначимо, що суворій класифікації деякі форми автоматів не піддаються. Наприклад, платний автомат, призначений для закачування повітря в шини або автомат типу «кран-машина», що видає плюшеві іграшки, можуть в рівній мірі вважатися торговими автоматами, поряд з автоматом з продажу газованої води без сиропу. З іншого боку автоматична бензоколонка з пристроєм для прийняття кредитної картки як правило не рахується торговим автоматом (оскільки імовірно керуючий бензоколо́нкою може прийняти плату за послугу готівковою). Закон України визначає торговий автомат більш широко - автомат з продажу товарів (послуг) – це «реєстратор розрахункових операцій, який в автоматичному режимі здійснює видачу (надання) за готівкові грошові кошти або із застосуванням платіжних карток, жетонів, тощо товарів (послуг) і забезпечує відповідний облік їх кількості та вартості». Під визначення «торговий автомат» також попадають електронні контрольно-касові апарати.

За пристроєм торгові автомати можна розділити на механічні та електронно-механічні. Механічний торговий автомат не вимагає підключення до мережі електроживлення. Такий автомат зазвичай має просту конструкцію, приймає монети тільки однієї вартості і продає тільки один вид товару. Механічні торгові автомати не мають приладів обліку виручки, не можуть приймати купюри, не можуть відрізнити справжню монету від підробленої, або від предмета, схожого на монету. Однак, на відміну від електронно-механічного, такий автомат зазвичай надійніше і простіше в обслуговуванні.

У таблиці 1 нами надано описання та характеристики окремих торгових автоматів, що використовуються в практиці вендингової торгівлі.

**Таблиця 1 - Характеристики окремих нових торгових автоматів**

<b>Марка/ модель</b>	<b>Опис</b>	<b>Характеристики</b>	<b>іна, \$</b>
<b><i>Кавові автомати</i></b>			
Concerto ES7	Готує 18 видів гарячих напоїв з натурального кавового зерна і розчинних інгредієнтів. Корпус має верхню кришку, що відкидається, завдяки якій можна легко і швидко отримати доступ до контейнерів для завантаження інгредієнтів, що істотно спрощує обслуговування автомата	Розміри (висота / ширина / глибина) - 1700/600/740 мм. Вага - 125 кг. Максимальна потужність - 1850 Вт. Обсяг бойлера - 0,5 л. Дисплей - чотирирядкова	700
Brio 3	Готує 12 видів гарячих напоїв, 300 порцій без дозаправки. Може готувати одночасно напої з зернової та розчинної кави	Розміри - 760/540/635 мм. Вага - 65 кг. Максимальна потужність - 1800 Вт. Обсяг бойлера - 0,6 л. Платіжна система - BDV, Eхе, MDB. Дисплей - LCD двохстроковий русифікований	703
Necta Canto	Сама остання розробка компанії Necta. Використані новітні технології приготування напоїв, в т.ч. новий зерновий вузол Necta Z4000, високошвидкісні міксери Necta, автоматична регуляція помелу	Розміри - 1830/650/740 мм. Вага - 170 кг. Максимальна потужність - 1800 Вт. Обсяг бойлера - 0,6 л. Платіжна система - BDV, Eхе, MDB. Дисплей - LED дисплей	600
<b><i>Снекові автомати</i></b>			
Snakky SL	Призначений для продажу фасованих продуктів у дрібній упаковці (шоколадки, печиво, горішки, бутерброди тощо), напоїв в банках, пластикових пляшках, соків в упаковці «Тетрапак» та ін. товарів невеликих габаритів. На нього неможливо встановити платіжну систему - він може працювати тільки в складі мінібара з іншими автоматами, які беруть оплату	Розміри - 1700/700/860 мм. Вага - 190 кг. Дисплей - LCD двохстроковий русифікований	165
Snakky LX	Можна встановити банкнотний приймач або монетоприймач для прийому готівки, або об'єднати його з кавовим автоматом KIKKO в мінібар. В цьому випадку автомати будуть працювати від однієї платіжної системи	Розміри - 1700/700/860 мм. Вага - 190 кг. Максимальна потужність - 345 Вт. Платіжна система - BDV, Eхе, MDB. Дисплей - LCD двохстроковий русифікований	265

## Закінчення таблиці 1

Марка/ модель	Опис	Характеристики	Ціна, \$
<b>Сокові автомати</b>			
MAXI 6 VE	Виробництво компанії «Fructomat» (Австрія). Автомат з приготування та продажу натуральних соків, призначений для установки в місцях з великим споживанням напоїв	Розміри - 1830/950/760 мм. Вага - 200 кг. Потужність - 495 Вт. Кількість каністр – 6. Кількість обраних напоїв – 9. Кількість склянок - 500-1000.	3850
MINI DIS+	Виробництво компанії «Fructomat» (Австрія). Автомат з приготування та продажу натуральних соків, призначений для установки в місцях з малим споживанням напоїв	Розміри - 410/590/500 мм. Вага - 45 кг. Потужність - 365 Вт. Кількість каністр – 4. Кількість виборів напоїв – 5. В автоматі використовуються концентрати соків 1:19 і 1:29	2206

Джерело: «Українська вендингова компанія» і «Сіба-Вендинг»

Проведені нами дослідження дозволяють констатувати, що в економічній та спеціальній літературі не розроблена систематизація видів торгових автоматів, тому нами запропонована їх класифікація за наступними ознаками: за типом продажу конкретного товару, за пристроєм, за видами, за ступенем адаптації (таблиця 2).

Таблиця 2 - Класифікація торгових автоматів

Ознака класифікації	Елемент класифікації
1. За типом продажу конкретного товару	- торговельні - неторговельні
2. По пристрою	- механічні - електронно-механічні
3. За видами	- з продажу напоїв - з продажу продуктів харчування - з продажу промислових товарів - з продажу лікарських засобів - почтомати - з надання послуг
4. За ступенем адаптації	- традиційні - інноваційні

Окремо слід розглянути види торгових вендинг-автоматів.

Торгові автомати з продажу напоїв є найбільш розповсюдженим обладнанням для вендингового бізнесу, оскільки мають значний попит зі сторони покупців, особливо у місцях великої інтенсивності купівельних потоків.

Торгові автомати з продажу напоїв також підрозділяються на:

1) автомати з продажу прохолодних напоїв пропонують покупцеві питну воду, квас, газовані напої, натуральні соки і фреші. Робота таких автоматів в значному ступені залежить від сезонності попиту, тому робота тільки з даним видом обладнання не є рентабельною;

2) автомати з приготування і продажу гарячих напоїв пропонують чай, каву, какао, гарячий шоколад. Рентабельність цього виду торговельних автоматів залежить від місця розташування. Їх розміщення у великих торговельних центрах та місцях масового скупчення населення також залежить від фактору сезонності, тому підприємцеві доцільно працювати у двох напрямках: продаж прохолодних напоїв та продаж гарячих напоїв. В той же час торгові автомати, що розміщені в офісних приміщеннях, державних та вищих навчальних закладах дають високі норми прибутку практично у будь-яку пору року.

*Торгові автомати з продажу продуктів харчування* – реалізують різні види продовольчих товарів. В свою чергу також бувають декількох видів:

1) снекові апарати – пропонують покупцеві шоколад, бутерброди, сухарики, печиво, чіпси, горішки та інше. Як правило, асортимент шнекових автоматів стандартний, але підприємець може самостійно регулювати його в залежності від попиту покупців. Ці види автоматів доцільно встановлювати у місцях, де спостерігається обмеженість у придбанні продуктів харчування (відсутність буфетів, столових). Також слід відзначити, що запропонований асортимент повинен містити товари добре відомих покупцеві товарних марок;

2) торгові автомати з продажу поп-корну – у деяких випадках не тільки продають товар, але й дозволяють спостерігати за процесом його виготовлення;

3) торгові автомати з продажу морозива – пропонують товари в індивідуальній упаковці, а саме ескімо, брикет, фруктовий лід, ріжок. Місткість такого автомата – 500 порцій. Але, в Україні даний вид торгівлі ще не одержав належного розповсюдження;

*Торгові автомати з продажу промислових товарів* пропонують різні товари та в останні часи все більш поширюється у сфері торгівлі.

1) торгові автомати з продажу сувенірів – розташовуються у місцях популярних туристських маршрутів і пропонують сувенірні монети, листівки, арт-продукцію;

2) торгові автомати з продажу іграшок. Привабливий вигляд цих автоматів, різноманітний асортимент іграшок, можливість добре розглянути іграшку перед покупкою, яскраві зображення підвищують інтерес дітей і дорослих до самого процесу здійснення покупки, а не тільки до самої іграшки;

3) торгові автомати з продажу канцелярських товарів пропонують ручки, олівці, зошити, блокноти та інші. Основним питанням при установці даних торгових автоматів є вибір місця розташування. Найбільш прийнятним місцем вважаються навчальні заклади різних рівнів (школи, середні та вищі навчальні заклади), але розміщення вендинг-апаратів потребує погодження з місцевими органами влади, адміністрацією закладу, а в окремих випадках може визвати незадоволеність батьків.

4) торгові автомати з продажу печатної продукції;

5) торгові автомати з продажу парфумерії;

5) торгові автомати з продажу живих квітів.

*Торгові автомати з продажу лікарських засобів* займають окреме місце в запропонованій класифікації. На даний час за допомогою вендинг-автоматів продаються бинти, вата, бахіли, засоби гігієни, а продаж ліків – заборонено.

*Почтомат* (або постомат) - це станція прийому та видачі малогабаритних відправлень - замовлень інтернет-магазинів і компаній дистанційної торгівлі, пакетів документів і відправлень корпоративних клієнтів, а також посилок. Правильно повна назва - автоматизована поштова станція (АПС). Завантаження та отримання відправлень в поштову станцію здійснюються за допомогою кодів доступу, які вводяться на сенсорному екрані станції.

Перша АПС була винайдена австрійською компанією КЕВА, світовим лідером індустрії технологій автоматизації. У 2001 році дані станції вперше використовувала компанія DHL Parcel Germany в Німеччині. Новий сервіс доставки користувався величезним попитом і вже в 2009 році кількість станцій досягла 2400 шт., а в 2011 році до 3000 станцій. Успішний досвід DHL в Німеччині поширився на всю Європу. В Росії перші АПС з'явилися в кінці 2010 року. В Україні на даний час встановлення почтоматів планує «Нова пошта».

*Торгові автомати з надання послуг* відрізняються меншим часом на обслуговування, оскільки не потребують завантаження товару. Це можуть бути фотоавтомати, копіювальні автомати, чищення взуття, термінали прийому платежів, Інтернет - кіоски, масажні крісла.

Підприємцям в сфері вендингу, доводиться користуватися загальними правилами роздрібної купівлі-продажу і нормами податкового права [2]. Але чинного законодавства досить, що б успішно займатися вендинг-бізнесом, необхідно тільки знати нормативні акти, що регулюють експлуатацію торгових автоматів і права споживачів. Також є комплекс документів, необхідних для роботи з вендинг-автоматами і, в першу чергу, договори. Дана діяльність не ліцензується (і не сертифікується), але для установки автомата в певних місцях, наприклад, на вулиці або навчальних закладах, будуть потрібні спеціальні дозволи. Як правило, ці питання регулюються регіональними актами.

Підприємець, який займається торгівлею через вендинг автомати повинен мати наступний статус - індивідуальний підприємець або комерційна юридична особа (ТОВ) або АТ (акціонерне товариство) або інші форми. Для ведення вендинг бізнесу необхідно як мінімум:

- бути суб'єктами підприємницької діяльності або приватним підприємцем на єдиному податку (200 грн. в місяць);
- зареєструвати діяльність (52.63.0 Роздрібна торгівля поза магазинами, яка не віднесена до других груп);
- укласти договір на установку автомата.

Хоча вітчизняне законодавство і не обумовлює окремо режим оподаткування автоматичної торгівлі, нам видається, що використання «Закону про єдиний податок» на вказані доходи є оптимальним.

У свою чергу, п.9 ст. 3 Закону України «Про застосування реєстраторів розрахункових операцій у сфері торгівлі, громадського харчування та послуг», звільняє торговельні автомати від щоденного друкування фіскальних звітних

чеків та зберігання їх в книгах обліку розрахункових операцій. Крім того, п.10 цієї ж статті звільняє торговельні автомати і від друкування контрольних стрічок. Відповідно до п.3 Правил № 369, торговельні автомати відносяться до пунктів некапітальної забудови (пунктам дрібнороздрібної торговельної мережі, при якій приміщення не мають торговельного залу для покупців). Їх розміщення здійснюється господарюючим суб'єктом з письмового дозволу місцевого органу державної виконавчої влади (органу місцевого самоврядування) та за погодженням з органами державного санітарно-епідеміологічного нагляду, пожежної охорони, державної автоінспекції та архітектури (п.16 Правил № 369).

Мінекономрозвитку України торговельні автомати відносить до стаціонарних точок як до об'єкта торгівлі (лист від 10.06.2002 р № 56-38 / 243). Тому господарюючому суб'єкту необхідно мати дозвіл на здійснення торгівлі через торговельні автомати, яке видається органами місцевого самоврядування. Господарюючий суб'єкт, який здійснює автоматизовану торгівлю, зобов'язаний мати документи на всі реалізовані через автомати товари. Перелік цих документів наведено в п.29 Правил № 369. Зокрема, це товарно-транспортні накладні, прибутково-видаткові накладні, приймальні акти, сертифікати відповідності або свідоцтва про визнання відповідності та / або декларації про відповідність, копії гігієнічних висновків тощо .

За загальним правилом, установленим п.37 Порядку здійснення торговельної діяльності та правил торговельного обслуговування населення, затверджених постановою КМУ від 08.02.95 р № 108, суб'єкти господарської діяльності повинні реалізувати товари через торговельні автомати тільки при наявності документів, що засвідчують їх якість та безпеку.

Відзначимо, що продаючи товар або послугу за допомогою автомата, не варто випускати з уваги Закон «Про захист прав споживачів». При невиконанні вимоги цього закону, можуть виникнути проблеми, як зі споживачами, так і з комітетом із захисту прав споживачів. Стаття 8 Закону «Про захист прав споживачів» говорить: «Споживач має право вимагати надання необхідної та достовірної інформації про виробника (виконавця, продавця), режим його роботи і реалізованих ним товари (роботи, послуги)». Тому підприємець зобов'язаний довести до відома споживача назву своєї організації, місце її знаходження (юридична адреса) і режим її роботи (в даному випадку режим роботи - час роботи торгової точки, де розташований торговий автомат). Крім того, якщо суб'єкт є індивідуальним підприємцем, то він повинен надати споживачеві інформацію про державну реєстрацію та найменування органу, який здійснив реєстрацію. Інформацію необхідно розмістити на торговому автоматі, на видному місці, послідовно виклавши кожен з пунктів.

Оператор несе відповідальність за роботу автомата і видачу наповнювача. Якщо оператор не надав покупцеві можливість отримати інформацію про товар, він також несе відповідальність і за недоліки товару, які виникли після його передачі покупцеві, щодо яких покупець доведе, що вони виникли у зв'язку з відсутністю у нього такої інформації. З моменту як покупець оплатив товар, оператор повинен зробити все, щоб покупець отримав товар. Якщо покупцеві

не надається оплачений товар, продавець зобов'язаний на вимогу покупця негайно надати покупцеві товар або повернути сплачену ним суму.

