



# Молодіжний економічний вісник ХНЕУ ім. С. Кузнеця

№ 2

Електронний журнал

лютий 2022



ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ

**Молодіжний економічний вісник  
ХНЕУ ім. С. Кузнеця**

№ 2

лютий 2022

**Електронний журнал**

Виходить раз на місяць

**Засновник – ХНЕУ ім. С. Кузнеця**  
**Видавець – ФОП Лібуркіна Л. М.**

**Затверджено на засіданні**  
**вченої ради університету**  
**Протокол № 2 від 16.02.2022 р.**

Періодичність – щомісяця  
Мова видання – українська, англійська, французька,  
німецька

**Засновано в січні 2015 року згідно з рішенням вченої ради**

**Редакційна колегія**

**Пилипенко А. А. – докт. екон. наук, професор ХНЕУ імені Семена Кузнеця (головний редактор)**

**Афанасьєв М. В.** – канд. екон. наук, професор ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Внукова Н. М.** – докт. екон. наук, професор ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Дікань Л. В.** – канд. екон. наук, професор ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Дороніна М. С.** – докт. екон. наук, професор ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Дорохов О. В.** – канд. техн. наук, професор ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Іванов Ю. Б.** – докт. екон. наук, професор Науково-дослідного центру індустріальних проблем розвитку НАН України

**Кизим М. О.** – докт. екон. наук, професор Науково-дослідного центру індустріальних проблем розвитку НАН України

**Клебанова Т. С.** – докт. екон. наук, професор ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Малярець Л. М.** – докт. екон. наук, професор ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Назарова Г. В.** – докт. екон. наук, професор ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Орлов П. А.** – докт. екон. наук, професор ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Попов О. Є.** – докт. екон. наук, професор ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Пушкарь О. І.** – докт. екон. наук, професор ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Ястремська О. М.** – докт. екон. наук, професор ХНЕУ ім. С. Кузнеця

---

---

**Поштова адреса засновника:**

61166, Україна, м. Харків, пр. Науки, 9а, **Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця**

Головний редактор – **Пономаренко В. С.** Конт. телефон: (057)702-03-044

---

---

Відповідальність за достовірність фактів, дат, назв, імен, прізвищ, цифрових даних, які наводяться, несуть автори статей.

Рішення про розміщення статті приймає редакційна колегія. У текст статті без узгодження з автором можуть бути внесені редакційні виправлення або скорочення.

Редакція залишає за собою право їх опублікування у вигляді коротких повідомлень і рефератів.

---

---

У разі копіювання чи передрукування матеріалів посилання на електронний журнал обов'язкове.

---

---

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру суб'єктів видавничої справи ДК № 4853 від 20.02.2015 р.

© Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, 2022



## ЗМІСТ

Азаренкова Є. В. Напрями удосконалення формування депозитної політики банку .....	5
Борисова П. Є. Розвиток експортної діяльності підприємства у глобальному конкурентному середовищі .....	7
Vasenko V. Role of time management in retail companies.....	11
Вербицький Д. О. Місце інвестиційного права у системі права України .....	13
Власова А. С. Сучасне значення конкуренції та конкурентоспроможності підприємства.....	16
Головко В. С. Основні напрями зміцнення конкурентних переваг підприємства в умовах невизначеності: стратегічний та логістичний аспекти .....	19
Гуржій Ж. Е. Роль стратегічного аналізу в управлінні діяльністю підприємства .....	22
Данник О. С. Експортний потенціал як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства.....	26
Дем'янов Г. О. Свобода договору: її межі та можливий розвиток .....	29
Завадська Ю. В. Особливості маркетингового аналізу в забезпеченні ефективності експортної діяльності підприємства.....	32
Ільченко Д., Русакова К. Дистанційна зайнятість в умовах воєнного стану.....	36
Кечеджі Н. Б. Проблемні аспекти реалізації права на соціальну відпустку одному з батьків, що мають 2 або більше дітей віком до 15 років.....	40
Кириченко А. Ю. Особливості розробки стратегії антикризового управління підприємством.....	43
Кириченко А. Ю. Особливості виникнення кризових явищ на підприємствах кондитерської галузі.....	47
Куденко В. О., Петімко В. Д. Правові проблеми членства у сільськогосподарському кооперативі та шляхи їх подолання.....	50
Lanina O. Role and implementation of digitalization in management of business processes.....	53
Малькова К. О. Формування цифрової стратегії підприємства на ринку B2B.....	56
Мангушева В. Р. Управління кредитним ризиком у банківській діяльності під час військового положення в Україні.....	59
Нікольський В. О. Управління інноваційною діяльністю підприємства в умовах невизначеності .....	61



Новіченко М. А. Особливості планування івенту благодійних заходів в умовах воєнного стану .....	64
Носова Н. Ю. Чинники підвищення ефективності діяльності підприємства .....	68
Ольховська А. І. Диверсифікація як чинник конкурентоспроможності промислових підприємств.....	72
Ольховська Т. А. Формування ефективною стратегії зовнішньоекономічної діяльності на вітчизняних підприємствах .....	75
Отаргов Е. Role of the it system at the enterprise management: literature review .....	79
Ohbunudzhu V. Image of the enterprise: essence, content and main stages of formation.....	82
Палоташ П. Р. Шляхи удосконалення антикризового управління банком в сучасних умовах .....	85
Покорська В. Механізм управління збутовою діяльністю підприємства .....	88
Попова К. С. Інструменти інтернет-маркетингу на ринку телекомунікаційних послуг .....	93
Походенко П. Вплив інтернет-технологій на формування маркетингової комунікаційної політики.....	96
Сібутіна О. І. Цінова політика в забезпеченні конкурентних переваг фірми на міжнародних ринках .....	99
Сліденко К. Л. Формування комплексу міжнародних маркетингових комунікацій підприємства.....	102
Slidenko K. Standardization of mergers and acquisitions processes in international business .....	106
Стець Ю. П. Юридичні гарантії трудових прав жінок .....	109
Тімченко І. О. Економічна сутність експортної діяльності підприємства .....	112
Тертична А. С. Зміна умов праці у період воєнного стану .....	115
Ткаченко Т. Захист прав роботодавців в умовах воєнного стану: чи програвуть працівники за нових умов трудової діяльності .....	117
Фінагіна С. Р. Сутність та особливості міжнародного маркетингу.....	120
Федорчук В. М. Удосконалення політики просування підприємства .....	123
Чатикян Ф. Е. Формування стратегії управління промислового підприємства в умовах інформатизації економіки .....	128
Шварьова В. А. Етапи формування міжнародної маркетингової стратегії підприємства .....	130
Шевченко В. В. Аналіз товарної стратегії експортоорієнтованих підприємств тютюнової промисловості в Україні.....	133



## НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ ДЕПОЗИТНОЇ ПОЛІТИКИ БАНКУ

УДК 336.7(477)

Азаренкова Є. В.

Магістрант 2 року навчання  
факультету фінансів і обліку ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Дослідження присвячено визначенню основних напрямів удосконалення формування депозитної політики банку в сучасних умовах функціонування банківського сектора. Запропоновано удосконалення елементів комунікаційної політики банку з клієнтом, впровадження банківського мерчандайзингу, виявлено пріоритетні завдання при розробці пакета депозитних послуг банку.

**Ключові слова:** депозитні ресурси, депозитна політика, комунікаційна політика, банківський мерчандайзинг.



**Annotation.** The study is devoted to determining the main areas of improvement in the formation of the bank's deposit policy in modern conditions of the functioning of the banking sector. It is proposed to improve the elements of the bank's communication policy with the client, to introduce bank merchandising, and to identify priority tasks in the development of the bank's package of deposit services.

**Keywords:** deposit resources, deposit policy, communication policy, bank merchandising.



Стабільний розвиток вітчизняної економіки значною мірою залежить від рівня достатності ресурсного потенціалу банків, який є підґрунтям для зростання інвестиційної активності в країні, подолання економічної кризи, а також інтеграції банківської системи у світове співтовариство.

Вагомим базисом, який характеризує ринкову позицію банківської системи в цілому та банків зокрема, є рівень достатності ресурсного потенціалу банків. Від ефективності механізму формування, управління та прогнозування коштів, які можуть бути залучені в майбутньому та якими володіє банк у даний момент часу, залежить їх спроможність здійснювати повний спектр активних операцій та надавати послуги, фінансова стійкість та місце банківської системи в умовах глобальної конкуренції. Тому набуває актуальності вирішення проблеми вибору дієвої стратегії формування депозитних ресурсів банку.

Дослідженням проблематики управління депозитними ресурсами банку займалися такі вчені, як: С. А. Возна, А. В. Драбаніч, В. В. Коваленко, К. Л. Ларіонова, О. І. Омельченко, Г. О. Панасенко, Ж. І. Торяник та ін. [1–5].

**Метою** статті є розробка напрямів удосконалення управління депозитною політикою банку в сучасних умовах функціонування банківського сектора.

Сучасна банківська діяльність характеризується високим ступенем залежності успіху банку від наявності бездоганної репутації та відгуків про високу якість обслуговування клієнтів, а це означає, що всі структурні підрозділи банків мають взаємодіяти максимально результативно, орієнтуючись на задоволення потреб і побажань клієнтів при дотриманні усіх встановлених економічних нормативів.

Депозитна політика банку – це стратегія і тактика банку щодо залучення грошових коштів вкладників та інших кредиторів і визначення найефективнішої комбінації таких джерел [2, с. 18].

Банківській установі важливо удосконалювати управління депозитними операціями насамперед тому, що це дає можливість регулювати, управляти, раціонально організувати взаємини між банком і його клієнтами щодо прямого та зворотного руху коштів.

Отже, в межах формування депозитної політики для забезпечення збереження і розширення числа клієнтів банк повинен постійно вдосконалювати асортимент депозитних продуктів і послуг, модернізуючи його відповідно до нових технологій і методів роботи.