Перші правовідносини, в які вступає вендинг-оператор - це правовідносини з торговими точками (власниками торгових точок). Залежно від форми роботи це буде оренда, комісія або поставка. Вендинг-оператор промовляє права і обов'язки сторін та укладає обов'язковий договір, що включає в себе кодекс прав і обов'язків вендинг-оператора і адміністрації торгової точки. Крім договору повинні бути оформлені і підписані всі супутні документи: акти передачі-приймання, опису, інші акти і т.д. Якщо автомат встановлюється в недержавному установі, підписується договір з власником фірми, а якщо в держустанові, то спочатку потрібно дозвіл з відповідних органів, того району, де буде стояти автомат, а потім безпосередньо договір підписується з орендодавцем.

Таким чином, виходячи з норм чинного законодавства, здійснення продажу товарів/послуг через вендинг-апарати відноситься до роздрібної торгівлі. Продаючи товар/послугу через вандінговий апарат його власник вступає в правовідносини з покупцем. Договір роздрібної купівлі-продажу, як і у звичайній торгівлі, вважається ув'язненим з моменту здійснення покупцем дій, спрямованих на одержання товару/послуги.

**Висновки.** Дослідження питань класифікації вендингмашин для розвитку вендингової торгівлі дозволило зробити наступні висновки:

Торговий автомат - пристрій, що здійснює дрібнороздрібну торгівлю товарами, оплата і видача яких здійснюється за допомогою технічних пристосувань, які не потребують безпосередньої участі продавця.

В економічній і спеціальній літературі на даний час відсутня класифікація торгових автоматів, яка нами розроблена включає розподіл по чотирьом класифікаційними ознаками, а саме за типом продажу конкретного товару; по влаштуванню; по виду; за ступенем адаптації.

Вивчення видів торговельних автоматів показало, що на даний час виділяються наступні їх види: торгові автомати з продажу напоїв: автомати з продажу прохолодних напоїв, автомати з приготування і продажу гарячих напоїв; торгові автомати з продажу продуктів харчування: снекові апарати, торгові автомати з продажу поп-корну, торгові автомати з продажу морозива; торгові автомати з продажу промислових товарів: торгові автомати з продажу сувенірів, торгові автомати з продажу іграшок, торгові автомати з продажу канцелярських товарів, торгові автомати з продажу печатної продукції, торгові автомати з продажу парфумерії, торгові автомати з продажу живих квітів; торгові автомати з продажу лікарських засобів; почтомати; торгові автомати з надання послуг.

Підприємець, який займається торгівлею через вендинг автомати повинен мати статус - індивідуальний підприємець або комерційна юридична особа. Для ведення вендинг бізнесу необхідно: бути суб'єктами підприємницької діяльності або приватним підприємцем на єдиному податку (200 грн. в місяць); зареєструвати діяльність (52.63.0 Роздрібна торгівля поза магазинами, яка не віднесена до других групувань); укласти договір на установку автомата.



## Список літератури / References:

1. Баранник А. Торговые автоматы - «вендинг» без секретов» /А. Баранник. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 192 с.  
Barannik, A. (2004) Torgovyie avtomaty - «vending» bez sekretov», Moscow, Alpina Biznes Buks, p. 192.
2. Дион Дж. Розничная торговля : Как открыть собственный магазин / Дж. Дион ; [пер. с англ.]. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 211 с.  
Dion Dzh. (2007) Roznichnaya trgovlya : Kak otkryit sobstvennyiy magazine, [Retail: How to open your own store], Moscow, Alpina Biznes Buks, p. 211.
3. Иванова М.А. Торговля через автоматы: мифы и реальность / М.А. Иванова // ЭКО. – 2006. – № 2. – С. 32 – 38.  
Ivanova M.A. (2006) Torgovlya cherez avtomaty: mifyi i realnost [Trade through machines: myths and reality] // *EKO*, no 2, pp. 32-38.
4. Офіційний сайт компанії «Век вендинга» [Электронный ресурс]. – Режим доступа <http://veq.ru/catalog/news/>  
Ofitsiyniy sayt kompaniyi «Vek vendinga» [Elektronnyiy resurs]. – Rezhim dostupu <http://veq.ru/catalog/news/>
5. Офіційний сайт компанії «Новые вендинговые технологии». Режим доступа <http://www.newvend.ru>
6. Ofitsiyniy sayt kompaniyi «Novyie vendingovyie tehnologii». Rezhim dostupu <http://www.newvend.ru>.
7. Третьяков М.М., Особенности организации автоматизированной розничной торговли / М. М. Третьяков, А.В. Рудецкая // Вестник Тихоокеанского государственного университета, 2009. №2 (13).С. 139-144.  
Tretyakov M.M., Rudetskaya A.V. (2009) Osobennosti organizatsii avtomatizirovannoy roznichnoy trgovli [Features of the organization of automated retail trade ] // *Vestnik Tihookeanskogo gosudarstvennogo universiteta*, no 2 (13), pp. 139-144.
8. Чигарин Т.Г. Вендинг-бизнес. Механические торговые автоматы / Т.Г. Чигарин. - М.: Орел. - 2005. – 121 с.  
Chigarin T.G. (2005) Vending-biznes. Mehanicheskie torgovyie avtomaty, Moscow, Orel, p. 121.
9. Заключение договоров [Электронный ресурс]. – Режим доступа // [http://www.e-vending.ru/ru/jurist\\_vending/doc19.html](http://www.e-vending.ru/ru/jurist_vending/doc19.html)  
Zaklyuchenie dogovorov [Elektronnyiy resurs]. – Rezhim dostupa [http://www.e-vending.ru/ru/jurist\\_vending/doc19.html](http://www.e-vending.ru/ru/jurist_vending/doc19.html)

**Цель.** Целью статьи является определение признаков и разработка классификации вендинговых автоматов в условиях институциональных особенностей использования вендинговых машин для осуществления торговли.

**Методика.** В процессе исследования использованы методы анализа, синтеза и обобщения.

**Результаты.** На основе проведенного анализа предложена классификация вендинговых автоматов в сфере торговли.

**Научная новизна.** Усовершенствована классификация вендинговых автоматов в сфере торговли; получил дальнейшее развитие анализ институциональных особенностей использования вендинговых машин для осуществления торговли

**Практическое значение.** Усовершенствованная классификация вендинговых автоматов в сфере торговли имеет практическое значение, поскольку позволяет определить перспективные направления развития вендинг-бизнеса.

**Ключевые слова:** вендинговые машины, автоматы, торговый автомат, классификация, анализ, торговля.

**Goal.** The article is to determine the characteristics and development of classification vending machines in terms of institutional features vending machines used to carry trade.

**Method.** The study used methods of analysis, synthesis and synthesis.

**Results.** Based on the analysis classification of vending machines in retail.

**Scientific novelty.** Classification of vending machines in trade; received the further development of institutional analysis features using vending machines to implement trade

**Practical meaning.** Classification of vending machines in trade is of practical importance because it allows to identify promising areas of Vending business.

**Keywords:** Vending machines, machines, vending machine, classification, analysis and trade.

Рекомендовано до публікації д-ром екон. наук, проф. Азарян О.М. Дата надходження рукопису 14.11.2014 р.

УДК [005.52:005.334]:339.17

Марина Зашук, канд. екон. наук, доц.

Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського, м. Донецьк, e-mail: rms555@bk.ru

## УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РИЗИКОМ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Maryna Zashchuk, Cand. Sc. (Econ.),  
Assoc. Prof.

Donetsk National University of Economics and Trade named after Mykhayilo Tugan-Baranovsky, Donetsk, e-mail: rms555@bk.ru

## THE MANAGEMENT OF TRADE ENTERPRISES INNOVATION RISK

**Мета.** Мета статті полягає в дослідженні процесу управління інноваційним ризиком торговельного підприємства.

**Методика.** У процесі дослідження використано методи: логіко-діалектичний (для визначення сутності інноваційного ризику та управління інноваційним ризиком), візуалізації (для наочного представлення моделі формування інноваційного ризику), узагальнення (для зображення характеристики видів ризику), аналізу та синтезу (для обґрунтування стратегій та методів управління інноваційним ризиком), економіко-математичного аналізу (для виведення формули оцінки інноваційного ризику).

**Результати.** На підставі проведеного теоретико-методичного аналізу обґрунтовано процес управління інноваційним ризиком торговельного підприємства, що складається з визначення виду ризику, його оцінки, вибору стратегії управління ним і методу мінімізації виникнення ризикової ситуації.

**Наукова новизна.** Розроблено модель формування інноваційного ризику торговельного підприємства, обґрунтовано методичний підхід до оцінки інноваційного ризику та науково-методичний підхід до вибору стратегії управління інноваційним ризиком.

**Практична значущість.** Методичний підхід до оцінки інноваційного ризику на основі аналізу інноваційного потенціалу та конкурентоспроможності торговельного підприємства, матричний підхід до вибору стратегії управління інноваційним ризиком дозволять підприємствам торгівлі реалізовувати інноваційну діяльність більш ефективно завдяки визначенню та мінімізації ризику.

**Ключові слова:** інноваційний ризик, торговельне підприємство, інноваційний розвиток.

**Постановка проблеми.** Ризик є однією з властивостей та характерних ознак інноваційного шляху розвитку, що обумовлює наявність високого ступеня невизначеності на всіх етапах здійснення інноваційного процесу, починаючи з прийняття необхідності впровадження нововведень і закінчуючи оцінкою ефективності реалізації конкретної інновації в діяльності торговельного підприємства.

Ураховуючи безперечність ризику як обов'язкової складової інноваційного розвитку підприємства, важливо зауважити недостатню глибину вивчення загального підходу до управління інноваційним ризиком, який би включав, перш за все, методичний підхід до оцінки рівня ризику, його природи та стратегії управління ним.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання управління ризиками в інноваційній діяльності підприємства було досліджено багатьма вченими [1-9], які вивчали основні методи оцінки ризику та методи його зниження. Проте наявна теоретико-методологічна база управління інноваційними ризиками пов'язана з особливостями діяльності виробничих підприємств. Саме тому в умовах поширення реалізації програми інноваційного розвитку торговельним підприємством виникає практична і теоретична потреба в поглибленні методичної та наукової бази управління інноваційним ризиком безпосередньо торговельних підприємств.

Дослідження розуміння вченими економістами понятійної категорії «інноваційний ризик» показує, що особливих розбіжностей у терміні немає:

- інноваційний ризик – це діяльність щодо реалізації обраного в умовах невизначеності рішення, що враховує імовірність успіху, невдач і ставлення до обраної інноваційної мети, причому всіх трьох результатів у сукупності [1, с. 134];

- ризик в інноваційній діяльності – можливість (загроза) втрати суб'єктом господарювання частини своїх ресурсів, недоотримання доходів чи виникнення додаткових витрат у результаті здійснення виробничо-збутової і фінансової діяльності, яка спирається на нові технології, нові продукти, нові способи їхньої реалізації [3, с. 139];

- загроза виникнення збитків суб'єктами інноваційного процесу в результаті інноваційної діяльності [7, с. 243].

Тобто інноваційний ризик або ризик здійснення інноваційної діяльності, інноваційного розвитку для підприємств будь-якої галузі є можливістю не-отримання або недоотримання очікуваного ефекту у процесі реалізації інноваційної програми або навіть конкретного інноваційного проекту. Якщо стосовно теоретичного розуміння сутності інноваційного ризику не виникає глибокої дискусії, то методична база оцінки інноваційного ризику та вибору стратегії управління ним потребує поглибленого вивчення.

**Мета статті.** Мета статті полягає в обґрунтуванні процесу управління інноваційним ризиком торговельного підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** Основною причиною виникнення ризикової ситуації в процесі інноваційного розвитку торговельного підприємства є неправильне формування та подальша реалізація інноваційної стратегії. Такий висновок зроблено з огляду на те, що вибір і реалізація інноваційної стратегії є завершальним етапом інноваційного розвитку та певним узагальненням і підсумком аналізу потенціалу й умов середовища підприємства для здійснення інноваційної діяльності.

Інноваційна стратегія торговельного підприємства формується на основі аналізу необхідності (глибини) інновацій, оцінки інноваційного потенціалу та конкурентоспроможності, а також подальшого визначення сфери застосування інновацій на основі поєднання визначених проблемних зон з низьким потенціалом ресурсних складових і конкурентних недоліків. Тобто саме на етапі аналізу виникає досить велика ймовірність виникнення ризикової ситуації, яка полягає в таких факторах:

- застосовуючи всі три методики, використовують експертні показники, тобто є суб'єктивність оцінки й отримання результатів через неповноту, неточність інформації, упередженість експертів, що може призвести до переоцінювання можливостей та стану торговельного підприємства або, навпаки, недооцінювання можливостей, що призведе до неефективного розподілу ресурсів тощо;

- інноваційний потенціал і конкурентоспроможність торговельного підприємства оцінюють на певний момент часу, але ці показники можуть істотно зменшуватися під час здійснення інноваційного розвитку через зміну ринкових умов або внутрішніх колапсів, що призведе до втрати інноваційних можливостей і посилення конкурентних недоліків.

Відзначимо також, що недооцінювання певних функціональних складових інноваційного потенціалу може спричинити зміщення пріоритетності вибору сфери реалізації інноваційного розвитку та подальшої втрати конкурентоспроможності. Загальна модель формування інноваційного ризику торговельного підприємства подана на рисунку 1.

Сутність моделі полягає в такому. Реалізації інноваційної стратегії (упровадження інноваційного проекту в діяльність торговельного підприємства) передують три основні етапи (визначення необхідності інновацій, аналіз інноваційного потенціалу та конкурентоспроможності), на яких і виникають передумови, що формують інноваційний ризик (втрата можливостей та ін.). Визначені передумови або фактори можливої необ'єктивності проведеного аналізу в ре-

зультаті призводять до виникнення ризикової ситуації та негативних наслідків, які можуть проявитися через:

- невідповідність зовнішньому середовищу – інновація відстає від загального розвитку економіки країни та галузі або взагалі не вписується в тенденції розвитку, не враховує політичних, соціально-демографічних і техніко-технологічних змін;

- неприйняття інновації ринком – інновація не приймається та негативно оцінюється перш за все споживачами, а також постачальниками, посередниками та контактною аудиторією;

- неприйняття інновації персоналом – персонал може бути неготовий до впровадженної інновації та чинити значний опір, що призведе до зниження очікуваного ефекту.