Особливу увагу слід приділити використанню рекламних акцій, досвіду та професійної майстерності банківського персоналу, ініціативи та зацікавленості, адже ці фактори чинять неабиякий вплив на створення іміджу банківської установи, підтримання її репутації та довіри серед існуючих та потенційних клієнтів.

Одним із перспективних методів комунікаційної політики банку є мерчандайзинг [2, с. 56]. Він передбачає дії, спрямовані на збільшення обсягу продажу банківських продуктів. Банківський мерчандайзинг являє собою комплекс заходів щодо розробки та реалізації методів із залучення нових клієнтів та просування банківських продуктів і послуг на ринку.

Дослідження клієнтури банку, конкурентного середовища, відбір цільових ринків, розробка комунікаційної стратегії постійно і динамічно впливають на різні аспекти взаємовідносин банків з клієнтами, забезпечують розробку відповідних депозитних програм і продуктів, які б задовольнили існуючий попит різних категорій вкладників, а також дозволили йти на крок попереду майбутнього зростаючого попиту, використовуючи досвід розвинутих країн та сучасні технології [4, с. 242].

Існуючий механізм формування депозитної політики банку, навіть з урахуванням високого професіоналізму менеджерів і застосування сучасних рекомендацій щодо ведення фінансових справ, у яких береться до уваги вірогідність негативних результатів, в Україні пов'язаний зі значними ризиками.

У багатьох наукових дослідженнях вітчизняних фахівців не розглядаються у комплексі питання розробки такої депозитної політики банку, що ув'язувала б економічні, соціальні, політичні цілі в управлінні банківською системою.

Розробка депозитної стратегії розвитку банку – це комплекс дій із досягнення бажаної позиції банку на депозитному ринку та встановленої частки депозитів у залучених ресурсах [3, с. 97]. З метою ефективного здійснення депозитної політики банкам доцільно розробляти відповідний меморандум. Однак єдиної схеми меморандуму депозитної політики не існує, тому цей документ конфіденційний і щорічно затверджується Радою банку [5, с. 112].

Загалом депозитна політика банку виступає складовою банківського менеджменту щодо реалізації конкурентних позицій на ринку депозитних послуг. Вітчизняні банки намагаються реалізувати свої інтереси за умови врахування впливу депозитної політики НБУ та базуючись на особливостях і тенденціях функціонування депозитного ринку.

Головним завданням банку при розробці пакета депозитних послуг має стати чітке формулювання того, чому клієнти повинні принести свої заощадження у конкретний банк [1, с. 56].

Отже, депозитні операції банку мають організовуватися таким чином, щоб максимально сприяти зростанню банківського прибутку чи створенню умов для отримання прибутку в майбутньому. Залучення на депозитне обслуговування необхідної кількості клієнтів залежить на сьогодні не лише від зручних і привабливих умов, високої якості депозитних продуктів банку, але й від можливості отримати комплексне обслуговування.

Банки мають формувати пріоритетні завдання при розробці пакета послуг:

врахування інтересів певного сегмента споживачів, на який орієнтується банківська установа;  
залучення до роботи в банк досвідчених менеджерів, які володіють навиками розробки та впровадження пакетів депозитних послуг;

систематичне проведення дослідження кола наявних та потенційних клієнтів, аналіз джерел їх доходів і фінансових очікувань з метою певного задоволення їхніх потреб;

дослідження цінової чутливості того споживчого сегмента, який банк обслуговує, та встановлення оптимальних цін на пропонований продукт;

забезпечення конкурентних переваг банку за рахунок високої якості сервісу і рівня диференціації банківського бренду.

Таким чином, можна дійти висновку, що основою формування ресурсної бази банку виступають депозитні операції, які прямим чином впливають на ресурсний потенціал банку.

Про застосуванні запропонованих рекомендацій щодо формування складових депозитної політики банку досягається головна мета достатності формування ресурсного потенціалу банківської установи – забезпечення максимізації прибутку власників банку у поточному та перспективному періодах, що зумовлює його раціональне використання для створення ринкової вартості, здатної покрити всі витрати, пов'язані з його використанням, і забезпечує прийнятний рівень доходів на умовах, адекватних ризику вкладників капіталу.



Перспективи подальших досліджень у даному напрямі полягають у розробці дієвої депозитної стратегії банку з урахуванням клієнтоорієнтованого підходу із запропонованими в дослідженні складовими формування депозитної політики банку

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Рац О. М.

---

**Література:** 1. Дрabanіч А. В. Ресурсний потенціал банку: оцінка та нарощування. *Регіональна бізнес-економіка та управління*. 2014. № 3. С. 56–61. 2. Коваленко В. В., Торяник Ж. І. Функціональна достатність ресурсного потенціалу банків: методи оцінювання та напрями забезпечення : монографія. Київ : УБС НБУ, 2014. 158 с. 3. Ларіонова К. Л., Возна С. А. Оцінка ресурсного потенціалу банку. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2014. № 5 (1). С. 99–104. 4. Омельченко О. І. Формування системи управління ресурсним потенціалом банку. *Вісник Одеського національного університету*. 2015. № 20. Т. 3. С. 241–250. 5. Панасенко Г. О. Концепція підвищення ефективності формування ресурсного потенціалу банків України за допомогою фінансового супервайзера. *Вісник Криворізького економічного інституту КНУ*. 2013. № 1. С. 110–114.

Стаття надійшла до редакції 07.12.2022 р.



## РОЗВИТОК ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА У ГЛОБАЛЬНОМУ КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

УДК 339.564

Борисова П. Є.

Магістрант 2 року навчання  
факультету міжнародної економіки і підприємництва ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті досліджено теоретичні аспекти поняття «експортна діяльність», розглянуто основні напрями аналізу експортної діяльності підприємства. Запропоновано алгоритм оцінки ризиків експортної діяльності підприємства.

**Ключові слова:** експорт, експортна діяльність, аналіз ефективності, оцінка ризиків.



**Annotation.** The article examines the theoretical aspects of the concept of «export activity», the main directions of analysis of the export activity of the enterprise are considered. It is explained the algorithm of risk assessment of export activities of the enterprise.

**Keywords:** export, export activity, efficiency analysis, risk assessment.



Процес глобалізації економічних відносин означає формування транснаціональної економіки, перехід від політики протекціонізму до вільної торгівлі на світовому ринку. Для кожної країни світу залишаються важливими питання вибору типу економічного зростання, моделі зовнішньої торгівлі, режиму торгівлі, шляхів



удосконалення ринкових відносин, ступеня втручання держави в економічні процеси, організації зв'язків між країнами.

Теоретичні аспекти щодо розвитку експортної діяльності підприємства вивчали у своїй праці такі науковці, як І. Артеменко, О. Воронкова, С. Дем'яненко, С. Лабунська, К. Лебедева, Г. Козак, Н. Тюріна, О. Ортинська, Г. Філатова, А. Череп та ін. Проте комплексний підхід до забезпечення розвитку експортної діяльності підприємства у глобальному конкурентному середовищі досі не отримав достатнього теоретичного та практичного обґрунтування.

**Мета** статті полягає у дослідженні теоретичних засад експортної діяльності підприємств, в аналізі й оцінці експортної діяльності.

У наукових працях часто зустрічається паралельне використання понять «експортна діяльність» і «експорт», що підтверджує невизначеність і складність цієї економічної категорії.

Так, експорт є найпростішою формою виходу підприємства в глобальне середовище. Експорт забезпечує приплив валютної виручки, що є вигідним не тільки для підприємства, а й для держави. Також експорт стимулює зростання конкурентоспроможності за рахунок удосконалення технічного рівня виробництва та якості продукції.

За інтенсивністю та обсягами реалізації продукції розрізняють нерегулярний і регулярний експорт. Нерегулярний експорт – це пасивний рівень зовнішньоекономічних відносин, коли підприємство експортує надлишки своєї продукції і продає їх закордонним покупцям. Про регулярний експорт можна говорити тоді, коли підприємство має на меті розширити свої зовнішні кордони на конкретному ринку.

При виході підприємства на зовнішній ринок першочерговим його завданням стає вивчення і аналіз зарубіжного ринку збуту аналогічної продукції. Аналіз технічних характеристик продукції, що випускається підприємством, з точки зору вимог зовнішнього ринку дозволить визначити можливий експортний асортимент товарів. Також необхідно проаналізувати конкурентні переваги: положення конкурентів на ринку, особливості та технічні характеристики пропонованої ними продукції, їх потенціал.

На сьогодні існує багато різних визначень експортної діяльності підприємства.

О. Череп та О. Ортинська вважають, що експортна діяльність підприємства – це узгоджена послідовність виконання конкретних етапів виходу підприємства на зовнішній ринок [1]. За визначенням Аль-Оста Салім та Абдуль-Азіз, експортна діяльність – це послідовність стадій передекспортної діяльності, реструктуризації та власне експорту [2].

Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність наголошує, що експорт (експорт товарів) – продаж товарів українськими суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності іноземним суб'єктам господарської діяльності з вивезенням або без вивезення цих товарів через митний кордон України, включаючи реекспорт товарів [3].

Отже, експортна діяльність – це узгоджена послідовність виконання конкретних етапів виходу підприємства на зовнішній ринок для досягнення поставлених цілей.

Тобто різниця між поняттями «експорт» та «експортна діяльність» полягає в тому, що під «експортом» вчені розуміють лише операції з продажу продукції та доставки іноземному суб'єкту, а «експортна діяльність» включає в себе ряд операцій з виходу підприємства на зовнішній ринок.

Механізми експортної діяльності – це узгоджена послідовність здійснення конкретних етапів виходу підприємства на зовнішній ринок для досягнення поставлених цілей. Стратегія – це шлях досягнення цілі шляхом моделювання оптимальних пропорцій підприємства у конкретних умовах функціонування. А механізм – це спосіб реалізації стратегії або спосіб досягнення цілі найефективнішим методом [4].

Збільшення об'ємів та ефективності експортної діяльності підприємств визначається впливом взаємопов'язаних факторів виробництва. Світовий досвід свідчить про те, що наявність факторів є необхідною, але не достатньою умовою успішної конкуренції, ще потрібні: стабільний попит на продукцію з боку споживачів і конкурентоспроможні постачальники; добросовісна конкуренція; відповідна стратегія підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Підприємство є первинною, а отже, ключовою ланкою розвитку експортної діяльності, де зароджуються внутрішні мотиви та стимули для розвитку інноваційної діяльності. Воно об'єднує трудові, матеріальні та інформаційні ресурси для здійснення цієї діяльності. При цьому важливо вміло й ефективно використовувати





ці ресурси, визначити можливості інтенсифікації виробництва, що й визначатиме конкурентні переваги продукції, що випускається.

Експортна діяльність стимулює підвищення ефективності використання ресурсів і допомагає знизити рівень безробіття. Експортна діяльність забезпечує поліпшення показників, що характеризують ефективність діяльності підприємства з позицій різних зацікавлених груп: власників, менеджерів, персоналу, конкурентів та ін.

Підприємство не може виробляти конкурентоспроможну продукцію для зовнішніх ринків за низької якості на внутрішньому ринку. Підприємства, орієнтовані на експорт, більшою мірою відштовхуються від внутрішнього попиту, і їхня експортна діяльність починається через насичення внутрішнього ринку. При виході на зовнішній ринок експортний потенціал підприємства відіграє важливу роль в оцінці ефективності та конкурентоспроможності [5].

Основним завданням для підприємства-експортера стає постійне підвищення ефективності експортної діяльності для зміцнення загального фінансового стану. Щоб виконати цю основну задачу необхідно безперервно аналізувати динаміку показників, що впливають на результат експортної діяльності підприємства.

Основними напрямками аналізу експортної діяльності є:

- а) аналіз стану міжнародного ринку товарів, що експортуються фірмою;
- б) аналіз конкурентних позицій на ринку;
- в) аналіз ефективності експортної діяльності та її вплив на фінансовий стан і розвиток підприємства-експортера.

Метою аналізу експортної діяльності виступає визначення впливу експортних операцій на показники фінансово-економічної діяльності підприємства в цілому та оцінка перспектив його розвитку. Результати аналізу можуть використовуватися при розробці стратегії розвитку експортної діяльності, а також можуть мати значення для кредиторів і інвесторів компанії.

Аналіз ефективності експортної діяльності та її вплив на фінансовий стан і розвиток компанії експортера може бути здійснений в наступному порядку:

- 1) аналіз структури та динаміки експорту;
- 2) оцінка ролі експорту в діяльності фірми;
- 3) аналіз ефективності експорту;
- 4) факторний аналіз впливу експорту на основні фінансово економічні показники фірми.

Таким чином, системна оцінка експортної діяльності підприємств передбачає визначення можливостей розширення експорту, оцінку пріоритетних напрямів експорту та конкурентних переваг при виході на зовнішній ринок з використанням різних методів дослідження і методик оцінки ефективності діяльності.

Експортна діяльність підприємства здійснюється в середовищі невизначеності та ризику, тому розробка ефективних механізмів експорту неможливі без моніторингу, оцінки та управління першорядними видами ризику.

В. Фурман виділяє дві основні групи експортних ризиків. До першої групи відносяться ризики, які пов'язані з фінансово-господарською діяльністю контрагента (платоспроможність, кредитні обов'язки) і торговий ризик, який з'являється унаслідок розбіжностей між продавцем та покупцем у запитах по відповідності товару умовам торгової угоди. Інша група ризиків об'єднує різні політичні ризики, наприклад, воєнні дії, введення ембарго, конфіскація та ін. [6, с. 12].

Щодо експортного ризику, реалізується метод експертних оцінок за допомогою обробки думок досвідчених спеціалістів та керівників компаній. Алгоритм оцінки ризиків за допомогою метода бальної експертної оцінки складається з таких етапів:

1. Відбір експертів (20–25 експертів, у яких великий досвід праці);
2. Відбір ризиків факторів внутрішнього середовища (експерт обирає 10–20 факторів)

3. Встановлення часткових коефіцієнтів. Експерти визначають величину часткового коефіцієнта ( $V_i$ ) впливу фактору ризику на його сукупну оцінку та усереднюють цю оцінку. Сума часткових коефіцієнтів має дорівнювати 1.



4. Бальна оцінка факторів ризику. Експерти присвоюють фактору ризику бал ( $D_i$ ) від 1 до 10. Рівень ризику розраховується таким чином:

$$P_i = \sum D_i \times V_i \quad (1)$$

де  $P_i$  – середній рівень ризику для  $i$ -го фактору,  $i = 1, \dots, n$ ,  $P_i \leq 10$ ;

$D_i$  – бальна оцінка  $i$ -го фактору,

$V_i$  – питома вага  $i$ -го фактору у спільній оцінці;  $\sum V_i = 1$ .

Таким чином, величина ризику коливається від 0 до 10 од., мінімальний ризик – 0–2 од., середній – 2–4 од., високий – 4–6 од., критичний – 6–8 од., катастрофічний – 8–10 од.

Експортна діяльність, особливо для експортерів-початківців, малих і середніх підприємств, є досить складним господарським процесом, що супроводжується значними ризиками і потребує фінансових витрат. Однак, враховуючи той факт, що стимулювання національного експорту є одним із перспективних напрямів національного державного регулювання, якого дотримуються уряди багатьох країн, на цілі гарантування та страхування експортних поставок, кредитування експортоорієнтованих виробництв з бюджету виділяються значні суми.

Для розрахунку показників експортної діяльності необхідно дотримуватися таких методологічних положень: принцип зіставлення з базовим варіантом; принцип зведених витрат: принцип найбільш повного обліку усіх складових витрат і результатів

*Науковий керівник – кан. екон. наук, доцент Козуб В. О.*

---

**Література:** 1. Череп А. В., Ортинська О. Л. Організаційно-економічний механізм експортної діяльності підприємства. *Національне господарство України: теорія та практика управління*. 2015. С. 232–236. 2. Аль-Оста С. А. Трикомпонентна модель експортної діяльності підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2015. № 1. С. 213–220. 3. Про зовнішньоекономічну діяльність : Закон України від 13.03.2012 № 4496-VI (4496-17) // Відомості Верховної Ради України. 2013. № 2. 4. Вічевич А. М., Максимець О. В. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності : навч. посіб. Львів : Афіша, 2004. 140 с. 5. Петухова О. М., Ямкова А. М. Розвиток експортної діяльності підприємства. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2019. Т. 25, № 1. С. 47–54. 6. Фурман В. М. Страхування ризиків зовнішньоекономічної діяльності суб'єкта господарювання. *Фінанси України*. 2004. № 4. С. 120–127.

Стаття надійшла до редакції 20.12.2022 р.





## ROLE OF TIME MANAGEMENT IN RETAIL COMPANIES

UDC 331.44

V. Vasenko

Master's student of the 2-nd year of studies  
at the Faculty of Management and Marketing of KhNUE S. Kuznets

**Annotation.** The article considers the essence of the concept of time management, its actuality in retail companies. The history of the emergence of retail trade and its current challenges are considered. Recommendations for the improvement of time management in retail companies were developed.

**Keywords:** time management, retail company, self-organization, trade.



**Анотація.** У статті розглянуто сутність концепції тайм-менеджменту, її актуальність в роздрібних компаніях. Розглянуто історію виникнення роздрібної торгівлі та її сучасні виклики. Розроблено рекомендації щодо вдосконалення тайм-менеджменту в компаніях роздрібної торгівлі.

**Ключові слова:** тайм-менеджмент, роздрібна компанія, самоорганізація, торгівля.



Time is an invaluable resource for every person, so it is very important to use it rationally and with the greatest benefit. Many people say that they do not have time for anything and it feels like there is much less time in the day than it used to be.

The main reason for this is procrastination, that is, postponing important and urgent matters for, which leads to consequences of a different nature and complexity. Since every day the pace of life and development around increases, it is extremely important to be able to properly plan your time and use it effectively. Such a concept as time management comes to the rescue, which teaches how to plan your time, what techniques will contribute to this and make it a habit. The ability to manage your time in personal daily life will also help to professionally achieve your goals and objectives at work.

Not a single person can imagine his life without going to the store, which from the business side is a retail sale of goods. Many scientific works have considered the sphere of retail from the point of view of the buyer, his purchasing power, desires and needs. The main purpose of this work is to consider the retail sphere from the inside, in particular the role and influence of time management on its functioning. They are involved in both B2B and B2C trade, so it is necessary to clearly plan the work, all business processes, time and tasks within the team for all levels of the organizational structure.

First of all, it is necessary to define what time management is and what it is used for. Brad Aeon and Herman Aguinis defined time management as a form of decision making used by individuals to structure, protect, and adapt their time to changing conditions [1]. In fact, a person cannot manage time in a broad sense, but we can manage ourselves, our activities thanks to self-management that aimed at achieving multiple tasks within a limited time [2]. Time management provides tools to optimally organize work and leisure. It is about internal balance and harmony. The ability to manage oneself is one of the most important in life, because it allows not only to be more conscious, but greatly increases personal effectiveness, reveals potential, offers a lot of opportunities to achieve success in any area of life.

Initially, time management was used only at work and allowed employees to get things done on time, improved their efficiency, productivity and allowed them to show better results. It also reduces stress levels and allows you to get more pleasure from work, which contributes to career development and less staff turnover. Nowadays, companies have shifted the focus on the person and its development, therefore it is extremely important to give your employees knowledge and skills about time management and implement them not only in their work life, but also in their personal life for a successful work-life balance.