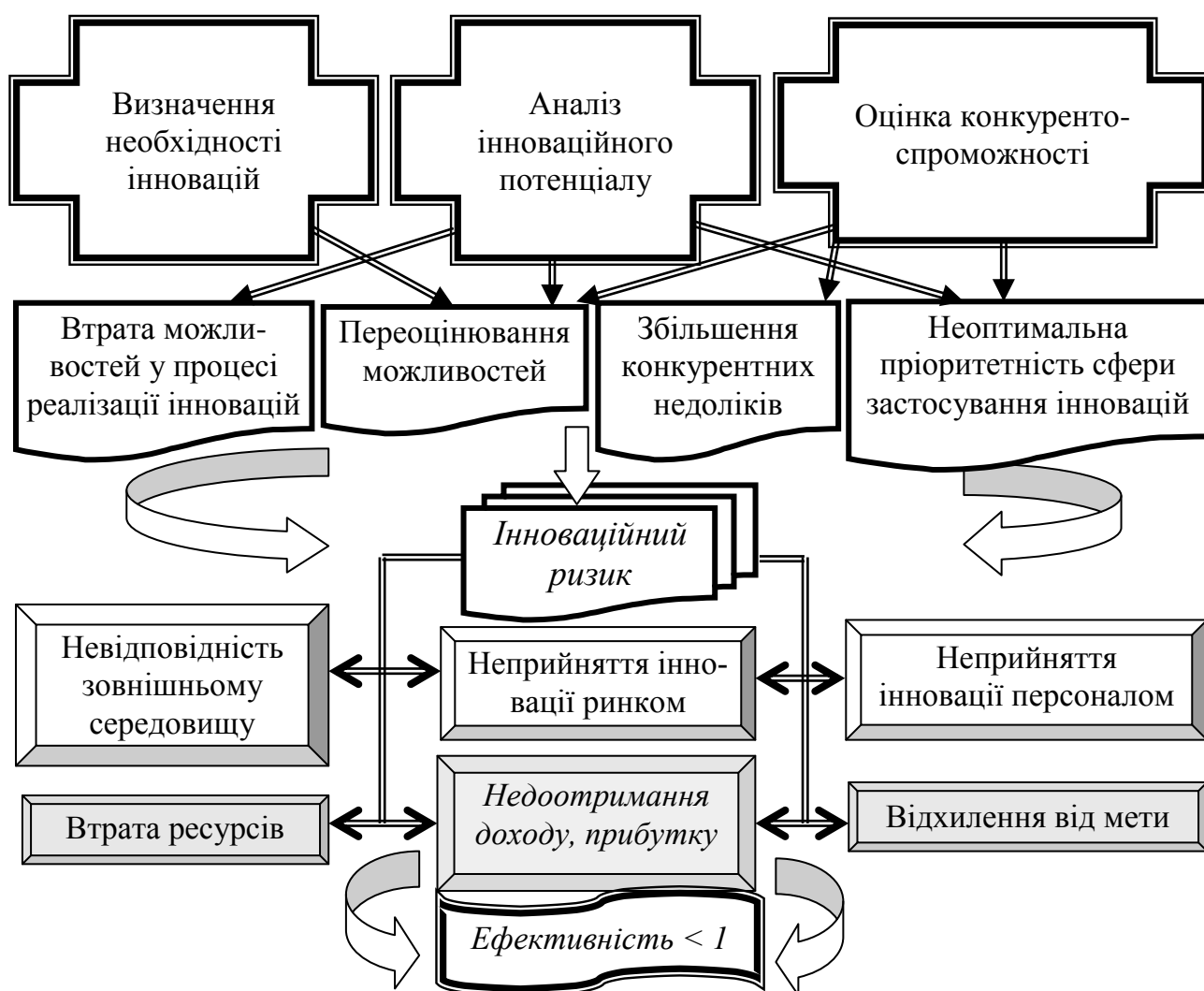


Рисунок 1 – Модель формування інноваційного ризику торговельного підприємства

У результаті таких зовнішніх (мікро- та макrorівні) і внутрішніх неочікуваних проблем можлива реалізація песимістичного сценарію інноваційного розвитку торговельного підприємства, який полягає у втраті ресурсів, недоотри-

манні доходу (отриманні збитку) та недосягнення поставленої мети, тобто негативного ефекту або показника ефективності менше одиниці (витрати більші за результат).

Управління інноваційним ризиком торговельного підприємства – діяльність, що спрямована на визначення ризику, його оцінку та вибір методу зниження ризику.

Загальний інноваційний ризик торговельного підприємства можна представити як функцію залежності інноваційного потенціалу та конкурентоспроможності підприємства:

$$P_{zag} = f(III; Kc), \quad (1)$$

де  $P_{zag}$  – загальний інноваційний ризик торговельного підприємства;

$III$  – величина інноваційного потенціалу;

$Kc$  – величина конкурентоспроможності.

Пропонуємо визначити ступінь ризику – якісна (кількісна) характеристика величини ризику та його імовірності [10, с. 231]. Ступінь інноваційного ризику торговельного підприємства розраховують за інноваційним потенціалом за такою формулою:

$$Pin = III - \sum (\sum Pmin_i^j * a_j / Pmax_i^j) * q_i^c, \quad (2)$$

де  $III$  – величина інноваційного потенціалу підприємства;

$q_i^c$  – вагомість  $i$ -ї складової інноваційного потенціалу;

$Pmin_i^j, Pmax_i^j$  – мінімальна та максимальна експертна оцінка отриманого результату  $j$ -го показника  $i$ -ї складової інноваційного потенціалу;

$a_j$  – вагомість  $j$ -го показника складової інноваційного потенціалу.

Тобто фактичною величиною ризику переоцінки можливостей торговельного підприємства (ризик за інноваційним потенціалом) є різниця між фактичною величиною інноваційного потенціалу та мінімально можливою з урахуванням отримання найнижчих експертних оцінок і нормативних величин.

Є також особливість у розрахунку мінімальної величини ринкового потенціалу, в якому враховується, що всі можливості стають загрозами (за основу беруть песимістичний варіант).

У разі визначення конкурентного ризику (втрати конкурентоспроможності та її необ'єктивної оцінки) пропонуємо використати таку методику [11, с. 232]:

$$P_k = 1 - Kc, \quad (3)$$

де  $P_k$  – ступінь інноваційного ризику за втратою конкурентоспроможності.

Обидві складові загального інноваційного ризику за своїм значенням повинні наближатися до 0: величина конкурентних недоліків має бути мінімальною, але за умови виявлення ризику оцінки інноваційного потенціалу є певна

зворотна залежність: чим вищою є отримана величина інноваційного потенціалу, тим вищим буде ризик його втратити або бути помилково завищеним.

Отримані дані розподілили за двома складовими ризику на три ризикові зони: допустимий, помірний та критичний ризик.

Виокремлюємо три фактичні зони ризику інноваційного розвитку торговельного підприємства за двома проаналізованими напрямками:

– допустимий ризик – виникнення ризикової ситуації в ході реалізації інновацій не має сильного впливу на кінцевий фінансовий результат та ефективність усіх бізнес-процесів підприємства;

– помірний ризик – виникнення ризикової ситуації в процесі реалізації інновацій призводить до зменшення фінансового результату, але не збитку та зниження ефективності окремих бізнес-процесів, що можливо виправити без значних витрат;

– критичний ризик – виникнення ризикової ситуації за умови реалізації інновацій призводить до отримання негативного фінансового результату та зниження ефективності окремих або всіх бізнес-процесів, що можна виправити зі значними витратами або не можна взагалі.

Загальноприйняту нульову зону ризику, або безризикову зону, не було розглянуто через те, що інноваційна діяльність завжди пов'язана з ризиком. Невизначеність реакції ринку та персоналу торговельного підприємства на будь-яку інновацію призводить до постійного існування ризикової ситуації, більшої, ніж за будь-якої іншої підприємницької діяльності.

За двома отриманими зонами ризику для кожного торговельного підприємства можна визначити стратегію управління ризиком за допомогою розробленого матричного методу, що відображено на рисунку 2.

Зона ризику за втраченими можливостями	Критичний ризик	Стратегія обережних дій	Стратегія самозберігання	Стратегія самозберігання (стратегія відмови)
	Помірний ризик	Стратегія сміливих дій	Стратегія обережних дій	Стратегія самозберігання
	Допустимий ризик	Стратегія сміливих дій	Стратегія сміливих дій	Стратегія обережних дій
		Допустимий ризик	Помірний ризик	Високий ризик
Зона ризику збільшення конкурентних недоліків				

Рисунок 2 – Матриця визначення стратегії управління інноваційним ризиком торговельного підприємства

Пропонується використовувати три основні стратегії управління інноваційним ризиком:

- стратегія сміливих дій – торговельне підприємство, не зважаючи на наявний ризик, може здійснювати заплановану інноваційну стратегію;
- стратегія обережних дій – торговельне підприємство має враховувати наявний ризик і скоротити цільові сфери застосування інновацій одночасно або впроваджувати більш жорсткий контроль за реалізацією інноваційної стратегії та витратами ресурсів і реакцією ринку;
- стратегія відмови або самострахування – підприємство має враховувати наявний ризик і відмовитися від реалізації інноваційної діяльності або обрати лише одну-дві сфери застосування інновацій та створювати страховий фонд і зосереджуватися на основному виді діяльності.

Інноваційний ризик є сукупним ризиком, оскільки він є результатом впливу всіх видів ризиків (фінансових, інвестиційних, конкурентних, політичних, підприємницьких, комерційних, технічних тощо). Вид ризику обумовлюється обраною сферою застосування інновацій, яка визначається на етапі оцінювання інноваційного потенціалу та конкурентоспроможності за функціональними складовими.

Характеристика основних видів ризиків, що супроводжують реалізацію інноваційної стратегії за сферами використання:

- інвестиційний ризик – пов'язаний з можливою втратою вкладених коштів (характерний для всіх інноваційних стратегій);
- технологічний ризик – пов'язаний з можливою невідповідністю обладнання й автоматизованих систем (програмного забезпечення) інновації (характерний для інформаційної, матеріально-технологічної стратегії);
- соціальний – пов'язаний з можливою невідповідністю компетенцій та опором (неприйняттям) персоналу підприємства (характерний для кадрової, дослідницької та інноваційної сприйнятливості);
- конкурентний – пов'язаний з можливою протидією або випередженням конкурентами (характерний для маркетингової та дослідницької стратегії);
- споживчий – пов'язаний з можливим неприйняттям інновації споживачами (характерний для маркетингової стратегії);
- постачальницький – пов'язаний з можливою негативною реакцією (опором) або змінами умов постачальників товарів, обладнання тощо (характерний для організаційно-управлінської стратегії);
- контактний – пов'язаний з можливою негативною реакцією контактних аудиторій (характерний для інноваційної сприйнятливості та маркетингової стратегії).

Для торговельних підприємств було запропоновано чотири методи зниження інноваційного ризику, які узгоджуються зі стратегією управління ризиком і видами й кількістю характерних ризиків:



– метод ухилення від ризику – полягає у відхиленні від упровадження інновацій у разі значної невизначеності середовища (не використовуються за умови стратегії сміливих дій);

– метод розподілу ризику – полягає в розподілі ризику між учасниками проекту або самими проектами (характерний для виникнення великої кількості ризиків і проектів);

– метод локалізації ризику – полягає в чіткому знанні джерела ризику та нівелювання його (характерний для невеликої кількості проектів і характерних ризиків);

– метод компенсації ризиків – полягає у створенні резервних фондів і стратегічному плануванні діяльності підприємства.

Тобто методи мінімізації інноваційного ризику обираються залежно від конкретної ситуації, яка обумовлена певними факторами, такими як: обрана стратегія управління інноваційним ризиком на основі зони втрачених можливостей і зони зростання конкурентних недоліків; кількість виникнення характерних ризиків, що викликані та пов'язані з інноваційними стратегіями за функціональним напрямком.

Після розробки ефективної системи управління інноваційним ризиком керівником інноваційної групи, яка відповідає за здійснення інноваційного проекту, та іншими відповідальними групами має здійснюватися контроль реалізації інноваційної стратегії, який включає:

1. Постійний моніторинг реактивних і незалежних змін зовнішнього середовища торговельного підприємства.

2. Постійний моніторинг відповідності можливостей торговельного підприємства до здійснення інноваційного проекту.

3. Постійне підвищення когнітивності управлінського та торговельно-оперативного персоналу торговельного підприємства.

4. Зміна інноваційного стратегічного набору адаптивно до отримання результатів від зовнішнього і внутрішнього моніторингу діяльності торговельного підприємства.

5. Оцінка результатів від упровадження інноваційного проекту на очікуваний період і переорієнтація та коригування реалізаційних дій, пов'язаних зі змінами умов функціонування та неотримання або недоотримання очікуваного результату.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Таким чином, викладені вище результати дослідження дозволяють доповнити теоретичні засади управління інноваційним розвитком торговельного підприємства, застосування яких у практичній діяльності торговельних підприємств дозволить підвищити ефективність здійснення інноваційного розвитку та досягти поставлену кінцеву мету, як внутрішню (підвищення ефективності бізнес-процесів), так і зовнішню (посилення ринкової позиції та конкурентоспроможності).

Основним результатом упровадження інноваційного проекту на торговельному підприємстві має бути підвищення ефективності функціонування торговельних бізнес-процесів і конкурентоспроможності. У разі відсутності такого результату потрібно з'ясувати джерела та причини виникнення цієї проблеми, а

в подальшому необхідно її усунути та повторно перевірити отримання інноваційного ефекту.

Подальшим напрямом дослідження є розробка методичного підходу до визначення ефективності інноваційного розвитку торговельного підприємства в сучасних умовах.

### Список літератури / References:

1. Василенко В.О. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. / В.О. Василенко. – 3-тє вид., випр. та доп. – К.: Центр навч. л-ри, 2005. – 440 с.  
Vasulenko, V.O. (2005), *Innovatsiinyi menedzment* [Innovation management], Tsentr navch. l-ry, Kyiv, Ukraine, 440 p.
2. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи: навч. посіб. / С.М. Ілляшенко. – Суми: Університет. книга, 2003. – 281 с.  
Illiashenko, S.M. (2010), *Upravlinnia innovatsiinym rozvytkom promyslovykh pidpriemstv* [Management of industrial enterprises innovative development], Universytet knyha, Sumy, Ukraine, 281 p.
3. Ландик В.И. Инновационная деятельность предприятия: учеб. пособие / В.И. Ландик. – Донецк: ДонГУЭТ, 2005. – 204 с.  
Landik, V.I. (2005), *Innovatsionnaya deyatelnost predpriyatiya* [Innovative activity of the enterprise], DonGUET, Donetsk, Ukraine, 204 p.
4. Ілляшенко С.М. Товарна інноваційна політика: підручник / С.М. Ілляшенко, Ю.С. Шипуліна. – Суми: Університетська книга, 2007. – 281 с.  
Illiashenko, S.M. and Shypulina, Yu.S. (2007), *Tovarna innovatsiina polityka* [Commodity innovative policy], Universytet knyha, Sumy, Ukraine, 281 p.
5. Волков О.И. Экономика та організація інноваційної діяльності: підручник / О.И. Волков [та ін.]. – 3-тє вид. – К.: Центр навч. л-ри, 2007. – 662 с.  
Volkov, O.I., Denysenko, M.P., Hrechak, A.P. etc. (2007), *Ekonomika ta orhanyzatsiia innovatsiynoi diialnosti* [Economy and organization of innovative activity], Tsentr navch. l-ry, Kyiv, Ukraine, 662 p.
6. Скібіцький О.М. Інноваційний та інвестиційний менеджмент: навч. посіб. / О.М. Скібіцький. – К.: Центр навч. л-ри, 2009. – 408 с.  
Skibitskyi, O.M. (2009), *Innovatsiinyi ta investytsiinyi menedzment* [Innovation and investment management], Tsentr navch. l-ry, Kyiv, Ukraine, 408 p.
7. Микитюк П.П. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. / П.П. Микитюк. – К.: Центр навч. л-ри, 2007. – 400 с.  
Mykytiuk, P.P (2007), *Innovatsiinyi menedzment* [Innovation management], Tsentr navch. l-ry, Kyiv, Ukraine, 400 p.
8. Полонська Л.А. Інноваційна політика торговельних підприємств: теорія та методологія: монографія / Л.А. Полонська, Н.В. Лохман. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2009. – 221 с.  
Polonskaa, L.A. and Lokhman, N.V. (2009), *Innovatsionna polityka torhovelnykh pidpriemstv: teoriya ta metodolohiya* [Innovation policy of trade enterprises: theory and methodology], DonNUET, Donetsk, Ukraine, 221 p.

9. Дудар Т.Г. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. / Т.Г. Дудар, В.В. Мельниченко. – К.: Центр навч. л-ри, 2009. – 256 с.  
Dudar, T.G. (2009), *Innovatsiyni menedzment* [Innovation management], Tsentr navch. l-ry, Kyiv, Ukraine, 256 p.
10. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент: учебник / Р.А. Фатхутдинов. – 4-е изд. – СПб.: Питер, 2003. – 400 с.  
Fatkhutdinov, R.A (2003), *Innovatsionnyi menedzment* [Innovation management], Piter, St.-Petersburg, Russia. 400 p.
11. Смирнов Є.М. Оцінка конкурентного ризику в процесі стратегічного управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства / Є.М. Смирнов // Маркетинг: теорія і практика: зб. наук. пр. – 2011. – № 17. – С. 228-235.  
Smyrnov, Ye.M. (2011), “Assess the competitive risk in the process of strategic management competitiveness trade enterprise”, *Marketynh: teoriia i praktyka*, Issue 17, pp. 228-235.

**Цель.** Цель статьи состоит в исследовании процесса управления инновационного риска торгового предприятия.

**Методика.** В процессе исследования использованы методы: логико-диалектический (для определения сущности инновационного риска и управления инновационным риском), визуализации (наглядного представления модели формирования инновационного риска), обобщения (для характеристики видов риска), анализа и синтеза (для обоснования стратегий и методов управления инновационным риском), экономико-математического анализа (для вывода формулы оценки инновационного риска).

**Результаты.** На основании проведенного теоретико-методического анализа обоснован процесс управления инновационным риском торгового предприятия, который состоит из определения вида риска, его оценки, выбора стратегии управления им и метода минимизации вероятности наступления рискованной ситуации.

**Научная новизна.** Разработана модель формирования инновационного риска торгового предприятия, обоснован методический подход к оценке инновационного риска и научно-методический подход к выбору стратегии управления инновационным риском.

**Практическая значимость.** Методический подход к оценке инновационного риска на основе анализа инновационного потенциала и конкурентоспособности торгового предприятия, матричный подход к выбору стратегии управления инновационным риском позволят предприятиям торговли реализовывать инновационную деятельность более эффективно благодаря определению и минимизации риска.

**Ключевые слова:** инновационный риск, торговое предприятие, инновационное развитие.

**Objective.** The purpose of the article consists in a research the process of innovation risk management of trade enterprise.

**Methods.** In the course of the research methods used: logical-dialectical (for the definition of the essence of innovation risk and innovation risk management), render (to visualize the model of innovation risk formation), generalizations (to provide the characteristics of the risk types), analysis and synthesis (to justify strategies and methods of innovation risk management), economic-mathematical analysis (for a derivation of the formula for the innovative risk evaluation).

**Results.** Based on the theoretical and methodical analysis substantiated the process of innovation risk management of trade enterprise consists of determining the risk types, its assessment, strategy management and method of minimizing the occurrence of risky situations.

**Scientific novelty.** The model of innovative risk formation of trade enterprise is developed, the methodical approach to assessing innovation risk and scientific-methodical approach to the selection of strategy innovation risk management are justified.

**Practical value.** Methodical approach to the evaluation of innovative risk-based analysis of the innovation capacity and competitiveness of trade enterprise, matrix approach to the choice of strategy innovation risk management will allow merchants to implement innovative activities more effectively by identifying and minimizing risk.

**Key words:** innovation risk, trade enterprise, innovation development.

Рекомендовано до публікації д-ром екон. наук, проф. Аптекарем С.С. Дата надходження рукопису 18.11.2014 р.

УДК 655:339.13.021(477)

Олена Казакова, канд. екон. наук, доц.<sup>1</sup>,  
Катерина Манаєнко<sup>2</sup>

Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського, м. Донецьк,

1 – e-mail: kazakova@online.ua;

2 – e-mail: ek.manaenko@gmail.com

## СТАН І ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ КНИЖКОВОГО РИНКУ УКРАЇНИ

Elena Kazakova, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof.<sup>1</sup>,  
Ekaterina Manaenko<sup>2</sup>

Donetsk National University of Economics and Trade named after Mykhayilo Tugan-Baranovsky, Donetsk,

1 – e-mail: kazakova@online.ua;

2 – e-mail: ek.manaenko@gmail.com

## STATUS AND PROSPECTS OF UKRAINE BOOK MARKET

**Мета.** Мета статті полягає у вивченні проблеми стану книжкового ринку України з урахуванням видавничої, торговельно-посередницької діяльності та визначення перспектив подальшого розвитку.

**Методика.** У дослідженні використано такі загальнонаукові та спеціальні методи: системний підхід та аналіз і синтез (для визначення основних тенденцій стану книжкового ринку); групування економічних показників діяльності видавничих підприємств; факторний аналіз (для виявлення причин); логічні узагальнення (для обґрунтування рекомендацій щодо розвитку книжкового ринку). Обробка інформації здійснювалася з використанням сучасних комп'ютерних програм.

**Результати.** Одержані результати проведених досліджень дають підстави стверджувати, що розвиток поліграфічної промисловості має чітку тенденцію до зростання протягом останніх п'яти років, незважаючи на ті кризові явища в економіці України, які пов'язані з глобальною економічною кризою. Виявлено, що видавцям і книгорозповсюджувачам потрібна конкретна державна допомога в розвитку видавничої інфраструктури, відновленні зруйнованої мережі книгорозповсюдження, встановленні спеціальної облікової ставки кредитування видавничої галузі, що дозволило б розширити її ресурси.

**Наукова новизна.** Систематизація основних закономірностей розвитку книжкового ринку, зокрема динамічного зростання, зниження виробництва книг, явищ соціально-економічного характеру, розвитку сучасних цифрових технологій, який обумовив перехід від друкованої продукції до продукції на цифрових носіях і зниження питомої ваги книги як актуального способу проведення дозвілля.

**Практична значущість** одержаних результатів полягає у використанні запропонованого системного підходу до планування розвитку книжкового ринку. Результати дослідження є практичним внеском в оптимізацію дослідження розвитку видавничої і торговельно-посередницької діяльності в Україні з метою її оптимізації та ефективного розвитку.

**Ключові слова:** поліграфічна галузь, цифрові технології, книговидавництво, оцінка стану, показники, тенденції розвитку.

**Постановка проблеми.** Видавнича справа є не лише важливим елементом економічних відносин, а й сприяє культурному збагаченню суспільства, поширенню духовних та інтелектуальних цінностей, національних і загальносвітових надбань.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми формування та розвитку книжкового ринку в українській економічній літературі розглядали у своїх роботах вчені О. Афонін [1], Л.Є. Довгань, Ю.П. Воржакова [2], К. Індутна [3], Є.М. Палига [4], Г.І. Пушак [5], О.М. Свінцицька [6], В.Я. Серeda [7], І. Чиж [8], Л.А. Швайка [9]. Головним завданням їх розробок було вивчення діяльності видавничих підприємств. Однак актуальним залишається дослідження самого ринку, його структури, тенденцій розвитку. Окремої уваги потребує питання ефективної державної підтримки книговидавничої справи в Україні.

**Мета** статті полягає в розгляді проблеми стану книжкового ринку України з урахуванням видавничої і торговельно-посередницької діяльності та визначенні перспектив подальшого розвитку.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Видавнича галузь – складний феномен з високим інформаційним, ідеологічним потенціалом і складною історією становлення, розвитку та виживання після економічної кризи, що потребує ретельної уваги з боку держави, яка повинна бути зацікавлена в її потенційних можливостях впливу на суспільство. З активним розвитком телебачення та мережних ЗМІ ключова роль книги як носія інформації, способу проведення дозвілля заперечується як суб'єктами інформаційного простору, так і споживачами інформації.

На жаль, через зростання останнім часом попиту на цифрові технології та відповідно перехід від друкованої продукції до цифрових носіїв попит на друковану продукцію дещо зменшився, тому для поліграфічної промисловості важливо утримати свої позиції.

Сучасне інформаційне суспільство зменшує значущий потенціал книги як головного фактора розвитку, збереження духовності нації та підвищення її інтелектуального рівня. Факторів, які впливають на формування людини як особистості, суб'єкта і об'єкта соціальних комунікацій, більше ніж достатньо. Але історичний досвід людської цивілізації переконливо свідчить, що найвпливовішим з них була, є і ще довго залишатиметься книга. Саме книга опосередковано через людську особистість найефективніше впливає на змістовне наповнення і

якісний рівень соціальних комунікацій у суспільстві, є найкращим інструментом щодо зміни їхнього формату в умовах історичних, політичних чи економічних колізій, які відбуваються в межах тієї чи іншої держави [1, с. 3].

Катастрофічне загострення складної ситуації у вітчизняній видавничій галузі відбулось з початком економічної кризи 2014 р., коли, вона і так мало захищена та слабка, опинилась перед новими глобальними випробуваннями, які загострили проблеми її сьогодення та зробили хисткими перспективи подальшого функціонування, що підтверджується наведеними в таблиці 1 даними.

Порівняно з аналогічним періодом 2013 року випущено книг і брошур менше на 4771 друк. од., тиражі зменшилися на 13288,4 тис. прим. Негативні явища соціально-економічного характеру, розвиток сучасних цифрових технологій, який обумовив перехід від друкованої продукції до продукції на цифрових носіях і зниження питомої ваги книги як актуального способу проведення дозвілля, призвели до суттєвого зниження показників видавничої галузі, що потребує негайного втручання держави з метою подальшої стабілізації стану та регулювання виходу галузі з кризи.

Таблиця 1 – Оперативні дані випуску книжкової продукції у 2014 р. [10]

Види видань	2013 р. (станом на 08.12)		2014 р. (станом на 08.12)			
	Кількість видань, друк. од.	Тираж, тис. прим.	Кількість видань, друк. од.	У % відношенні до кількості видань 2013 р.	Тираж, тис. прим.	У % відношенні до тиражу 2013 р.
Книги та брошури, у тому числі:	22871	61866,1	18100	79,1	48577,7	78,5
українською мовою	13957	33319,1	11491	82,3	26968,0	80,9
російською мовою	6546	25256,4	4843	74,0	19403,5	76,8
Автореферати дисертацій	7240	734,4	5280	74,7	552,7	75,3

Примітка. З 1 червня 2014 року оперативні дані випуску книжкової продукції наведено без урахування тимчасово окупованої території України – Автономної Республіки Крим та м. Севастополя.

Важливим для оцінки стану поліграфічної галузі є обсяг виробництва основних видів продукції в натуральних одиницях: кількість назв (одиниць друку), видавництво книг і брошур і річний тираж. За даними Книжкової палати України імені Івана Федорова щодо неперіодичних видань, протягом досліджуваного періоду наявне зменшення кількості примірників за тиражем і повільне зростання за кількістю видань у друкованих одиницях. На кінець 2012 р. було випущено 22 112 назв книжкових видань загальним тиражем 50 960 тис. прим., що на 3,13% нижче, ніж у 2011 р. Наклади випуску книг також скоротилися на 9,44% [3, с. 46].

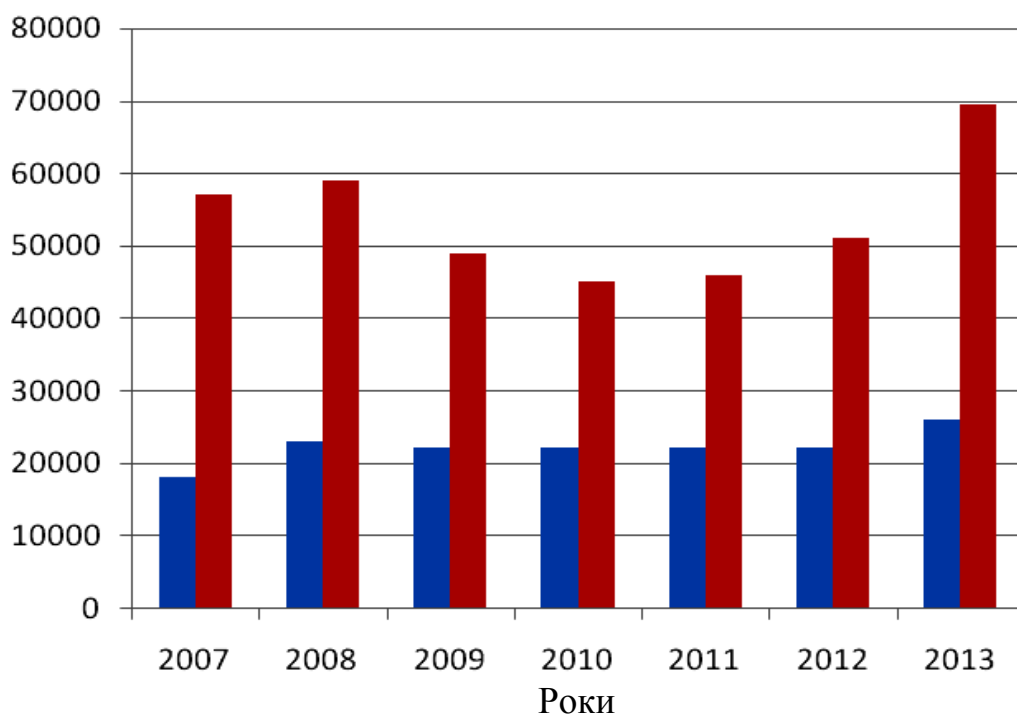
У 2010 р. за кількістю назв було випущено книжок і брошур на 0,29% більше порівняно з 2009 р., а за тиражами – менше на 7,67%. При цьому слід зазначити, що у 2009 р., згідно з даними таблиці 2 рисунка 1, відзначено зниження як за назвами, так і за тиражем.

Таблиця 2 – Випуск книг і брошур за збільшеними тематичними розділами

Тематичні розділи	Кількість видань, друк. од.	Тираж, тис. прим.
1	2	3
Усього:	26323	69575,7
Політична та соціально-економічна література	6320	5779,0
Природничо-наукова література	1653	938,7
Технічна література	2833	6155,4
Сільськогосподарська література	661	970

Продовження таблиці 2

1	2	3
Охорона здоров'я. Медична література	958	2160,8
Література з фізичної культури та спорту	159	146,0
Література з освіти та культури	5496	35337,2
Друк у цілому. Книгознавство. Преса. Поліграфія	320	174,8
Мистецтво. Мистецтвознавство	335	710,1
Література з філологічних наук	1110	814,7
Художня література. Фольклор	4113	9482,2
Дитяча література	2339	6721,4
Література універсального змісту	26	185,4



- – кількість видань, друк. од.;
- – річний тираж, тис. прим.

Рисунок 1 – Випуск видавничої продукції (неперіодичні видання) у 2007-2013 рр.

Так, за станом на кінець 2009 р., було випущено 22 491 назв книжкових видань загальним тиражем 48 514 тис. прим., що менше на 1 549 назв книжок і брошур, або на 6,89%, порівняно з аналогічним періодом 2008 р. Що стосується тиражів, то у 2009 р. вони знижались значно швидшими темпами, ніж за кількістю назв, і зменшилися на 19,88%. У 2008 р. порівняно з 2007 р., результати першого на 25,18% вищі за кількістю неперіодичних видань і на 3,52% вищі за загальним накладом.

Питома вага Донецької області у випуску видань у 2013 р. згідно з даними таблиці 3, складає за кількістю видань – 6,6 %, тиражем – 4,6%.

Таблиця 3 – Питома вага Донецької області у випуску видань у 2013 р.

Місце видання	Кількість видань, друк. од.	Тираж, тис. прим.
Усього,	26323	69575,7
у тому числі Донецька обл.	1729	3196,8

За період 2013 р. книг і брошур, відповідно до даних таблиці 4, випущено 26323 друк. од., тиражем 69575,7 тис. прим., у тому числі російською мовою – 7190 друк. од. тиражем 27652 тис. прим., українською мовою – 16310 друк. од. тиражем 37892,9 тис. прим. [10]. У середньому кількість книг щорічно знижується на 10% і вже досягла найнижчого показника в Європі – одна книга на людину в рік. У 2012 р. кількість українських книг на внутрішньому ринку зменшилася на 15% порівняно з 2011 р. Зараз в Україні видається одна книга на людину в рік, тоді як у Росії – 5, Білорусії – 4,5, країнах ЄС – 7. Показник менше 2,5 примірника на людину в рік вважається нижньою межею, подолання якої негативно позначається на інтелектуальному рівні населення.