All business areas are fundamentally different from each other in terms of the principles of work and interaction within the company, so it is very important to be able to correctly apply the universal rules and development trends for your industry in order to achieve the best results.

Retail trade has a long history of development and improvement, which began with the appearance of the first currency in the form familiar to modern man. The first market relations appeared in the open-air public markets in the city center in ancient Babylonia and Egypt, which were surrounded by professional workers and artisans. In ancient Rome, the Roman Forum is said to have been one of the earliest examples of a permanent retail store. Later ships across the Mediterranean were used to import textiles, timber, dried fruit oils, wine and nuts and established themselves as an important trading force. In the 17th century, as the number of stores increased, they underwent significant changes, interiors and shop windows looked more familiar to modern buyers. The development of retail trade began in the 18th century. Large shopping malls sprang up all over Europe, and the term "shopping galleries" was applied to malls operating under the same roof, a forerunner of modern malls.

Then the active development of the retail trade began, the opening of supermarkets, including round-the-clock ones, the appearance of shopping carts, electronic cash registers, and barcodes. Amazon is an e-commerce pioneer that released and sold its first book in 1995. After the introduction of the internet into online shopping, the retail market experienced a massive boom as most shoppers began to enjoy selling their goods online and closing stores [3].

Retail always brings with it a lot of fuss, which in itself is not an easy task for the managers and employees of such a company. Every department needs to work like clockwork, and it's the wrong decision, one mistake can lead to many problems later, which will affect inefficiency and missed deadlines. Due to volatility in sales volume, volatile economic conditions, fierce competition and other reasons, for most retailers, improving the efficiency of the company or developing a competent retail strategy comes first. Focus should be on employees and improving their work, because in order to build a successful business, you need to lay a strong foundation that will support the work of the entire company for years. It is believed that in the 21st century a unique professional core of human resources is the main competitive advantage of any company in the market. This movement began with the recognition that people are our most valuable asset. Companies need to focus on creating an environment where their employees can thrive and be productive [4]. As we discussed above, time management is a key soft skill that needs to be taught and implemented in everyday life.

The difficulty in managing one's time and affairs, first of all, is that something constantly interferes with us, distracts, takes away our attention, and unfocusses. It is most likely impossible to completely get rid of the influence of these factors, but it can be minimized. The main problems faced by retail workers are multitasking, constant switching between tasks and business processes, lack of flexible planning and time reserve. There are 6 main business hacks that will help to improve time management in retail:

a) Organize your day with a daily to-do list. The to-do list allows to plan, track and manage tasks to improve productivity in a timely manner. Keeping track of deadlines on a daily basis allows to prioritize and do it well. Stores tend to get busier during the day, so by devoting the first part of the shift to more important tasks, you'll be able to complete them with minimal interruption. In the modern world, it is optimal to compile lists through special applications or modules built into the CRM system, which are in every large growing business, but few people use their full functionality.

b) Schedule tasks according to store peaks. Information about the busiest hours will help you bypass them in order to plan team tasks. You should plan your steps and delegate tasks as you load to quieter hours. Mornings are usually the busiest times, as stores are busy receiving and unloading merchandise, stocking the storefront, and preparing for customer service.

c) Conduct training for employees to unlock their potential and strengths. Managing staff in large numbers presents a number of challenges if they are not trained enough. It is necessary to invest in training so that all employees are aware of the processes and requirements, as well as the latest trends in the development of the business and themselves as professionals.

d) Optimize your store for better performance. Not only is the layout of the store according to the general layouts for ease of movement and shopping for customers important, but also needs to be taken into account and restructured for employees to save time and increase productivity. It is necessary to reduce the number of processes as much as possible, remove unnecessary stages in the work and automate everything, which will significantly improve team time management.



e) Automation of operations and business processes. From the previous point follows the need to optimize and automate the business. With the help of available tools and software, it will be possible to save time and effort, the program will keep records and control tasks such as coordinating work schedules, project management, reporting, delegating tasks.

f) Introduction of innovative communication technologies. Communication connects most retailers, but it can also be time consuming. The use of innovative communication technologies will help to cope with this. This includes a wireless headset for employees in the hall, which will allow you to quickly contact the necessary employee and solve any problem that has arisen, as well as a work messenger for office workers [5].

Conclusion. In order to remain competitive in this fierce and rapidly changing market, you need to be able to quickly adapt. Time management is not just managing your time in the literal sense of the word, but also the correct alignment of the working day, tasks and responsibilities to improve the productivity and efficiency of your work, which will lead to the overall success of the company. The retail sector is a constant work with people, with partners and suppliers, so it is very important to establish all business processes and at the same time value the time resource as much as possible, since it is priceless.

*Supervisor – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor Mazorenko O. V.*

---

**Literature:** **1.** Aeon B., Aguinis H. It's about time: new perspectives and insights on time management. *Academy of Management Perspectives*. 2017. Vol. 31. No. 4. P. 311. **2.** Odumeru J. A. Effective time management. *Singaporean journal of business economics, and management studies*. 2013. Vol. 2. No. 1. P. 10. **3.** History of Retail Industry and its Future // HBF Direct. URL: <https://www.hbfdirect.com/history-of-retail-industry/>. **4.** Loren Rosario-Maldonado. People: A Competitive Advantage // Forbes. URL: <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2022/04/04/people-a-competitive-advantage/?sh=4ba7c94b2364>. **5.** Martyn Jones. How to Enhance Your Retail Time Management // VoCoVo. URL: <https://www.vocovo.com/blog/post/how-to-enhance-your-retail-time-management/>.

Стаття надійшла до редакції 28.11.2022 р.



## МІСЦЕ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПРАВА У СИСТЕМІ ПРАВА УКРАЇНИ

УДК 347.7

**Вербицький Д. О.**

Студент 4 курсу  
факультету економіки і права ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У цій науковій статті автором зроблено спробу проаналізувати підходи відомих українських і зарубіжних учених на питання сутності та місця інвестиційного права в системі права України. У результаті зазначеного дослідження автор дійшов висновку, що інвестиційне право можна розглядати як галузь права, що поєднує норми цивільного, господарського, міжнародного, фінансового, банківського права. Проте на сьогодні остаточної думки вчених щодо місця інвестиційного права в українській правовій системі немає, і ця тема потребує подальших наукових досліджень.



**Ключові слова:** інвестиційне право, інвестиції, система права, галузь права, комплексна галузь.



**Annotation.** In this article, the author attempts to analyze the approaches of well-known Ukrainian and foreign scientists to the question of the essence and place of investment law in the legal system of Ukraine. As a result of the mentioned research, the author came to the conclusion that investment law can be considered as an area of law that combines the rules of civil, economic, international, financial, and banking law. However, to date, there is no final opinion of scientists regarding the place of investment law in the Ukrainian legal system, and this topic requires further scientific research.

**Keywords:** investment law, investment, legal system, branch of law, complex branch.



**Постановка проблеми.** У зв'язку із переходом української економіки на ринкову систему господарювання, основним завданням нашої країни стало покращення інвестиційного клімату в Україні. Розвиток інвестиційного права та покращення інвестиційного клімату означає значне полегшення доступу підприємців до ресурсів, що лежать в основі розширеного відтворення.

Інвестиційне право відіграє вкрай важливу роль у модернізації економіки будь-якої країни, а також створенні міжнародного фінансового центру, який є ринком капіталів або ринком інвестицій.

Місцю інвестиційного права у системі права України присвячували свої наукові роботи багато українських вчених, серед яких: О. М. Вінник, Ю. М. Жорнокуй, О. Е. Сімсон, О. П. Суц, В. Д. Чернадчук та ін.

У цій науковій статті ми спробуємо проаналізувати їхні наукові позиції з наведеної теми та зробити власні висновки про місце інвестиційного права у системі права України.

Зокрема, серед учених поширеними є дві основні позиції:

а) інвестиційне право – це самостійна галузь української системи права, що характеризується такою властивістю, як комплексність;

б) інвестиційне право не є галуззю права, а є комплексною галуззю законодавства. Це означає, що інвестиційне право являє собою комплексну галузь законодавства, що поєднує норми різної галузевої спрямованості (зокрема, цивільного, господарського, міжнародного, фінансового, банківського законодавства).

Чинне інвестиційне законодавство представлене кількома сотнями нормативно-правових актів, серед яких лише кілька законодавчих. Воно визначає правові, економічні та соціальні умови інвестиційної діяльності на території України, запроваджує понятійний апарат та встановлює різні гарантії для учасників інвестиційного процесу [1, с. 55].

Зокрема, вченими цієї категорії вказується, що інвестиційне право не є самостійною галуззю права, оскільки не має самостійного предмета та методу правового регулювання; предметом регулювання слугують різні за своєю природою відносини, найчастіше протилежні за своїм характером (цивільні чи адміністративні).

На початку дослідження передбачається актуальним дослідити тези вітчизняних авторів з цього питання, як з одного, так і з іншого боку.

Так, одні із учених говорять про те, що в інвестиційного права немає свого предмета, оскільки інвестиція, будучи майном, входить у предмет цивільного права. Дійсно, інститут права власності є базовим інститутом будь-якої правової системи. Хоч би яку галузь права ми розглядали, питання про власність займає в ній одне з центральних місць. У цьому сенсі, у принципі, можна погодитися із твердженням авторитетного вченого, що, сутнісно, інвестиційне право є втіленням та реалізацією права власності у сенсі цього поняття [2, с. 181].

Інша точка зору простежується у працях одного з перших дослідників питання природи інвестиційних правовідносин та інвестиційного права. Цей автор стверджує, що далеко не завжди суб'єкти інвестиційних відносин виступають як власники (тобто є власниками, користувачами чи розпорядниками вказаних матеріальних благ), а отже, і однозначне рішення про природу інвестицій як особливого цивільно-правового інституту є поспішним і не відповідає дійсності, адже цей правовий інститут багатогранний і регламентується різними за характером та належністю правовими нормами.