Таблиця 4 – Випуск видавничої продукції (загальні дані) у 2013 р.

Види видань	Кількість видань, друк. од.	Тираж, тис. прим.
Книги та брошури, у т.ч.	26323	69575,7
<i>українською мовою</i>	<i>16310</i>	<i>37892,9</i>
<i>російською мовою</i>	<i>7198</i>	<i>27652,0</i>
Автореферати дисертацій	7960	807,8

Слід зазначити, що також спостерігається зниження темпів розвитку поліграфічних підприємств і книгорозповсюджувачів. Така тенденція пояснюється тим, що в посткризовий період важче закріплювати свої позиції компаніям, які тільки створюються. Більша кількість замовників поліграфічної продукції у важ-



кий період намагаються зберегти відносини з постачальниками поліграфічної продукції, оскільки сподіваються на отримання додаткових пільг за рахунок тривалої співпраці. Саме тому компанії, які з'являються в перші роки після кризи, не мають стрімкого зростання та розширення. Регіональний розподіл підприємств поліграфічної діяльності показує, що на сьогодні сформовано два потужні центри, які знаходяться в м. Києві та Харківській області. Це свідчить про існування непропорційності розміщення підприємств у регіонах, яке призводить до деформації структури промисловості, зменшення задоволення потреб споживача у друкованій продукції. Про нестабільний стан в промисловості свідчить і значна частка збиткових підприємств – у межах 33-57% за останні 6 років. Слід зазначити, що за останні роки частка прибуткових підприємств скоротилася на 23%, відповідно зросла частка збиткових підприємств. Збільшення частки збиткових підприємств протягом цього часу було стрибкоподібним, оскільки в 2007 і 2010 рр. цей показник не перевищував 36%, а в 2008 і 2009 рр. частка збиткових підприємств становила понад 38%, а в 2011 р. – склала 57%. Істотним недоліком сучасного господарсько-правового регулювання поліграфічної промисловості є відсутність правового механізму обов'язкового моніторингу стану підприємств та вивчення потреб сучасної поліграфічної промисловості [2, с. 36].

Таблиця 5 – Кількість видавничо-поліграфічних підприємств в Україні за 2007-2012 рр. (станом на кінець звітного року)

Роки	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Кількість підприємств, шт.	2900	3913	4539	4820	5164	5236

Такий моніторинг має стати передумовою стимулювання промисловості та збуту й дозволить, урахувуючи економічні особливості розвитку поліграфічної промисловості, розробити основи економічної, зокрема галузевої, політики поліграфії.

У контексті активного розвитку технологій, які поступово витісняють звичні для нас реалії, варто задуматися про книговидавничу справу. Серед маси гаджетів своє місце знайшли електронні книги. Говорячи мовою цифр, маємо таку картину: за підсумками минулого року, продажі електронних книг у світі зросли на 176% і в фінансовому еквіваленті досягли 313 млн дол.

Згідно з прогнозами аналітиків, до кінця 2013 р. повинно бути продано 14 млн е-ридерів. «Читалки» продають у 140 країнах світу (і це при тому, що близько 800 млн осіб у всьому світі не вміють читати й писати). 143 електронні книги припадають на кожні 100 проданих в Америці паперових книг у твердій обкладинці, у Великобританії – 114 на 100 відповідно.

У 2012 р. тільки 16% американців купили е-ридери, а 59% громадян США констатували, що не збираються купувати цей гаджет. Хоча причина, швидше за все, полягає в переході на планшети, а також значній частці смартфонів, що використовуються для читання книг.

За минулий рік українці придбали близько 200 тис. електронних книг. Згідно з прогнозами експертів, складеними за підсумками 2013 р., показник

збільшитися, виходячи з популяризації портативних «читалок» і зниження їх вартості.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Таким чином, щоб учасники книжкового ринку мали можливість гнучко адаптуватися до умов ринку, які постійно змінюються, вони мають не тільки збільшувати обсяги виробництва, але й правильно оцінювати ситуацію, яка склалася на ринку, і можливості своїх конкурентів, ураховуючи отримані дані про зовнішнє середовище та власні виробничі можливості.

Результати проведених досліджень дають підстави стверджувати, що розвиток поліграфічної промисловості має чітку тенденцію до зростання протягом останніх п'яти років, незважаючи на ті кризові явища в економіці України, які пов'язані з початком глобальної економічної кризи. Найвищий темп збільшення обсягу виробленої продукції відзначено у 2013 р. Одним з негативних аспектів розвитку підприємств поліграфічної промисловості є зростання частки збиткових підприємств в останні два роки з 38% до 57%. Негативною тенденцією є також існування непропорційності розташування підприємств у регіонах, яка призводить до деформації структури промисловості, зменшення задоволення потреб споживачів у друкованій продукції. Видавцям і книгорозповсюджувачам потрібна конкретна державна допомога в розвитку видавничої інфраструктури, відновленні зруйнованої мережі книгорозповсюдження, встановленні спеціальної облікової ставки кредитування видавничої галузі, що дозволило б розширити її ресурси.

#### **Список літератури / References:**

1. Афонін О. Українська книга доби незалежності в системі соціальних комунікацій / О. Афонін // Вісник Книжкової палати. – 2011. – № 7. – С. 3-5.  
Afonin, O. (2011), "Ukrainian book in the Independence Day of Social Communications", *Visnyk Knyzhkovoї palaty*, no. 7, pp. 3-5.
2. Довгань Л.Є. Стан та перспективи розвитку поліграфічної промисловості України / Л.Є. Довгань, Ю.П. Воржакова // Економіка та держава. – 2013. – № 6. – С. 34-38.  
Dovhan, L.Ie. and Vorzhakova, Yu.P. (2013), "Status and prospects of development of the printing industry of Ukraine", *Ekonomika ta derzhava*, no. 6, pp. 34-38.
3. Індутна К. Книжковий ринок в Україні: стан розвитку та напрями державного регулювання / К. Індутна // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. – 2009. – С. 46.  
Indutna, K. (2009), "The book market in Ukraine: state and development directions of state regulation", *Visnyk Kyivskoho nationalnoho torhovelno-ekonomichnoho universytu*, p. 46.
4. Палига Є.М. Стан та розвиток видавничо-поліграфічного комплексу України: регіональний аспект: монографія / Є.М. Палига, Г.І. Пушак, Я.Я. Пушак. – Л.: Укр. акад. друкарства, 2009. – 192 с.  
Palyha, Ye.M., Pushak, H.I. and Pushak, Ya.Ya. (2009), *Stan ta rozvytok vydavnycho-polihrafichnoho kompleksu Ukrainy: rehionalnyi aspekt* [State and development of publishing and printing complex of Ukraine: regional aspect], Ukr. acad. drukarstva, Lviv, 192 p.

5. Пушак Г.І. Фактори макросередовища як чинник регіонального розвитку видавничо-поліграфічного комплексу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <[www.rusnauka.com/14\\_NPRT\\_2010/Economics/66978.doc.htm](http://www.rusnauka.com/14_NPRT_2010/Economics/66978.doc.htm)> Дата звернення 02.09.2014>.  
Pushak, H.I. “Macro factors as a factor of regional development of publishing and printing complex”, Available at: [www.rusnauka.com/14\\_NPRT\\_2010/Economics/66978.doc.htm](http://www.rusnauka.com/14_NPRT_2010/Economics/66978.doc.htm).
6. Свінцицька О.М. Управління залученням інвестицій у підприємства видавничої галузі [Електронний ресурс]: автореф. дис. ... канд. екон. наук. – Режим доступу: <[www.Librar.Org.Ua](http://www.Librar.Org.Ua)>.  
Svintsytska, O.M. “Investment management of the company of the publishing industry”, Available at: [www.Librar.Org.Ua](http://www.Librar.Org.Ua).
7. Середя В.Я. Державна політика у видавничій галузі України: сучасний стан і прогностичні перспективи / В.Я. Середя // Економіка та держава. – 2013. – № 6. – С. 123-125.  
Sereda, V.Ya. (2013), “State policy in the publishing industry in Ukraine: current status and prospects forecast”, *Ecnomika ta derzhava*, no. 6, pp. 123-125.
8. Чиж І. Пояснювальна записка до проекту Закону України «Про державну підтримку книговидавничої справи в Україні» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <[http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_2?id=&pf3516=3556&skl=5](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_2?id=&pf3516=3556&skl=5)>.  
Chyzh, I. “Explanatory note to the draft Law of Ukraine "On State Support of typographic case in Ukraine”, Available at: [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_2?id=&pf3516=3556&skl=5](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_2?id=&pf3516=3556&skl=5).
9. Швайка Л.А. Розвиток і регулювання видавничого підприємництва: монографія / Л.А. Швайка. – Л.: Укр. акад. друкарства, 2005. – 432 с.  
Shvaika, L.A. (2005), *Rozvytok i rehuliuvannia vydavnychoho pidpyiemnytstva* [Development and regulation of the publishing business], Ukr. acad. drukarstva, Lviv, 432 p.
10. Оперативні дані випуску книжкової продукції [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <[www.ukrbook.net/statistika\\_.html](http://www.ukrbook.net/statistika_.html)>.  
“Operational data of Book Production”, Available at: [www.ukrbook.net/statistika\\_.html](http://www.ukrbook.net/statistika_.html).

**Цель.** Цель статьи заключается в определении проблемы состояния книжного рынка Украины с учетом издательской деятельности, торгово-посреднической и решения перспектив дальнейшего развития.

**Методика.** В исследовании использованы общенаучные и специальные методы. Системный подход, анализ и синтез для определения основных тенденций состояния книжного рынка; группировка экономических показателей деятельности издательских предприятий; факторный анализ для выявления причин; логические обобщения для обоснования рекомендаций по развитию книжного рынка. Обработка информации осуществлялась с использованием современных компьютерных программ.

**Результаты.** Полученные результаты проведенных исследований позволяют утверждать, что развитие полиграфической промышленности имеет четкую тенденцию к росту в течение последних пяти лет, учитывая те кризисные явления в экономике Украины, связанные с глобальным экономическим кризисом. Выявлено, что издателям и книготорговцам

странителям нужна конкретная государственная помощь в обустройстве издательской инфраструктуры, восстановлении разрушенной сети книгораспространения, установлении специальной учетной ставки кредитования издательской отрасли, что позволило бы расширить ее ресурсы.

**Научная новизна.** Систематизация основных закономерностей развития книжного рынка, в которых выделены динамика роста и падения производства книг. Явления социально-экономического характера, развитие современных цифровых технологий, который обусловил переход от печатной продукции к продукции на цифровых носителях и снижение удельного веса книги как актуального способа проведения досуга.

**Практическая значимость.** полученных результатов заключается в использовании предложенного системного подхода к планированию развития книжного рынка. Результаты исследования являются практическим вкладом в оптимизацию исследования развития издательской и торгово-посреднической деятельности в Украине с целью ее оптимизации и эффективного развития.

**Ключевые слова:** полиграфическая отрасль, цифровые технологии, книгоиздания, оценка состояния, показатели, тенденции развития.

**Objective.** The purpose of the article is to determine the status of the problem of the book market of Ukraine taking into account publishing industry, trade and mediation solutions and prospects for further development.

**Methods.** The study uses scientific and special methods. Systematic approach, analysis and synthesis to identify the main trends of the book market status; grouping of economic performance of publishing companies; factor analysis to identify the causes; logical generalizations to justify recommendations for the development of the book market. Data processing was carried out using modern computer programs.

**Results.** The obtained results of the research suggest that the development of the printing industry has a clear upward trend in the last five years, given the crisis in the economy of Ukraine, the global economic crisis. Revealed that publishers and book distributors need specific state aid in setting up the publishing infrastructure, restoration of the book distribution network, establish a special discount rate of lending to the publishing industry, which would expand its resources.

**Scientific novelty.** Systematization of the basic laws of the development of the book market, which highlighted the dynamics of growth and decline in production of books. The phenomenon of socio-economic development of modern digital technology, which led to the transition from print products to digital media production and decrease of the book as an actual way of entertainment.

**Practical value.** of the results is to use the proposed system approach to development planning of the book market. The results of the study are practical contribution to the optimization of research and development publishing trade and mediation in Ukraine with a view to optimizing and effective development.

**Key words:** printing industry, digital technology, publishing, assessment, indicators and trends.

Рекомендовано до публікації д-ром екон. наук, проф. Азарян О.М. Дата надходження рукопису 22.12.2014 р.

## ЗАСТОСУВАННЯ СУЧАСНИХ МЕТОДОЛОГІЧНИХ ПІДХОДІВ УПРАВЛІННЯ ВІРТУАЛЬНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ З ВПРОВАДЖЕННЯМ АВТОМАТИЗОВАНИХ РОБОЧИХ МІСЦЬ

Ilya Knyazhevsky,  
graduate student

Donetsk National University of Economics and Trade  
named after Mykhayilo Tugan-Baranovsky, Donetsk,  
Ukraine, e-mail: [knyazhevskyi91@mail.ru](mailto:knyazhevskyi91@mail.ru)

## APPLICATION OF MODERN METHODOLOGICAL APPROACHES OF MANAGEMENT OF THE VIRTUAL ENTERPRISE WITH INTRODUCTION OF THE AUTOMATED WORKPLACES

**Мета.** Мета дослідження полягає у визначенні особливостей застосування сучасних методологічних підходів управління віртуальним підприємством з впровадженням автоматизованих робочих місць.

**Методика.** При здійсненні дослідження використовувалися такі загальнонаукові методи як аналіз і синтез, дедукція та індукція, системний підхід і моделювання – для дослідження теоретичних питань щодо управління ланцюгами поставок (SCM) для віртуальних підприємств і моделювання схеми побудови такої системи.

**Результати.** У межах проведеного дослідження проаналізовано сучасні методологічні підходи управління віртуальними підприємствами. Наведено характеристики таких методів, як Total Systems Intervention (TSI), Soft Systems Methodolog (SSM), The Strategic Assumption, Surface & Testing (SAST). Сформовано схему системи управління ланцюгами поставок (SCM) та проаналізовані особливості застосування її на віртуальних підприємствах. Обґрунтовано необхідність впровадження в процес управління підприємством автоматизованих робочих місць (АРМ) для прискорення руху інформаційних і матеріальних потоків. Визначено основні вимоги до мережі, яка має об'єднувати АРМ і забезпечувати комунікаційні і аналітичні функції.

**Наукова новизна.** Запропоновано схему системи управління ланцюгами поставок (SCM), яка на відміну від існуючих підходів використання SCM систем враховує особливості її застосування на віртуальних підприємствах. Визначено основні вимоги до мережі, яка на відміну від існуючої практики створення АРМ забезпечує комунікаційні і аналітичні функції суб'єкта управління.

**Практична значущість.** Запропонований управлінський інструментарій системи управління ланцюгом поставок дозволяє прискорити рух інформаційних і матеріальних потоків через об'єднання АРМ, що забезпечить комунікаційні і аналітичні функції в системі управління.

**Ключові слова:** віртуальне підприємство, автоматизоване робоче місце, схема управління ланцюгами поставок.

**Постановка проблеми і її зв'язок з найважливішими науковими і практичними завданнями.** Стрімка динаміка розвитку мережевих інфраструк-

тур та комунікацій обумовлює жорсткі вимоги до системи адаптації торгівельних підприємств. В сучасних умовах створення віртуальних підприємств надає можливість застосовувати передові технології і знання для створення нових товарів та впровадження нових послуг. Також для віртуальних підприємств територіальні обмеження відіграють значно меншу роль, що надає можливість використовувати мобільну кадрову політику. Але найважливішим є те, що віртуальні підприємства мають більш гнучку структуру та здатні швидко адаптуватись до змін ринкової кон'юнктури.

Існує багато об'єктивних причин стрімкого розвитку віртуальних підприємств. Перш за все слід виділити процеси глобалізації та зростаючу потребу у розширенні ринків збуту. По-друге, це стрімке зростання потреби у застосуванні сучасних технологій і спеціалізованих знань, як одного із основних чинників конкурентоспроможності підприємства. Також факторами впливу виступають: здатність швидкого забезпечення необхідним ресурсом; високий рівень спеціалізації та персоніфікації товарів та послуг.

Специфіка віртуальних торгівельних підприємств полягає у тому, що вони відносяться до надскладних систем і вимагає відповідної методології до управління ними.

Моделювання систем є сучасним інструментом управління ними. Створення моделі потоків (інформаційні, ресурсні, грошові та інші) ґрунтується на системному підході до вивчення об'єкту моделювання. Застосування окремих простих моделей (моделі управління запасами, мережеві моделі та інші) для вирішення поточних задач віртуального торгового підприємства є не ефективним, адже для складних систем характерною ознакою є протиріччя у цілях, ресурсні обмеження та висока ступень впливу лагів у процесах, що моделюються.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить, що у закордонній економічній літературі багато уваги приділено питання прийняття управлінських рішень на творчих, інноваційних засадах [1,2,7]; моделюванню систем постачання товарів [3,4,5,6], а також формуванню ефективних бізнес-моделей [8]. Однак, недостатньо висвітленими є питання створення управлінських систем для віртуальних підприємств.

**Постановка завдання.** Завданням дослідження є визначення особливостей застосування сучасних методологічних підходів управління віртуальним підприємством з впровадженням автоматизованих робочих місць.

**Викладення основного матеріалу.** Розглянемо окремі методології, що використовуються в управлінні віртуальними підприємствами [1, 2]. Науковий метод Total Systems Intervention (TSI), який дозволяє планувати, вирішувати проблеми та надавати оцінку результату діяльності підприємства. Цей метод можна охарактеризувати як «систему системних підходів». Він ґрунтується на наступних принципах:

1. Підприємства досить складні, щоб було можливо використовувати якусь окрему модель управління, а складність проблем, що постають перед ними, така, що вони не можуть бути вирішені швидко в межах вже готових схем.

2. Підприємства, їх стратегії та складнощі, з якими вони зустрічаються, мають вивчатися із застосуванням широкого кола наукових гіпотез (моделей) щодо механізмів процесів, які відбуваються.
3. Моделі, які в процесі ідентифікації виглядають здатними описувати процеси та проблеми, що виникають в системі, можуть бути застосовані у процесі управління.
4. У процесі вирішення різноманітних задач та описанні різних аспектів діяльності підприємства можуть бути застосовані різні моделі та методології.
5. Слід враховувати переваги та недоліки усіх моделей, що застосовуються у процесі управління організацією.
6. TSI являє собою ітераційний трьохфазових цикл (рисунок 1).
7. Керівництво компанії і клієнти залучені у всіх стадіях TSI процесу.

У фазі конструювання застосовуються різні моделі як інструмент, який допомагає менеджерам проаналізувати підприємство з різних аспектів діяльності. Фаза вибору характеризується тим, що обирається окрема методологія, чи система методологій, які спрямовані на вирішення відповідних завдань чи ситуацій, які було виявлено на першій стадії. У фазі реалізації, із застосуванням обраної методології, генеруються конкретні пропозиції щодо вирішення наявних проблем.

На протязі циклу ведеться моніторинг і аналіз станів системи. Якщо результати, які спостерігаються на протязі циклу, не влаштовують менеджерів, тобто поставлені цілі не досягаються обраними методами керування системою, то всі фази циклу повторюються. Цикл повторюється доки не буде досягнуто бажаного результату.



Рисунок 1 – Цикл TSI (складено за даними 1, 2)

У випадках, коли неможлива структуризація проблеми чи складність системи настільки висока, що проблему неможливо ідентифікувати, використовується SSM (Soft Systems Methodology). Ця методологія полягає у виконанні певної послідовності дій. Спочатку створюється насичений образ проблеми, який включає різноманітні аспекти діяльності підприємства, проблемні ланки, ключові характеристики системи і підсистеми, які підлягають ідентифікації. Наступний етап полягає у змістовному розширенні базових характеристик системи, що увійшли до сформованого образу. На цьому етапі встановлюється план дій та його виконавці, визначається мета цього плану та вигоди, які будуть здобуті у процесі його реалізації. Також визначаються обмеження і перешкоди, які можуть виникнути на шляху його виконання. Далі будується конкретна концептуальна модель, яка враховує попередній аналіз і надає достатній опис системи, який задовольняє цілям дослідження. На базі розробленої моделі формуються і впроваджуються управлінські рішення.

Іншою методологічною базою управління віртуальним підприємством є The Strategic Assumption, Surface & Testing (SAST). Цей підхід дозволяє вирішувати проблеми до яких існує ціла множина релевантних поглядів щодо їх вирішення. Іншими словами, особлива увага приділяється відносинам між людьми, які залучені до вирішення проблеми. Процес пошуку рішення складається з чотирьох етапів. На першому формуються робочі групи за певної ознакою: особисті властивості, строки планування, прихильність до відповідних методів та інші. На другому етапі кожна група формує свою стратегію вирішення проблеми. Третій етап складається з презентації розробленої стратегії кожною групою і колективної дискусії усіх представлених на розгляд стратегій. На заключному етапі формується нова система управління, яка має ураховувати ключові позиції запропонованих стратегій та бути кращою за них.

Кожна з наведених методологій має свої недоліки та переваги, але всі вони спрямовані на вирішення проблем, що виникають у складних системах, до яких можна віднести віртуальні підприємства. Існують підходи, які поєднують у собі ці методології повністю чи частково, але всі вони мають одну мету – створити ефективну систему управління віртуальним підприємством. В загальному вигляді товарні та інформаційні потоки, що виникають на віртуальному підприємстві можливо розглянути на прикладі системи управління ланцюгами поставок (supply chain management, SCM) [3, 4]. Схему SCM наведено на рисунку 2.

Сучасні вимоги ринкової економіки обумовлюють співробітництво з великою кількістю постачальників сировини і матеріалів незалежно від їх територіального розміщення. З кожним роком поширюється використання аутсорсингу та інших послуг, що надаються сторонніми організаціями [5]. Все це дозволяє підвищувати конкурентоспроможність власного товару та послуг за рахунок зниження їх собівартості, чи підвищення якості. Адже саме спроможність обирати серед великого кола постачальників виступає одним із вирішальних факторів успіху [6].

Елемент  $K_{ij}$  означає, що залучається вид сировини (послуги)  $i$ , що надається постачальником  $j$ . Де  $i$  від 1 до  $m$  – це тип сировини, що використовується в процесі виробництва. А  $j$  від 1 до  $n$  – кількість постачальників окремої послуги чи сировини.

Сировина використовується для створення нових товарів та обслуговування чи ремонту вже реалізованих. Далі готова продукція розміщується на головному складі. Слід зазначити, що головний склад може бути віртуальною категорією і фізично не існувати. Така ситуація є характерною і спостерігається у великих корпораціях, де виробництво географічно розміщено на різних материках, країнах, городах, тощо. В такому разі під головним складом слід розуміти єдину базу даних, яка зберігає інформацію о сукупних обсягах виробництва.

Виходячи з аналізу ринкової кон'юнктури і маркетингових досліджень, формується стратегія підприємства щодо обрання зон збуту продукції та послуг. Особливу увагу при розробці стратегії слід приділяти економічній та етногеографічній специфіці потенціальних ринків збуту. Виходячи з цього диверсифікація і персоніфікація товарів та послуг набуває суттєвого значення у їх просуванні до кінцевого споживача.



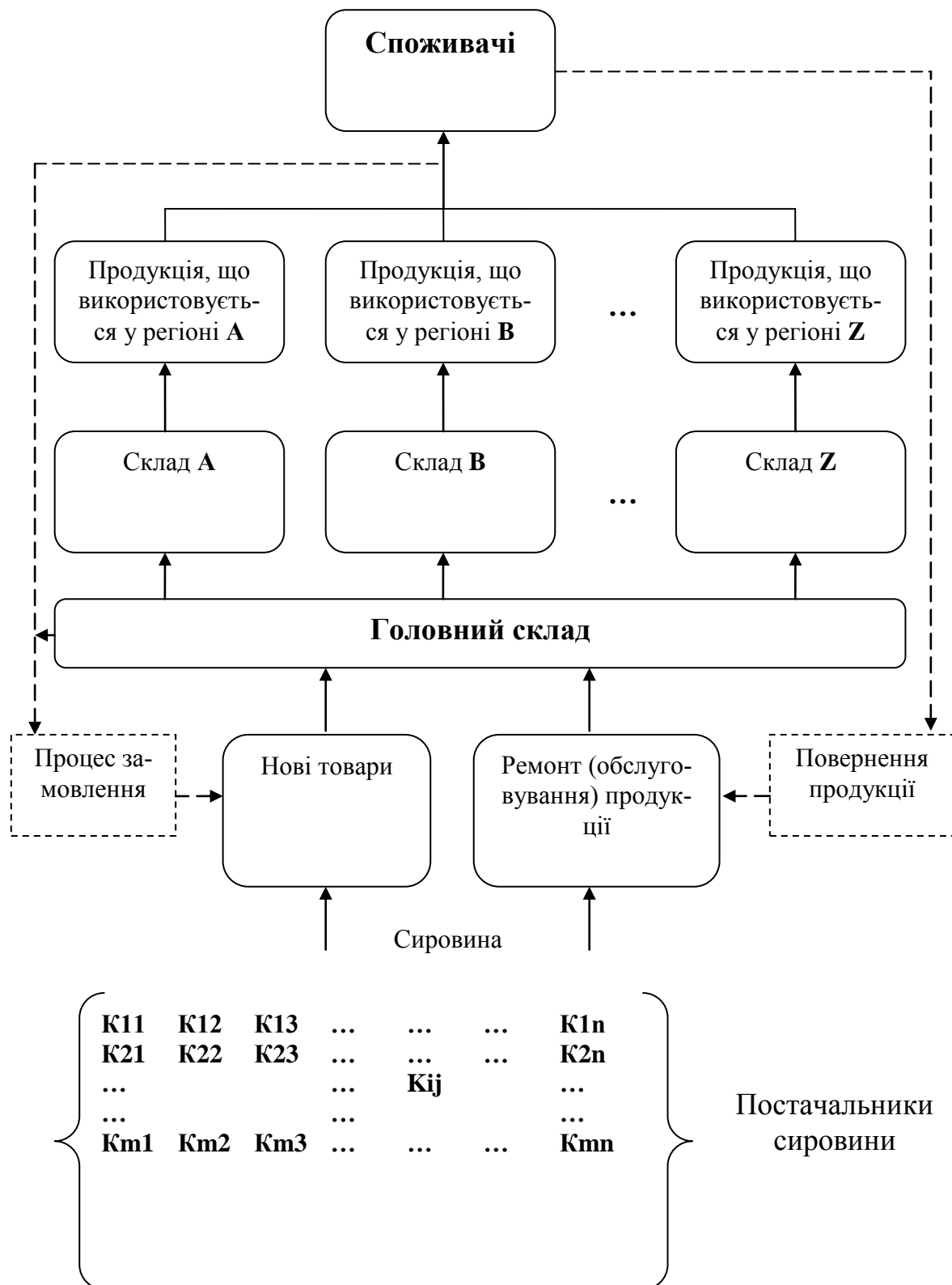


Рисунок 2 – Схема системи управління ланцюгами поставок, SCM (складено за даними 3,4)

З головного складу товари розподіляються по регіональних складах. На цьому етапі ключову роль відіграє вирішення логістичних задач, таких як розміщення основних і допоміжних складів, організація постачання та залучення компаній посередників.

Особливе значення в представленій схемі має обернений зв'язок. Темпи збуту товарів та послуг виступають предметом щільного економічного аналізу, по результатах якого формується виробничий та логістичний плани, вивчаються переваги споживачів, успішність того чи іншого товару на певному ринку збуту.

Інформація щодо рекламації товарів та послуг, обсягів поверненого з різних причин товару є підставою детального аналізу діяльності віртуального підприємства на всіх зазначених на схемі ланках ланцюгу. Управлінські рішення, що будуть утворені в результаті такого аналізу, можуть призвести до радикальних змін у структурі підприємства, таких як зміна постачальників сировини чи компанії партнерів дистриб'юторів продукції.

Одна з основних проблем руху інформаційних потоків, що виникає між окремими агентами віртуального підприємства – це обмеження на операційних чи виконавчих рівнях. Вирішенням цієї проблеми може бути подрібнення організаційної структури на певну кількість автономних частин, кожна з яких вільно взаємодіє з усіма іншими, але вирішує свої специфічні завдання. Одною з форм такої структури виступає аутсорсинг, поширення використання якого спостерігається по всьому світу.

Ключову роль в процесі управління віртуальним підприємством відіграє час прийняття управлінських рішень та швидкість руху інформаційних потоків між усіма ланками у мережі [7, 8].

Створення мережі охоплює робочі місця кожного з підрозділів підприємства і відповідає наступним вимогам:

1. Кожне робоче місце обладнане комп'ютером, приєднаним до єдиної мережі, яка охоплює всі підрозділи віртуального підприємства та відповідальних менеджерів по кожному із них. Ця мережа має містити в собі наступну інформацію та функціонал:

- докладний опис робочих завдань та призначень кожного підрозділу і його працівників;
- доступ до системи обміну інформацією та знаннями між підрозділами та їх працівниками;
- можливість створення он-лайн конференцій та обговорень в режимі реального часу;
- можливість інтеграції прикладних пакетів і програм аналітичного забезпечення і прогнозування таких як Matlab, Statistica, Statgraphics, AnyLogic;
- певну гнучкість щодо персонального налаштування інтерфейсу робочого місця під індивідуальні потреби її користувача.

2. У мережі повинен забезпечуватися необхідний рівень безпеки обміну даними та особистої інформації компанії та її персоналу. Мережа має включати систему захисту як від випадкових загроз так і від умисних. Для виконання цієї функції повинне бути забезпечене:

- дублювання інформації та її резервне копіювання;
- система блокування помилкових операцій;
- підвищення відмовостійкості мережі;

- кодування та шифрування інформаційних потоків, що знаходяться в комп'ютерній мережі у відповідності до надсучасних світових стандартів;
- застосування різноманітних охоронних систем та пристроїв на об'єктах підприємства.

3. Робочі місця в мережі можуть містити наступну інформацію:

- правила використання мережі і відповідальність користувача;
- правила доступу до інформації та управління розміщенням, копіюванням та редагуванням даних.

Створення мережі, що об'єднує автоматизовані робочі місця менеджерів (М) по всіх підрозділах (П) віртуального підприємства спрямовано на підвищення ефективності результатів діяльності організації в цілому (рис. 3).