Інший аналізований нами вчений робить висновок про те, що інвестиційне право є цілним правовим утворенням, що відрізняється єдністю складових його інститутів, що об'єднує норми різних галузей права,



і тому є комплексною галуззю права, що співіснує поряд з основними галузями права (цивільним, кримінальним, адміністративним, процесуальним тощо), і посідає особливе місце у системі права України [3, с. 145].

На докази на підтримку концепції того, що інвестиційне право є комплексною галуззю законодавства, звертає увагу ще один вчений, який вказує, що найбільшого поширення набуло твердження про те, що інвестиційне право – комплексна галузь законодавства, що поєднує норми різної галузевої належності (цивільного, міжнародного, фінансового, банківського законодавства) [4, с. 99].

Зокрема, автором у аналізованій нами роботі наводяться аргументи відсутності самостійного предмета і методу правового регулювання (предметом регулювання служать найрізноманітніші за своєю природою відносини, найчастіше протилежні за своїм характером – цивільні чи адміністративні, отже, при розгляді механізму правового регулювання інвестиційної діяльності, інвестиційних відносин ми маємо справу зі спец галуззю законодавства, а чи не права) [5, с. 90].

За наслідками дослідження аналізований автор висуває концепцію, яка узгоджується з положеннями теорії держави і права та співвідноситься з українською системою права: на її думку, найбільш життєздатним із усіх існуючих підходів є детермінація окремих частин інвестиційного права (інвестиції, інвестиційна політика, інвестиційні договори, інвестиційна діяльність та ін.) та характеристика даних інститутів як міжгалузевих (комплексних), а інвестиційного права загалом, своєю чергою, як об'єднання комплексних (міжгалузевих) інститутів [6, с. 177–178].

Справді, цей підхід не суперечить напрацюванням теорії держави і права (не ставить під сумнів межі предмета інших галузей права). У разі розгляду інвестиційного права в даному аспекті, з одного боку, одночасно простежується ідея цілком очевидного комплексного характеру інвестиційно-правового регулювання суспільних відносин, а з іншого боку, відсутній конфліктний характер різних наук та галузей знань, адже ніким із сучасних авторів не висловлювалися негативні міркування щодо існування комплексних (міжгалузевих інститутів) [7, с. 67].

**Висновок.** Отже, під час проведеного нами наукового дослідження ми дійшли висновку про відсутність остаточної думки вчених щодо місця інвестиційного права в українській правовій системі. ця тематика є цікавою та дискусійною, тому потребує подальших наукових досліджень. При цьому варто окремо додати, що визначення місця та розвитку правового регулювання інвестиційних відносин має бути спрямоване на побудову цілісної функціональної системи приватноправового регулювання інвестицій як усередині країни, так і за участю іноземного капіталу, яка б забезпечувала високу прибутковість, баланс інтересів держави, інвесторів та суспільства, дотримання при цьому економічного суверенітету держави та соціально орієнтованої політики.

*Науковий керівник – канд. юрид. наук, доцент Суц О. П.*

---

**Література:** 1. Олійник О. Б. Реформування юридичної риторики в Україні: євроінтеграція та адаптація національного законодавства і права України до законодавства та права Європейського Союзу. *Журнал Верховної Ради України. Громадсько-політичне і теоретичне видання*. 2014. № 18 (279). С. 115. 2. Качур Р. П. Державне регулювання інвестиційної діяльності в трансформаційній економіці України : дис. ... канд. юрид. наук : 08.00.03. Львів, 2015. 237 с. 3. Податкове право України : навч. посіб. / за ред. М. П. Кучерявенка. Харків : Право, 2010. 256 с. 4. Волощук М. Г., Карабін Т. О., Менджул М. В. Фінансове право : навч. посіб. Ужгород : Вид-во Олександри Гаркуші, 2017. 244 с. 5. Вінник О. М. Інвестиційне право України. Київ : Атіка, 2010. 252 с. 6. Оніщенко Н. М. Правова система: проблеми теорії : монографія. Київ : Ін-т держави і права ім. В.М. Корецького НАН України, 2012. 352 с. 7. Кучерявенко М.П. Актуальні питання науки фінансового права : монографія. Харків : Право, 2016. 464 с. 8. Інвестиційне право : підручник / за заг. ред. Ю. М. Жорнокуя. Харків : Право, 2015. 512 с. 9. Суц О. П. Цивільні правовідносини з корпоративного інвестування : монографія. Харків : Право, 2017. 200 с.

Стаття надійшла до редакції 05.12.2022 р.





## СУЧАСНЕ ЗНАЧЕННЯ КОНКУРЕНЦІЇ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 339.137:339.564

Власова А. С.

Магістрант 2 року навчання  
факультету міжнародної економіки і підприємництва ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Конкурентне підприємство має здатність і гнучкість адаптуватися до мінливих умов і приймати рішення, які забезпечать йому конкурентну перевагу. Сучасна концепція конкуренції і конкурентоспроможності підкреслює особливу необхідність умілого використання набутих знань і ресурсів.

**Ключові слова:** конкуренція, конкурентоспроможність підприємства, конкурентна перевага, ринок.



**Annotation.** Competitive company has the ability and flexibility to adapt to changing conditions and make decisions that will provide him a competitive advantage. The modern concept of competition and competitiveness emphasizes the special need for skillful use of acquired knowledge and resources.

**Keywords:** competition, enterprise competitiveness, competitive advantage, market.



**Постановка проблеми.** Сьогодні продуктивний бізнес стикається з дедалі вагомішими загрозами та викликами на шляху до свого розвитку. До них відносяться: підвищена агресивність і так звана турбулентність ринків, динаміка глобалізації, нові вимоги та напруженість конкуренції, швидкий технологічний прогрес. Щоб досягти успіху, кожна компанія змушена ефективно використовувати свій реальний капітал, фінанси або потенціал співробітників і аналізувати середовище, в якому вона існує. Усе це змушує компанії, що розвиваються, постійно удосконалюватись, адаптуючи функції, цілі та завдання організації та методи управління до мінливих умов ведення бізнесу, опікуватись власною конкурентоспроможністю.

Дослідженню теоретико-методологічних аспектів конкурентоспроможності присвячено численні публікації вітчизняних науковців. Серед найбільш вагомих з них слід виділити роботи Азоева Г. А., Саєнко М. Г., Чумак Л. Ф. та ін. У цій статті також проаналізовано роботи іноземних вчених – Станкевича Д., Фолкнера К., Рутковського І., Шей Д, Йонаса А. та Котлера Ф.

**Метою** статті є висвітлення теоретичних передумов підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі вивчення феномену конкуренції та з'ясування її сучасних проявів. У цьому контексті рівень конкурентоспроможності підприємств пропонується розглядати як ключовий чинник їх ефективного функціонування в умовах ринкової економіки.

Конкуренція є ключовим інструментом та одним з основних аспектів економічного життя. Значення цього терміна походить від слова «конкурувати» і означає «прагнути разом» і саме цим стимулює людей, дозволяючи їм досягати найвищих результатів, а також є рушійною силою технологічних інновацій та зростання продуктивності праці [9].

Станкевич Д. вважає, що «конкуренцією буде називатися явище, де учасники змагаються один з одним у прагненні до подібних цілей, а це означає, що дії, які вживаються деякими для досягнення певних цілей, ускладнюють (або навіть унеможливають) досягнення тієї ж мети іншими» [11].

Конкуренція загалом визначається як діяльність індивідів, які прагнуть досягнення благ, які хочуть отримати інші, в той самий час і в тих самих умовах [16]. Суть її полягає в усуненні конкурентів, які працюють у тій же галузі та захоплюють їх клієнтів. Відповідно до сталої наукової думки рівень конкуренції на окремих ринках залежить від сформованої на ньому ринкової моделі. Серед них визначають [6]: досконалу конкуренцію, олігополістичну конкуренцію, монополістичну конкуренцію та чисту монополію. Характерною ознакою





досконалої конкуренції є те, що вона складається з безлічі конкурентів, що пропонують один і той же продукт чи послугу.

Олігополістична конкуренція складається з кількох компаній, які виробляють один і той самий або частково диференційований продукт. Ця різноманітність може вплинути на якість, особливості, стиль або сервіс [8].

За умови існування чисельної кількості конкурентів, які здатні повністю або частково диференціювати свою ринкову пропозицію, настає монополістична конкуренція.

Чиста монополія виникає, коли одна компанія забезпечує все виробництво товарів або послуг у певній країні чи регіоні. Монополія такого типу може бути наслідком законодавчого регулювання, патентів, ліцензій, ефекту масштабу та інших факторів. Якщо така монополія підкоряється урядовому регулюванню, очікується, що вона встановить нижчі ціни та розширить масштаб виробництва [8].

Здатність підприємства ефективно господарювати в конкурентних умовах називають конкурентоспроможністю. Конкурентоспроможність стала підґрунтям успішного та ефективного розвитку економіки. У сучасних наукових працях конкурентоспроможність ототожнюється з виграшем, надійністю, якістю, компетентністю та ефективністю. Підвищення рівня конкурентоспроможності країни на сучасному етапі розвитку економіки набуває кардинально нового значення. Сьогодні в умовах глобальної конкуренції, соціалізації та інформатизації економіки для України необхідною є зміна пріоритетів національного економічного розвитку [2].

Загалом можна припустити, що конкурентоспроможність є властивістю тих, хто змагається. Найбільш точне визначення конкурентоспроможності запропоноване Всесвітнім економічним форумом у Лозанні [4], відповідно до якого конкурентоспроможність проявляється у здатності країни або компанії продукувати більш багатства, ніж їхні конкуренти на світовому ринку.