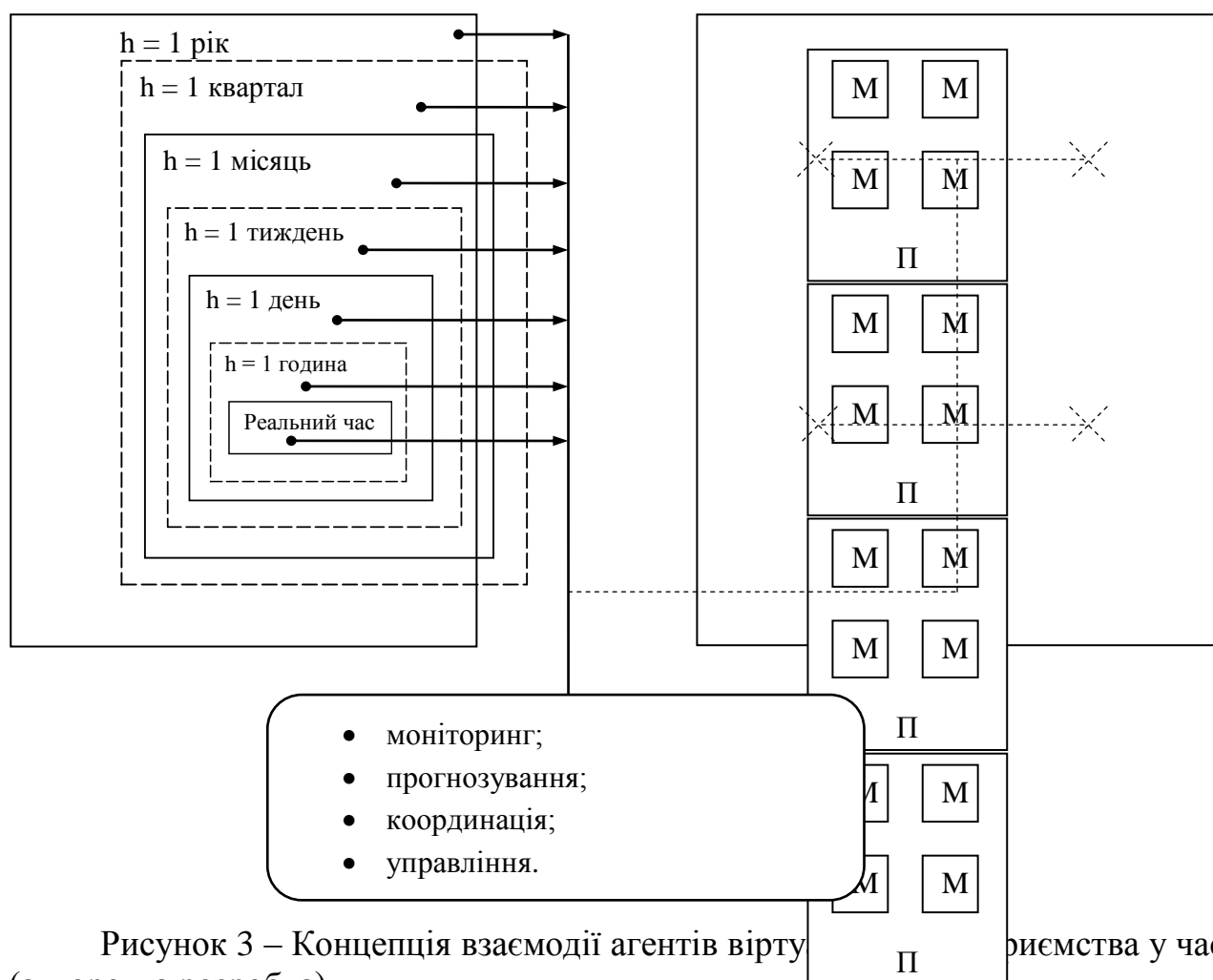


Рисунок 3 – Концепція взаємодії агентів віртуального підприємства у часі (авторська розробка)

Взаємодія агентів віртуального підприємства із застосуванням мережі автоматизованих робочих місць дозволяє оптимізувати процеси моніторингу, прогнозування, координації та управління на відрізках часу (h) різної довжини. Планування і моделювання діяльності спрощується за рахунок досягнення певної автономності у роботі окремих менеджерів і підрозділів і в той самий час доступу до єдиного інформаційного простору і бази знань, що охоплює відомості по всьому підприємству.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Швидкість отримання необхідної інформації менеджером на пряму впливає на якість і своєчасність прийнятих рішень. На віртуальних підприємствах, які мають складну структуру і роздрібнене територіальне розташування, швидкість руху відіграє значну роль.

Таким чином обумовлюється необхідність створення мережі автоматизованих робочих місць. Така мережа має задовольняти сучасним стандартам безпеки інформації та забезпечувати достатній рівень комунікації між підрозділами віртуального підприємства. Але головним аспектом створення такої мережі є інтегрування до неї сучасних аналітичних систем, що надають можливість використовувати інформаційну базу у процесі управління організацією в межах сучасних методів, таких як Total Systems Intervention (TSI), Soft Systems Methodolog (SSM), The Strategic Assumption, Surface & Testing (SAST).

### Література / Referens

1. Flood, R. and Jackson, M. *Creative Problem Solving*. Wiley. England. (1991).
2. Warren, K. *Why Has Feedback Systems Thinking Struggled to Influence Strategy and Policy Formulation? Suggestive Evidence, Explanations and Solutions*. Systems Research and Behavioral Science. no. 21 (2004). P: 331-347.
3. Simchi-Levi, David, Philip Kaminsky, Edith Simchi-Levi. *Designing and Managing the Supply Chain: Concepts, Strategies and Case Studies*. New York: McGraw-Hill Irwin. 2008.
4. Killingsworth, William R., Regina K. Chavez, and Nelson T. Martin. *The Dynamics of Multi-Channel Supply Chains for High-Value Government Aviation Parts*. [26th International Conference of the System Dynamics Society]. Athens, Greece, July 20-24. 2008.
5. Wieland, A. & Wallenburg, C.M. *The influence of relational competencies on supply chain resilience: a relational view*. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management. Vol. 43, no. 4 (2013). P: 300-320.
6. Oliver, R. K.; Webber, M. D. *"Supply-chain management: logistics catches up with strategy"*. In Christopher, M. Logistics: The Strategic Issues. London: Chapman Hall, 1992 [1982]. P: 63-75.
7. Pykalainen T. *Model for profiting from software innovations in the new era in computing*. In: Technovation. no. 4 (27). 2007. P: 179-193.
8. M. Morris, M. Schindehutte, J. Allen. *The entrepreneurs business model: toward a unified perspective*. In: Journal of Business Research. no. 58. (2005). P: 725-735.

**Цель.** Цель исследования состоит в определении особенностей применения современных методологических подходов управления виртуальным предприятием с внедрением автоматизированных рабочих мест.

**Методика.** При проведении исследования использовались такие общенаучные методы как анализ и синтез, дедукция и индукция, системный подход и моделирования – для исследования теоретических вопросов относительно управления цепями поставок (SCM) для виртуальных предприятий и моделирования схемы построения такой системы.

**Результаты.** В пределах проведенного исследования проанализированы современные методологические подходы управления виртуальными предприятиями. Приведены характеристики таких методов, как Total Systems Intervention (TSI), Soft Systems Methodology (SSM), The Strategic Assumption, Surface & Testing (SAST). Сформирована схема системы управления цепями поставок (SCM) и проанализированы особенности применения ее на виртуальных предприятиях. Обоснована необходимость внедрения в процесс управления предприятием автоматизированных рабочих мест (АРМ) для ускорения движения информационных и материальных потоков. Определены основные требования к сети, которая должна объединять АРМ и обеспечивать коммуникационные и аналитические функции.

**Научная новизна.** Предложена схема системы управления цепями поставок (SCM), которая в отличие от существующих подходов использования SCM систем, учитывает особенности ее применения на виртуальных предприятиях. Определены основные требования к сети, которая в отличие от существующей практики создания АРМ, обеспечивает коммуникационные и аналитические функции субъекта управления.

**Практическая значимость.** Предложенный управленческий инструментарий системы управления цепями поставок позволяет ускорить движение информационных и материальных потоков через объединение АРМ, что обеспечит коммуникационные и аналитические функции в системе управления.

**Ключевые слова:** *виртуальное предприятие, автоматизированное рабочее место, схема управления цепями поставок.*

**Purpose.** The research objective consists in determination of features of application of modern methodological approaches of management of the virtual enterprise with introduction of the automated workplaces.

**Methodology.** When carrying out research such general scientific methods as the analysis and synthesis, deduction and induction, system approach and modeling – for research of theoretical questions concerning management of chains of deliveries (SCM) for the virtual enterprises and modeling of the scheme of creation of such system were used.

**Findings.** Within carried out research modern methodological approaches of management of the virtual enterprises are analysed. It is provided characteristics of such methods as Total Systems Intervention (TSI), Soft Systems Methodology (SSM), The Strategic Assumption, Surface & Testing (SAST). The scheme of a control system of chains of deliveries (SCM) is created and features of its application at the virtual enterprises are analysed. Need of introduction in management of the automated workplaces (AW) of the enterprise for acceleration of the movement of information and material streams is proved. The main requirements to a network which has to unite an automated workplace and provide communication and analytical functions are defined.

**Scientific novelty.** The scheme of a control system of chains of deliveries (SCM) which unlike the existing approaches of use of SCM of systems, considers features of its application at the virtual enterprises is offered. The main requirements to a network which unlike the existing practice of creation of an automated workplace, provides communication and analytical functions of the subject of management are defined.

**Practical value.** The offered administrative tools of a control system of chains of deliveries allow to accelerate the movement of information and material streams through connecting automated workplaces that will provide communication and analytical functions in a control system.

**Keywords:** *the virtual enterprise, the automated workplace, the scheme of management of chains of deliveries.*

Рекомендовано до публікації д-ром екон. наук, проф. Азарян О.М. Дата надходження рукопису 16.12.2014 р.

## SCIENTIFIC APPROACHES TO RESTORING OF TOURIST IMAGE: THE CASE OF UKRAINE

Екатерина Панасюк, канд. экон. наук<sup>1</sup>,  
Мария Смыкова<sup>2</sup>

Донецкий национальный университет экономи-  
ки и торговли имени Михаила Туган-Баранов-  
ского, г. Донецк,  
1 – e-mail: katerinapanasuk@bigmir.net;  
2 – e-mail: smykovamasha@mail.ru

## НАУЧНЫЕ ПОДХОДЫ К ВОССТАНОВЛЕНИЮ ТУРИСТИЧЕСКОГО ИМИДЖА НА ПРИМЕРЕ УКРАИНЫ

**Objective.** *The main purpose of the article is to analyze an experience of foreign countries in restoring of an attractive tourist image after military-political conflicts and to use the results of their efforts in the case of Ukraine.*

**Methods.** *During the preparation of the article there were used such empirical and theoretical research methods as analysis and synthesis (to clarify conceptual terminology), logical approach, theoretical methods – definition, description, interpretation, comparison methods (to compare and analyze crisis management of Turkey, Egypt and Thailand). The selected set of methods is the most appropriate to the article's objective.*

**Results.** *This article is devoted to analysis of foreign experience of restoring attractive tourist image for countries and regions after military-political conflicts. It was considered several approaches to defining the image of a territory, and given the author's definition, taking into account the marketing component. In analysis of foreign experience the research focuses on instruments of crisis management in countries such as Turkey, Egypt and Thailand as a part of territory's image-building that could use for restoring tourist image.*

**Scientific novelty.** *The research was briefly analyzed the negative consequences of the political crisis for Ukrainian tourism industry. In conclusion the basic directions to neutralize of negative tourist image of the territory are given.*

**Practical value.** *It was proposed the list of the main measures to neutralize effects of political and military crises for Ukrainian tourist image, that could be used by authorities on different levels of management of the country.*

**Key words:** *tourist image of territory, image-building, territory marketing, military and political conflicts, crisis management.*

**Introduction.** Today, marketing, branding and image-building of territories attract a lot of attention of Ukrainian politicians. Throughout the world, these areas are being actively developed, and its effectiveness proves the necessity of using such instruments in practice. In a difficult time for Ukraine – time of economic and political

instability, a military conflict, and, therefore, a spontaneous formation of a negative image, it is necessary to analyze international experience in restoring a tourist image.

Problems of territory's image formation were engaged in a large number of scholars, among which we can highlight Dinnie Keith, Simon Anholt, Philip Kotler, Sérgio Dominique Ferreira Lopes, Alexandr Amosha, Denis Vizgalov, Anatoliy Parfinenko et al. However, it should be noted that image-building is a new trend in territory marketing, so many questions remain unsolved and superficially studied.

The main purpose of the research note is to analyze an experience of foreign countries in restoring of an attractive tourist image after military-political conflicts and to use the results of their efforts in the case of Ukraine.

**Definition of territory image.** Before considering the world experience of overcoming crises and restoring a tourist image, we should define the term "territory image".

The image of a destination comprises two connected components: perceptive assessment related to knowledge and personal beliefs (of tourists) and emotional assessment related to the emotions of individuals regarding a particular destination [1].

According to the World Tourism Organization, the image of an object or situation is defined as:

- the artificial imitation of the apparent form of an object;
- similarity or identity with the form (e.g.: art or design);
- individual or collective ideas about the destination [2].

In the sense of the last point, Bauerle (1983) defines brand image as a mental representation [3], while Costa (1987) defines it as a mental representation in the collective memory of a stereotype or a set of attributes that can influence and change consumer behavior [4].

Most definitions indicate the dual nature (emotional and rational) of destination's images. The functional component is related to tangible characteristics, which can be easily measured, while the emotional component is associated with psychological traits, which are subjectively perceived from visitors and manifested by feelings and attitudes towards a specific destination [5].

Taking into account the marketing component of the image, we can define the tourist image of a territory as a comprehensive perception of target audience of a region (locals, tourists, investors and entrepreneurs) that was formed spontaneously or under the influence of special applications of marketing activities.

**Foreign experience.** Today, most active participants of competition on the world tourism markets are not countries with their national tourism products, but individual cities and regions that offer more specific differentiated travel services. Such approach to tourist management allows reacting to market changes promptly, especially in times of the crisis.

At an enterprise level, there is such a concept as crisis management. It is a systemic approach that engages the whole organization in efforts to avert crises that may affect the firm, and to effectively manage those that do occur [6]. Countries and regions also use this approach. Consider some foreign examples of restoring the tourist destination image.

One of the most important factors influencing on the tourist image of a region is a tourist personal safety that is inextricably connected with a political situation and armed conflicts in certain regions and countries. As a vivid example of riddance from negative effects of the political crisis on tourism industry can be Egypt.

“Jasmine Revolution” began in Tunisia in December 2010, which covered and Egypt. The tourist image of the country had been undermined. However, the Egyptian authorities responded quickly to the situation and they could turn “minuses” into “pluses” – a new tourism campaign, that based on this revolution. The launch at trade show ITB 2011 in Berlin unveiled a variety of new slogans celebrating the overthrow of the government, including: “Welcome to the country of peaceful revolution”, “7,000 years of history and a new era”, and “Tahrir – a square rocks the world”. Tahrir Square in Cairo was at the centre of the protests that deposed former President Mubarak in February [7]. Tahrir Square was included in a new excursion program of Egypt.

In turn, the private sector (representatives of tourism infrastructure of Egypt) has developed a program to improve quality of service, expansion the range of services, cost reduction. Taking into account the relations between a tourist destination image and general imagery of a country and its political course, the Egyptian authorities intend to improve the image of Islamic movements and trends.

Another illustrative example of using of the crisis management instruments in image building is Turkey. Protests and mass rallies, which took place in May and June 2013, were negatively highlighted by foreign press. The result was a deterioration of Istanbul's tourist image among potential visitors, which caused a general decline of tourist flow.

To restore positive opinion of world society about Turkey, the Ministry of Culture and Tourism of the country launched a new image-project in summer 2013. The government has bet on event tourism: Istanbul will host a variety of cultural events, exhibitions and festivals of world level. Through these activities, the government intends to bring back the former glory of Istanbul as a cultural and tourist center.

As a part of a special project the Ministry of Culture and Tourism of Turkey invites foreign journalists from that countries which make tourist flow to Turkey. The main purpose – publication of review articles about tourist attractiveness of the region in international journals [8].

Another plan of the ministry is to publish magazines and books to promote Turkish cuisine. German channel Arte will broadcast a six-episode Turkey travel program titled “Turkey Days”. The 600th year of Turkish-Polish diplomatic relations will be marked with various events in both countries.

Another used instrument is to attract well-known personalities to advertising opportunities in the region. For example, a world-famous tightrope walker Nik Wallenda will make a high-wire walk across the Bosphorus as a part of promotional efforts to demonstrate that Istanbul is a bridge between the continents. Borussia Dortmund midfielder İlkay Gündoğan, a German national of Turkish origin that plays for the German national football team, will also take part in Turkey's promotion in various parts of Germany, as an important tourist target segment [9].



Thus, the Ministry of Culture and Tourism of Turkey pursues a segment policy, choosing the most significant audiences for the tourism business.

An interesting example to study recovery of tourism image of a country is a marketing campaign in Thailand. A military coup took place in Thailand in May 2014, after which the armed forces of the Kingdom have seized power in the country. The country was declared a state of emergency, which negatively affected on country's tourism industry. The Thai government quickly developed a strategy to restore tourist image.

Among planned events should note organization of a global press tour – “Mega Fam Trip: Thailand Best Friends Forever”, which brought together more than 1,000 journalists and bloggers from 37 countries all over the world to tell about the real situation in the tourism sphere and political course of the temporary government. There was also given a priority to shopping tourism. The campaign “Amazing Thailand Grand Sale”, which is conducted by the Tourism Authority of Thailand together with the payment system VISA every year, was extended in 2014 and the number of participants was increased to 15,000 establishments. As a part of this campaign the Thai government has used methods of sales promotion – Grand Sale has been enhanced by two lucky-draw prizes of “Travel 365 days in Thailand” for two couples (one from abroad, one local) to enjoy a trip within Thailand [10; 11].

**The case of Ukraine.** As for Ukraine, formation of the attractive tourist image of the country is quite long and complicated process. Ukrainian government began to think about a positive image of Ukraine after events of 2004-2005, called “Orange Revolution”, when international society became aware of the politically unstable young country in Eastern Europe. This image was compounded by a spontaneous negative image connected with a collapse of the USSR and the Chernobyl disaster. Active marketing activities on a professional level began with Ukraine's preparations to the European Football Championship 2012. As a result a concept of branding, a tourism brand, advertising and PR- campaigns were developed; travel opportunities of Ukraine were presented at the International travel trade show ITB Berlin 2012, where Ukraine took the 9th place among 67 European participating countries.

Image-maker's efforts to build the attractive tourist image of Ukraine can be estimated from the results of the Euro 2012, shown in Table 1 [12; 13].

Ukrainian politics have rated the Euro 2012 as a large-scale event to strengthen the country's positive image in international markets, including tourism, as well as a platform for further development of tourism industry. Independent group of keen travelers Globe Spots presented their top countries to visit in 2013. Ukraine became the only destination in Central and Eastern Europe to make it to the list and took the eighth spot in the Top Ten [14].

Political events in Ukraine 2013-2014, which escalated into an internal political and military conflict, have an extremely negative impact on tourism industry of the country and its image. The State Agency of Ukraine for Tourism and Resorts has made attempts to restore the attractive tourist image. It was presented a new national tourism brand on the International travel trade show ITB Berlin in spring 2014. A center of Ukrainian booth was a composition “Maidan”, dedicated to the events that took place in February 2014 in Kiev. However, in comparison with the ITB Berlin

2013, where Ukraine took the 5th place among the European participants, the country's booth didn't have such success in 2014.

Table 1 – Analysis of the results of the Euro championships from 2004 to 2012

Indicators	Euro 2004 Portugal	Euro 2008 Austria-Switzerland (* figures are given in relation to the two countries)	Euro 2012 Ukraine-Poland (* figures are given only in relation to Ukraine)
UEFA revenue, billion euros	0,853	1351	1383
Spent from a state budget, billion euros	4	1	5 billion euros for Poland and Ukraine (nearly 4 billion euros for Ukraine)
Country's revenue, billion euros	0,4	0,45	0,625 billion euros (nearly 0,5 billion euros for Ukraine)
Number of tourists, million people	0,6	1	1,8

**Conclusion.** Based on the foregoing, we can distinguish effectively used tools of crisis management to restore tourist image of a destination that can help countries such as Ukraine for neutralization of negative consequences as a result of military and political conflicts:

1. Large-scale coverage in domestic and foreign media of guarantees of personal and property tourist safety as a result of termination of a military-political crisis. As part of this event may be invited bloggers, journalists of rating media and political leaders from strategically important countries.

2. Cooperation between public and private sectors for rehabilitation of infrastructure, improvement of services and promotion of tourism products to international tourist market.

3. Carrying out of international events within event tourism – thematic festivals, fairs and exhibitions, the main demand of which will be quality organization.

4. Organization of advertising and PR-campaigns, involving well-known personalities, vivid and emotional-associative imagery for countries of target audiences. As practice shows, conflicts and revolutions that occurred in a country could be used in such campaigns, because every “minus” may turn into “plus”, which is beneficial for the country's image.

5. Close interaction of a country with its overseas offices, organization marketing actions, days of culture and unity of people, dissemination of information about tourism opportunities.

6. Using short-term methods of sales promotion by involving the media. The purpose is to pay attention of specific target audiences to tourism sector of the country. There may be a lottery, promotions, discounts, sweepstakes, etc.

7. Promotion of certain kinds of tourism and tourist services to different target groups. The more specific the tourist products and the target segments will be, the more effective the marketing actions will be.

It is worth to add that such activities should be directed not only to foreign tourists, but also to other target audiences (domestic tourists, local residents, entrepreneurs and investors), and should be in full settlement of the political situation in the country and security guarantees.

This list of events is only a recommendation and is not complete. In any case it is necessary to take into account the specifics of every country and region. None of the world practices can be taken and mechanically reproduced without real economic and political situation of the country. Therefore it is necessary to start with a deep analysis of the current situation of the tourist image and opportunities, both financial and human, which the country has. Without involvement of highly qualified specialists, investment and funds, close and trustful cooperation between public and private sectors to achieve the objectives for restoring the tourist image can become long-term and time-consuming process, that can adversely influence not only on the tourist activity in the country, but also on the whole economy.

Thus, it was analyzed the foreign experience of restoring of the image of attractive tourist countries such as Egypt, Turkey and Thailand after the military-political conflicts; highlighted the tools and events of crisis management, which was conducted by the countries within territory's image-building. In conclusion it was proposed the list of the main measures to neutralize effects of political and military crises for tourist image of the territory.

### References / Список литературы:

1. Kotler P. Marketing for Hospitality and Tourism / P. Kotler, T.J. Bowen, C.J. Makens. – New Jersey: Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, 2006. – C. 54-55.  
Kotler, P., Bowen, T.J. and Makens, C.J. (2006), *Marketing for Hospitality and Tourism*, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, USA, pp. 54-55.
2. Lopes S.D.F. Destination image: Origins, Developments and Implications / S.D.F. Lopes // PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural. – 2001. – Vol. 9 (2). – C. 305-315.  
Lopes, S.D.F. (2011), "Destination image: Origins, Developments and Implications", *PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, Vol. 9 (2), pp. 305-315.
3. Bäuerle R. Meaning, use and interpretation of language (Foundations of communication) / R. Bäuerle, Ch. Schwarze, A. Stechow. – Berlin: De Gruyter, 1987. – C. 135-136.  
Bäuerle, R., Schwarze, Ch. and Stechow, A. (1987), *Meaning, use and interpretation of language (Foundations of communication)*, De Gruyter, Berlin, pp. 135-136.
4. Costa J. Image global / J. Costa. – Barcelona: CEAC, 1987. – C. 67-70.  
Costa, J. (1987), *Image global*, CEAC, Barcelona, pp. 67-70.
5. Kassianidis P. Examining the image of a tourism destination: evidence from Crete / P. Kassianidis // *Tourismos: an international multidisciplinary journal of tourism*. – 2013. – Vol. 8, № 2. – C. 259-270.

- Kassianidis, P. (2013), "Examining the image of a tourism destination: evidence from Crete", *Tourismos: an international multidisciplinary journal of tourism*, Vol. 8, no. 2, pp. 259-270.
6. Pearson Ch. A blueprint for crisis management [Electronic resource] // Ivey Business Journal. – 2002, № 2. – Available from: <<http://iveybusinessjournal.com/topics/the-organization/a-blueprint-for-crisis-management#.VAI6omNiiM8>>. Pearson, Ch. (2002), "A blueprint for crisis management", *Ivey Business Journal*, no. 2, Available at: <http://iveybusinessjournal.com/topics/the-organization/a-blueprint-for-crisis-management#.VAI6omNiiM8>.
  7. ITB: Egypt launches global ad campaign [Electronic recourse] // Travel weekly. – 2011. – Available from: <<http://www.travelweekly.co.uk/articles/2011/03/10/36443/itb-egypt-launches-global-ad-campaign.html>>. (2011), "ITB: Egypt launches global ad campaign", *Travel weekly*, Available at: <http://www.travelweekly.co.uk/articles/2011/03/10/36443/itb-egypt-launches-global-ad-campaign.html>.
  8. Турция стремится восстановить имидж Стамбула, запустив летом 2013 года специальный проект [Электронный ресурс] // Turizmir. – 2013. – Режим доступа: <<http://www.turizmir.ru/news/1338.html>>. (2013), "Turkey seeks to restore the image of Istanbul, running a special project on the summer of 2013", *Turizmir*, Available at: <http://www.turizmir.ru/news/1338.html>.
  9. Culture Ministry speeds up Turkey's promotion abroad [Electronic resource] // Daily News 2014. – Available from: <<http://www.hurriyetdailynews.com/culture-ministry-speeds-up-turkeys-promotion-abroad.aspx?pageID=238&nID=62586&NewsCatID=379>>. (2014), "Culture Ministry speeds up Turkey's promotion abroad", *Daily News*, Available at: <http://www.hurriyetdailynews.com/culture-ministry-speeds-up-turkeys-promotion-abroad.aspx?pageID=238&nID=62586&NewsCatID=379>.
  10. "Amazing Thailand Grand Sale 2014" to be the biggest ever [Electronic recourse] // Tourism Authority of Thailand. – 2014. – Available from: <<http://www.tatnews.org/%e2%80%9camazing-thailand-grand-sale-2014%e2%80%9d-to-be-the-biggest-ever/#sthash.gGOY79FI.dpuf>>. (2014), ""Amazing Thailand Grand Sale 2014" to be the biggest ever", *Tourism Authority of Thailand*, Available at: <http://www.tatnews.org/%e2%80%9camazing-thailand-grand-sale-2014%e2%80%9d-to-be-the-biggest-ever/#sthash.gGOY79FI.dpuf>.
  11. Thailand's tourism back in full swing as the country moving towards national reforms [Electronic recourse] // Tourism Authority of Thailand. – 2014. – Available from: <<http://www.tatnews.org/thailand%e2%80%99s-tourism-back-in-full-swing-as-the-country-moving-towards-national-reforms/#sthash.hR4Be6uQ.dpuf>>. (2014), "Thailand's tourism back in full swing as the country moving towards national reforms", *Tourism Authority of Thailand*, Available at: <http://www.tatnews.org/thailand%e2%80%99s-tourism-back-in-full-swing-as-the-country-moving-towards-national-reforms/#sthash.hR4Be6uQ.dpuf>.

12. Овраменко Е. Евро-2012 в любопытных цифрах и без лишних эмоций [Электронный ресурс] / Е. Овраменко. – 2012. – Режим доступа: <<http://blog.ubr.ua/finansy/evro-2012-v-lubopytnyh-cifrah-i-bez-lishnih-emocii-2835>>.  
Ovramenko, E. (2012), Euro 2012 in curious figures and without unnecessary emotions, Available at: <http://blog.ubr.ua/finansy/evro-2012-v-lubopytnyh-cifrah-i-bez-lishnih-emocii-2835>.
13. Financial Report 2011/12 // XXXVII Ordinary UEFA Congress, – London: UEFA, 2013.  
(2013), “Financial Report 2011/12”, XXXVII Ordinary UEFA Congress, UEFA, London.
14. Ukraine – Globe Spots’ Top 2013 Country in Central and Eastern Europe [Electronic resource] // Worldwild news Ukraine. – 2012. – Available from: <<http://wnu-ukraine.com/news/culture-lifestyle/?id=2499>>.  
(2012), “Ukraine – Globe Spots’ Top 2013 Country in Central and Eastern Europe”, Worldwild news Ukraine, Available at: <http://wnu-ukraine.com/news/culture-lifestyle/?id=2499>.

**Цель.** Цель статьи – анализ опыта зарубежных стран в восстановлении привлекательного туристического имиджа после военно-политических конфликтов и разработка рекомендаций для Украины.

**Методы.** Во время подготовки статьи были использованы такие методы эмпирического и теоретического исследования, как анализ и синтез (для уточнения концептуальной терминологии), логический подход, теоретические методы – определение, описание, интерпретация, методы сравнения (для сравнения и анализа кризис-менеджмента Турции, Египта и Таиланда). Данные методы являются наиболее подходящими для целей статьи.

**Результаты.** Статья посвящена анализу зарубежного опыта восстановления привлекательного туристического имиджа для стран и регионов после военно-политических конфликтов. Было рассмотрено несколько подходов к определению имиджа территории и дано авторское определение с учетом маркетинговой компоненты. Анализ зарубежного опыта направлен на изучение инструментов антикризисного управления в таких странах, как Турция, Египет и Таиланд, главным образом при определении потенциала территории, которые могут быть использованы для восстановления туристического имиджа.

**Научная новизна.** Определены негативные последствия политического кризиса для украинского туризма и разработаны направления по нейтрализации негативного туристического имиджа территории.

**Практическая значимость.** Предложен перечень мероприятий по нейтрализации последствий политических и военных кризисов для украинской туристической сферы, которые могут быть использованы властями на разных уровнях управления.

**Ключевые слова:** туристический имидж территории, маркетинг территорий, военные и политические конфликты, регулирование кризисов.

**Мета.** Мета статті аналіз досвіду зарубіжних країн у відновленні привабливого туристичного іміджу після військово-політичних конфліктів і розробка рекомендацій для України.

**Методи.** Під час підготовки статті були використані такі методи емпіричного і теоретичного дослідження, як аналіз і синтез (для уточнення концептуальної термінології), логічний підхід, теоретичні методи – визначення, опис, інтерпретація, методи порівняння (для порівняння та аналізу кризового менеджменту Туреччини, Єгипту і Таїланду). Обрані методи найбільше відповідають цілям статті.

**Результати.** Стаття присвячена аналізу зарубіжного досвіду відновлення привабливого туристичного іміджу для країн і регіонів після військово-політичних конфліктів. Було розглянуто кілька підходів до визначення іміджу території, та запропоновано авторське визначення з урахуванням маркетингової компоненти. Аналіз зарубіжного досвіду спрямований на вивчення інструментів антикризового управління в таких країнах, як Туреччина, Єгипет і Таїланд, головним чином за умови визначення потенціалу території, які можуть бути використані для відновлення туристичного іміджу.

**Наукова новизна.** Визначено негативні наслідки політичної кризи для українського туризму та розроблені напрямки нейтралізації негативного туристичного іміджу території.

**Практична значущість.** Запропоновано перелік заходів щодо нейтралізації наслідків політичних і військових криз для української туристичної сфери, які можуть бути використані владою на різних рівнях управління.

**Ключові слова:** туристичний імідж території, маркетинг територій, військові та політичні конфлікти, регулювання криз.

Рекомендовано к публикации д-ром экон. наук, проф. Виноградовой Е.В. Дата поступления рукописи 19.11.2014 г.