Вважається, що збереження бізнесу та розвиток організації визначається ринком, на якому продукція або продається, або ні. Таким чином, конкуренція розглядається як процес між суперниками, а також як можливість для співпраці між діловими партнерами [10].

Суть оцінки рівня конкурентоспроможності компанії полягає в порівнянні фактичних результатів з очікуваними різними групами зацікавлених сторін. За результатами цього порівняння можна виділити три типи конкурентоспроможності [11]:

- нормальна конкурентоспроможність – коли результати конкретних взаємодій дорівнюють очікуванням учасників;
- нижча за нормальну конкурентоспроможність – коли фактичні результати не відповідають очікуванням. Тоді учасники, залучені в цю ситуацію, вживають заходів щодо виходу зі взаємодії з компанією та переходу до іншої, більш привабливої;
- вища за нормальну конкурентоспроможність – коли фактичні результати вищі за очікувані. Зацікавлені сторони, які мають підстави для таких оцінок, прагнуть зміцнити свої відносини з компанією.

За першим критерієм можна виділити два види конкурентоспроможності: факторозалежну та результатозалежну. Факторна конкурентоспроможність виявляє те, що визначає здатність компаній до дій, що створюють основу ефективної конкуренції, таких як: швидке реагування на зміни на ринку, вмиле використання власних ресурсів або інших невіпадкових факторів, але формування конкурентоспроможності компаній у довгостроковій перспективі. Результатозалежна конкурентоспроможність визначає результати конкуренції, такі як частка ринку, частка в продажах продукції та фінансові показники компанії порівняно з лідерами чи компаніями середнього розміру [15].

Виходячи з критерію діапазону оцінки ми маємо, що конкурентоспроможність, пов'язана з операцією, відноситься до конкретних технічних навичок, які важливі з точки зору конкретного ринку.

Конкурентоспроможність, пов'язана з системою, стосується широкого контексту конкурентної поведінки суб'єкта, який розглядається з точки зору оцінки, беручи до уваги вплив подій, що відбуваються на чотирьох різних рівнях: мега-, макро-, мезо- та мікро- [1].

За критерієм зони появи можна виділити конкурентоспроможність на ринках: окремий вид товарів чи послуг, конкретні товари чи послуги, окремий вид ресурсів, конкретні ресурси чи сфера, де можна виділити конкурентоспроможність компанії на внутрішньому або міжнародному ринку [11].

За критерієм часового спостереження можна говорити про статичну та динамічну конкурентоспроможність. Статична конкурентоспроможність – це стан конкурентоспроможності підприємства в цей момент часу.



І навпаки – динамічна конкурентоспроможність означає зміни стану конкурентоспроможності компанії в часі, інакше кажучи – конкурентну динаміку [11].

Останнім критерієм є рівень конкурентоспроможності, на підставі якого можна виділити чотири групи: акціонери, клієнти, покупці, працівники, деякі продавці [11]. Кожна з цих груп оцінює діяльність бізнесу за відповідними критеріями інтересу: власників головним чином цікавить дохід, який можна отримати від володіння акціями [12]. Тоді як клієнтів цікавить не стільки вартість компанії, скільки вартість її пропозиції. Працівників цікавлять переважно умови праці та заробітна плата, а постачальників – обсяги та збільшення ділової активності [5].

Питання конкурентоспроможності, як можна побачити з перерахованих різних точок зору та класифікацій, є дуже складним. Однак, щоб повною мірою усвідомити ступінь цієї складності, нам потрібно враховувати розмір арен конкуренції, і вони за останні два десятиліття швидко зростають [5].

Специфічний характер конкуренції на ринку товарів або послуг робить особливу важливість для учасників отримання конкурентної переваги над конкурентами. Таким чином, конкурентоспроможність на відкритому ринку є центральним питанням, а відповідне формулювання конкурентної стратегії має вирішальне значення для виживання та розвитку установ і підприємств [7].

Основним наслідком такого характеру є потреба спостерігати за діями конкурентів і передбачати їхню реакцію на кожен твій хід [1]. Першим кроком є визначення конкурентної позиції, яка є важливим елементом побудови конкурентної стратегії, дозволяє оцінити поточні можливості компанії, тенденції та можливості її подальшого розвитку [6].

Конкурентна позиція компанії визначається як багатовимірна категорія, яка визначається сукупністю факторів, наприклад: частка ринку, частка основних сегментів ринку, вплив на ринок, масштаб дії, новизна технологій та технічні навички [3].

Відображенням конкурентної позиції підприємства є його конкурентна перевага. Конкурентну перевагу можна визначити з точки зору підприємства або з точки зору клієнтів. З точки зору конкурентної переваги компанії є її унікальна позиція в секторі щодо конкурентів, що дозволяє досягати прибутку вище середнього і бути попереду. Також вона залежить від цінності, яку компанія здатна створити для своїх клієнтів [5].

З точки зору конкурентної переваги реципієнта – це суб'єктивна категорія і є вищою сумою цінностей, запропонованих продавцем. У літературі можна виділити дві моделі конкурентної переваги, що домінують [6].

По-перше, це унікальне становище компанії на ринку, що досягається шляхом пропозиції однакових або схожих товарів за нижчими цінами або диференційованих товарів за вищими, прийнятними для споживача.

У другій моделі конкурентна перевага надається компетенціям компанії, які відрізняють її від конкурентів і надають перевагу. Ця модель сягає своїм корінням у концепцію трактування компанії як набору матеріальних і нематеріальних активів.

Тривала конкурентна перевага є результатом не тільки ресурсів і навичок, але також залежить від факторів поза компанією або навіть поза сектором, в якому вона працює. Це вказує на нову роль бізнесу, уряду та інших інституцій, які прагнуть підвищити конкурентоспроможність або навіть нав'язати особливо активну поведінку цих суб'єктів [10].

**Висновки з дослідження.** Аналізуючи наведені вище міркування, можна констатувати, що специфікою цього часу є як конкуренція підприємств, так і середовище, в якому вони працюють. Конкурентоспроможна компанія повинна характеризуватися внутрішньою здатністю та гнучкістю адаптуватися до мінливих умов діяльності та отримувати конкретні вигоди від цього процесу. Сучасна концепція створення конкурентної переваги підкреслює особливу необхідність умілого використання набутих знань і ресурсів. Компанії, для того, щоб вижити та залишитися на плаву, повинні мати можливість передбачити та точно оцінити свою ситуацію. Вони мають діяти ефективно і мати здатність розвиватися в постійно мінливому середовищі, а також постійно приймати рішення щодо структурних змін.

*Науковий керівник – д-р екон. наук, доцент Дибач Н. В.*



**Література:** 1. Азов Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. Москва : Центр экономики и маркетинга, 1996. 208 с. 2. Дибач І. Л. Посилення конкурентоспроможності корпоративно-підприємницького закладу вищої освіти: стратегічний підхід. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 3. С. 238–247. 3. Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. С. Ф. Покропивний. Київ : КНЕУ, 2004. 528 с. 4. Звіт про світову конкурентоспроможність, 1994 р. Всесвітній економічний форум, Лозанна. 5. Йонас А. Стратегії конкуренції на ринку банківських послуг. 2002, Варшава. 6. Ковтун О. І. Стратегія підприємства : підручник. Львів : Новий світ-2000, 2009. 250 с. 7. Котлер Ф. Маркетинговий аналіз, планування, впровадження та контроль. 1999, SJA Publishing, Варшава. 8. Рутковський І. Маркетинг як джерело конкурентної переваги. Маркетинг як фактор і інструмент конкуренції. 1997, PWE, Варшава. 9. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства : підручник. Тернопіль : Економічна думка, 2006. 390 с. 10. Станкевич Д. Конкурентоспроможність бізнесу. Побудова конкурентоспроможності компаній в умовах глобалізації. 2005, Home Organizer, Торунь. 11. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. Москва : ИНФРА-М, 2000. 312 с. 12. Фолкнер К. Б. Конкурентні стратегії, 1996, Gebethner & Ska, Варшава. 13. Форліч С. Мікроекономічні аспекти потоку інформації між гравцями ринку. 1996, Видавництво WSB, Познань. 14. Чумак Л. Ф. Фактори впливу та формування конкурентоспроможного потенціалу підприємств. *Економіка и управление*. 2013. № 1. С. 62–69. 15. Shay J. P. Dynamic Competitive Strategy: Towards a Multiperspective Conceptual Framework.

Стаття надійшла до редакції 20.12.1022 р.



## ОСНОВНІ НАПРЯМИ ЗМІЦНЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ: СТРАТЕГІЧНИЙ ТА ЛОГІСТИЧНИЙ АСПЕКТИ

УДК 658.8:005.932

Головко В. С.

Магістрант 2 року навчання  
факультету економіки і права ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Розглянуто сутність конкурентоспроможності, виявлено основні фактори, які мають вплив на конкурентоспроможність підприємства. Конкретизовано основні напрями зміцнення конкурентних переваг підприємства в умовах невизначеності на засадах логістики.

**Ключові слова:** конкурентні переваги, інновації, ефективність, підприємство, конкурентоспроможність, логістика.



**Annotation.** The essence of competitiveness was considered, the main factors that have an impact on the competitiveness of the enterprise were identified. The main directions of strengthening the competitive advantages of the enterprise in conditions of uncertainty on the basis of logistics are specified.

**Keywords:** competitive advantages, innovation, logistics, enterprise, competitiveness, logistic.





Сучасний стан економічного розвитку характеризується динамічними змінами як зовнішнього, так і внутрішнього середовища, зміною вимог споживачів до характеристик товарів і послуг, посиленням конкуренції. У ситуації невизначеності та суттєвих змін підприємства мають враховувати це та реагувати відповідним чином. Крім того, для досягнення економічних результатів необхідне залучення більшої кількості споживачів. Для цього велику увагу треба приділити аналізу конкурентів і потім використовувати їх конкурентні переваги у діяльності свого підприємства.

Проблема зміцнення конкурентних переваг різних сфер діяльності є достатньо поширеною, як в науковій, так і в фаховій літературі. Вагомий внесок у розгляд цих питань зробили такі вчені, як: М. Портер, Р. Гранд, І. Репіна, О. Олексюк, Н. Селезньова, Л. Чуприна, С. Кліменко, А. Наливайко та ін. дослідники. Однак є багато аспектів в цьому питанні, які потребують додаткового вивчення. Це стосується, зокрема, уточнення змісту поняття конкурентоспроможності підприємства, а ще складових елементів його конкурентоспроможності.

**Метою** статті є дослідження сутності та напрямів зміцнення конкурентних переваг підприємства, а також обґрунтування складових стратегії формування конкурентних переваг у сфері логістики в умовах невизначеності.

За часів глобалізації та системної кризи конкурентоспроможність є єдиним критерієм ефективності та потрібності продукту. Конкурентоспроможність підприємства є важливим аспектом ринкового середовища і є здатністю компанії пристосовуватися до складних ринкових умов, займати провідні позиції та зберігати їх у довгостроковій перспективі.

Складна ситуація ринкових відносин змушує підприємства постійно шукати стратегічні шляхи розвитку, аби тим самим забезпечити конкурентоспроможність наявних продуктів чи послуг. Пошук стратегічного спрямування є одним з таких інструментів. Оскільки сама діяльність підприємства з отримання прибутку характеризується її конкурентоспроможністю над ринком. Еволюція суспільства супроводжується модернізацією такого гравця, як конкурент. Саме конкуренція штовхає підприємців робити нові досягнення та постійно вдосконалюватись. Конкурентоспроможність широко використовується як в теорії, так і на практиці економічних наук і є багатоаспектним поняттям, що етимологічно походить від поняття «суперництво», та, як зазначено у роботі [1], боротьба за досягнення найкращих результатів.

Аби підвищити конкурентоспроможність в умовах невизначеності, необхідно провести аналіз теперішнього стану підприємства та виділити фактори, які зумовлюють її рівень.

Японський вчений Т. Коно вирізняє такі п'ять факторів конкурентоздатності компаній (рис. 1) [2, с. 182]: результати попереднього року; потенціал вищого керівництва; стратегія підприємства; виробничі потужності (з урахуванням інноваційного потенціалу та збутових можливостей); частка ринку.

Перший рівень показує результати діяльності компанії порівняно з попереднім роком. Найважливіший із них – це отримання прибутку. Чим вище прибуток, тим вище буде конкурентоспроможність підприємства. Другий рівень чинника конкурентоспроможності характеризується важливістю можливостей вищого керівництва, оскільки саме вище керівництво формує злагоджену роботу підприємства. Третій рівень ієрархії визначає вибір конкурентної стратегії, спрямованої на поліпшення чи збереження провідних позицій підприємства. Конкурентоспроможність компаній 4-го рівня має забезпечуватися їхньою здатністю розвивати потенціал своїх інноваційних та організаційних здібностей.

Основними умовами забезпечення конкурентоспроможності в умовах невизначеності є [3]:

- застосування наукових підходів до стратегічного менеджменту;
- забезпечення єдності розвитку техніки, технології, управління;
- застосування сучасних методів дослідження й розробок (програмно-цільове планування, теорія прийняття рішень тощо);
- розгляд взаємозв'язків функцій управління будь-яким бізнес-процесом на всіх стадіях життєвого циклу об'єкта;
- формування системи заходів із забезпечення конкурентоспроможності різних об'єктів на основі стійких конкурентних переваг.

Один із ключових факторів управління конкурентоспроможністю підприємств – це оцінка її рівня. Усі оцінки є визначенням ступеня наявності та вираженості тієї чи іншої ознаки. Оцінка ґрунтується на аналізі, нормативному регулюванні функції та розвитку, пошуку й визначенні тенденцій, вивченні особливостей та



суттєвих ознак іншого явища. Розглянемо стратегічний напрям для підвищення конкурентоспроможності: грамотна рекламна політика; ретельне вивчення смаків цільової аудиторії та аналіз наявних конкурентів; поліпшення характеристики продукції; розробка нових продуктів; модернізація обладнання; поліпшення послуг, таких, як післяпродажне обслуговування.

Науковці пропонують виділяти чотири стратегічні рівні конкурентоспроможності підприємства (рис. 1).

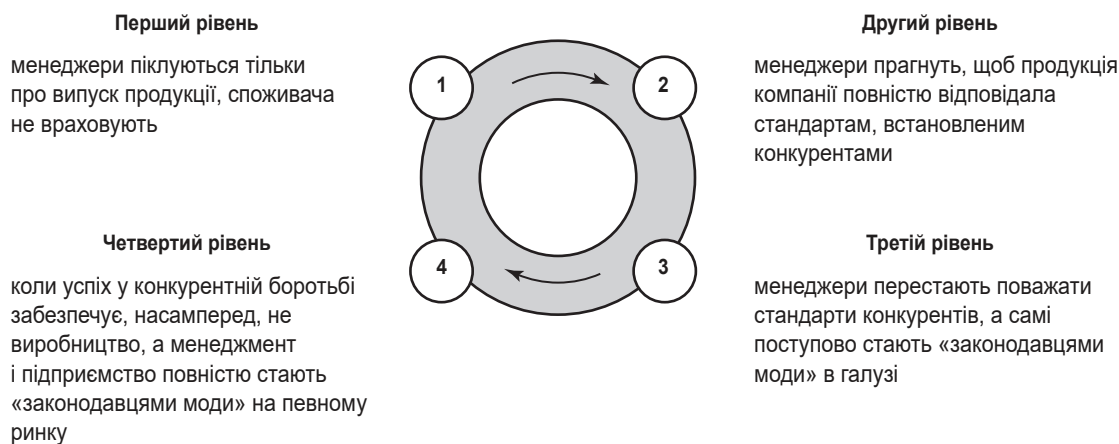


Рис. 1. **Взаємодія рівнів конкурентоспроможності підприємства**

Джерело: сформовано автором на основі [1; 3; 5]

Підвищення напрямів конкурентних переваг підприємства розглядається як довгостроковий послідовний процес пошуку та реалізації управлінських рішень у всіх сферах її діяльності, яка повинна функціонувати згідно з обраною стратегією із постійним оновленням та модернізацією. Головна мета формування стратегії підприємства – розвиток його потенціалу та підтримання стратегічної спроможності до виживання й ефективного функціонування в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Формування загальної стратегії розвитку підприємства з використанням сучасних інструментів логістики сприятиме виведенню підприємства на якісно новий рівень його розвитку, відповідно, сприятиме забезпеченню стійкості економічного стану в конкурентному середовищі [4, с. 207].

Мета, яку ставить перед собою логістичне управління, – це пошук більш дієвих способів переміщення продуктів й ресурсів, від концепції до завершення, та до споживача. Саме за допомогою коректного управління логістикою можна досягти задоволеності споживачів на вищому рівні. Ґрунтуючись на розробках в роботі [6], для досягнення стратегічних цілей виділено такі ключові сфери впливу:

1. *Планування* (складські приміщення, закупівля та доставка товарів). Мета цього процесу у тому, аби раціонально, ефективно та за мінімальний проміжок часу зробити всі логістичні процеси. При цьому можуть бути такі проблеми: брак товару, проблеми з транспортом тощо.

2. *Автоматизація логістичних процесів*. Цей процес допомагає точно простежити шлях пересування продукту й економить час. За допомогою програмного забезпечення є змога управляти процесом, що допомагає підвищити продуктивність праці.

3. *Цінність працівників*. Кваліфікацію і навички робітників необхідно завжди покращувати, аби бути в курсі останніх тенденцій логістичного світу. Регулярні семінари допоможуть впоратися з цим завданням за умов інвестування коштів підприємства у розвиток його команди.

4. *Склад*. Підприємство повинно так організувати роботу складу, аби мінімізувати втрати від кількості товарів та їх якісних характеристик.

5. *Аналіз ефективності управління логістикою*. Оптимізація логістичної мережі неможлива без метрик ефективності, аналітики та зворотної інтеграції. Метрики і програмне забезпечення мають бути інтегровані, щоб полегшити ідентифікацію інформації в міру потреби. Слід аналізувати показники, які стосуються різних операцій.



На основі ключових сфер впливу перераховують складові сукупного ефекту від застосування логістичного підходу до управління стратегією розвитку на підприємстві: виробництво орієнтоване на ринок – стає можливий перехід до дрібносерійного індивідуального виробництва; налагоджені партнерські відносини з постачальниками; скорочення простою обладнання забезпечується тим, що на робочому місці завжди є необхідний матеріал для роботи; підвищується якість продукції, що випускається; скорочується виробничий цикл та мінімізуються витрати.

Впровадження логістичного підходу до стратегії підприємства, як бачимо, може мати велике значення. Це дає можливість підвищити ефективність ключових бізнес-процесів та значно знизити витрати.

Отже, за допомогою управління конкурентними перевагами можна побудувати стратегію розвитку підприємства. При їх формуванні важливо визначити можливості, які підприємство має розвивати та оптимізувати, щоб забезпечити високий рівень конкурентоспроможності на ринку з урахуванням рівня невизначеності. Для формування ефективної стратегії розвитку впроваджується комплекс управлінських рішень. Окрему увагу варто приділити логістичному управлінню, що відіграє одну з найважливіших ролей, бо від правильності зазначених цілей залежить стратегія розвитку. Кожен інноваційний процес має бути скоординованим системним компонентом, який працює на вирішення пріоритетів підприємства в умовах невизначеності.

*Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Ревенко О. В.*

---

**Література:** 1. Клименко С. М., Дуброва О. С., Барабась Д. О., Омеляненко Т. В., Вакуленко А. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2016. 527 с. 2. Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий. Москва : Прогресс, 1987. 384 с. 3. Соціально-економічні проблеми управління бізнесом : монографія / за заг. ред. А. С. Панчук, Н. С. Ляліної. Харків : ФОРМ, 2021. 303 с. 4. Ляліна Н. С., Матвієнко-Біляєва Г. Л., Панчук А. С. Теоретичні основи логістичного управління запасами підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. №. 43. С. 206 –210. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/43-2020>. 5. Вертегел А. В., Коваленко Е. В. Матеріали XIX науково-технічної конференції студентів, магістрантів, аспірантів і викладачів ЗДІА, 22–25 квітня 2014 р. Запоріжжя, 2014. Т. IV. С. 10. 6. Сохецька А. В. Логістичний менеджмент як інструмент забезпечення ефективної діяльності підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління*. 2020. Т. 31 (70). № 2. С. 8–12. DOI: 10.32838/2523-4803/70-2-2.

Стаття надійшла до редакції 28.11.2022 р.



## РОЛЬ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ В УПРАВЛІННІ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 005.21:339.9

*Гуржій Ж. Е.*

Магістрант 2 року навчання  
факультету міжнародної економіки і підприємництва ХНЕУ ім. С. Кузнеця

*Анотація.* У статті розглянуто трактування сутності та мети стратегічного аналізу, сформульовано загальні риси та розкрито принципи стратегічного аналізу.



**Ключові слова:** стратегія, стратегічне управління, стратегічний аналіз, підприємство.



**Annotation.** The article considers the interpretation of the essence and purpose of strategic analysis, formulates general features and discloses the principles of strategic analysis.

**Keywords:** strategy, strategic management, strategic analysis, enterprise.



Сучасний рівень нестабільності економічного розвитку та зростання внутрішніх і зовнішніх загроз, що провактуальність теми дослідження. Сьогодні будь-яке підприємство працює в складних зовнішніх обставинах, тому неодмінною умовою довготермінового та успішного функціонування підприємства є не орієнтація на негайний прибуток і успіх, а побудова ефективної стратегії діяльності на перспективу.

Кожна організація унікальна, має свої переваги на ринку та недоліки, тому вибір стратегії залежить від її позиції на ринку, динаміки розвитку, потенціалу, поведінки конкурентів, характеристик виробленого товару чи наданих послуг, стану економіки, культурного середовища тощо. Тому стратегічний аналіз є ключовим у процесі прийняття стратегічних рішень. Стратегічний аналіз дає змогу своєчасно виявляти й адекватно реагувати на зміни в середовищі їх функціонування та формувати конкурентні переваги.

Питання сутності стратегічного аналізу, його місця в системі довгострокового управління розглядали в своїх працях вчені: Т. Г. Бурденюк, А. С. Гакман, Т. В. Головка, С. М. Жукевич, М. І. Ковальчук, Р. О. Костирко, І. С. Левик, В. В. Пастухова, І. М. Парасій-Вергуненко, П. Р. Пуцентейло, К. І. Редченко, І. В. Саух та ін. Проте в сучасних умовах висвітлення місця стратегічного аналізу в управлінні підприємством з урахуванням трансформаційних процесів економіки країни потребує додаткових досліджень, що обумовлено зміною сутнісного наповнення стратегічного аналізу і пов'язане із впливом факторів зовнішнього середовища.

**Мета** статті полягає у дослідженні поняття, принципів і розкритті ролі стратегічного аналізу як складової стратегічного управління підприємством.

Стратегічне управління вимагає знань про стратегічну позицію підприємства на ринку й особливості реалізації стратегії. Тільки чітко уявляючи становище своєї компанії на ринку, враховуючи його особливості, менеджер може краще визначити стратегію, що сприятиме досягненню поставлених цілей і фінансових результатів. Неправильна оцінка ситуації підвищує ризик неправильної розробки стратегії та стратегічних дій.

Тому в ефективному стратегічному управлінні суттєве місце займає стратегічний аналіз. Стратегічний аналіз зосереджується, насамперед, на вивченні ринку та дослідженні ресурсів і можливостей, які дозволять отримати на ринку конкурентні переваги. Він забезпечує наукове обґрунтування управлінських рішень, які б забезпечили досягнення максимальних довгострокових економічних результатів за мінімальних витрат ресурсів.

З погляду наукового аспекту проблеми вченими не досягнуто єдності в розумінні сутності стратегічного аналізу.

М. І. Баканов, М. В. Мельник, А. Д. Шеремет вважають, що, по-перше, під час виокремлення видів економічного аналізу про стратегічний аналіз не згадують взагалі. По-друге, відбувається отождоження понять стратегічного і перспективного аналізу, де перспективний аналіз розглядає процеси господарської діяльності з позиції майбутнього, тобто перспективи розвитку, з погляду проєкції складових елементів минулої і теперішньої господарської діяльності в елементи майбутньої [1].

По-третє, у фаховій літературі в трактуванні його сутності немає консенсусу серед дослідників. Так, М. І. Баканов, М. В. Мельник, А. Д. Шеремет вважають, що стратегічний аналіз – це комплексне дослідження позитивних і негативних чинників, які можуть вплинути на економічне становище підприємства у перспективі, а також шляхів досягнення стратегічних цілей підприємства [1; 2].

Є. В. Мних та Т. С. Муляр зазначали: «Стратегічним економічним аналізом називають дослідження економічної системи за параметрами, які визначають її майбутній стан». Інші вчені наголошують на тому, що стратегічний аналіз застосовуються для з'ясування основних довгострокових тенденцій і чинників розвитку господарської діяльності [4, с. 7; 7, с. 36–40].



На думку П. Р. Пуцентейло, стратегічний аналіз – це процес дослідження виробничо-господарської діяльності підприємства і умов її здійснення в довгостроковій перспективі, засіб перетворення даних, отриманих в результаті аналізу середовища, в базу даних для прийняття стратегічних рішень. Стратегічний аналіз покликаний перетворити всю наявну економічну інформацію та інформацію неекономічного характеру в прийнятну для прийняття стратегічного рішення [8].

І. В. Саух наводить відмінності стратегічного аналізу від традиційного: можливість врахування зовнішніх факторів; довгостроковий характер; використання, поряд з традиційною, специфічної методології; орієнтація на майбутнє; мета здійснення [9].

Незважаючи на різноманітність підходів до визначення сутності стратегічного аналізу, вважаємо за необхідне сформулювати такі загальні риси стратегічного аналізу:

- комплексність і системність;
- направленість на перспективу та довгострокові тенденції;
- використання обширної системи показників діяльності підприємства;
- забезпечення аналітичної підтримки стратегічних рішень;
- формування інформаційної бази для прийняття стратегічних рішень на основі оцінювання внутрішнього і зовнішнього середовища;
- поєднання елементи прогнозування, планування та менеджменту;
- вплив в майбутньому періоді на формування ефективної стратегії для досягнення поставлених цілей.

Щодо мети стратегічного аналізу, то погляди вчених є схожими.

Зокрема, І. С. Левик [3] наголошує, що це формування множин альтернатив для прийняття стратегічних рішень, які забезпечать конкурентні переваги досліджуваного об'єкта та його прибутковість у довгостроковій перспективі з максимальним використанням потенціалу підприємства та змін у зовнішньому середовищі на свою користь. З. Є. Шершньова, С. В. Оборська [11] визначають мету стратегічного аналізу як змістовний і формальний опис об'єкта дослідження, виявлення особливостей, тенденцій, можливих і неможливих напрямів його розвитку, що вважаємо досить вузьким тлумаченням за браком визначення у ньому основного призначення стратегічного аналізу – формування стратегії. В. В. Пастухова [7] та І. М. Парасій-Вергуненко [6] під завданням стратегічного аналізу розуміють оцінку перспективного стану ресурсів підприємства і сегментів ринку із метою виявлення стратегічних позицій і відповідного використання ресурсів для найкращого освоєння перспективних сегментів, створення необхідної інформації для стратегічного управління. Узагальнюючи наведені позиції вчених, вважаємо необхідним уточнити та доповнити визначення мети стратегічного аналізу:

У контексті предметного розкриття тематики цього наукового дослідження здійснимо розкриття та аналіз принципів стратегічного аналізу (рис. 1).

Один із базових принципів стратегічного аналізу – принцип системного підходу. Він забезпечує більші можливості у пізнанні, створюючи передумови механізму цілісності пізнання об'єкта, що складається з елементів, яким властиві внутрішньосистемні зв'язки, кожен із яких має свої цілі, а також взаємозв'язки з внутрішнім середовищем.

*Принцип комплексного підходу* передбачає, що всі досліджувані проблеми мають розглядатися в комплексі. Практично кожна ситуація породжена системою факторів, тому за формами прояву своїх негативних наслідків має комплексний характер. Аналогічний характер повинна мати й система заходів, яка розробляється в процесі стратегічного аналізу з метою нейтралізації негативного впливу чинників та їхніх негативних наслідків і коригування системи планів, стратегій і цілей. Комплексний підхід визначає організаційну та методологічну послідовність у проведенні стратегічного аналізу: організаційна – передбачає логічну послідовність у дослідженні, методологічна – поетапне проведення стратегічного аналізу.

Відповідно до *програмно-цільового підходу* організація аналітичного дослідження спрямовується на досягнення визначеної мети з урахуванням оптимального використання ресурсів за заданих обмежень. Ефективність досягнення цілей залежить від правильної інтеграції генеральної цілі з індивідуальними (відсутність навіть одного складника робить ціль нереалізованою). Програмно-цільовий підхід дає змогу в комплексі вивчити всі елементи системи у взаємозв'язках і взаємозалежності, у підпорядкуванні їх головній меті на всіх рівнях управління, всіма службами підприємства, синтезувати елементи у підцілі.



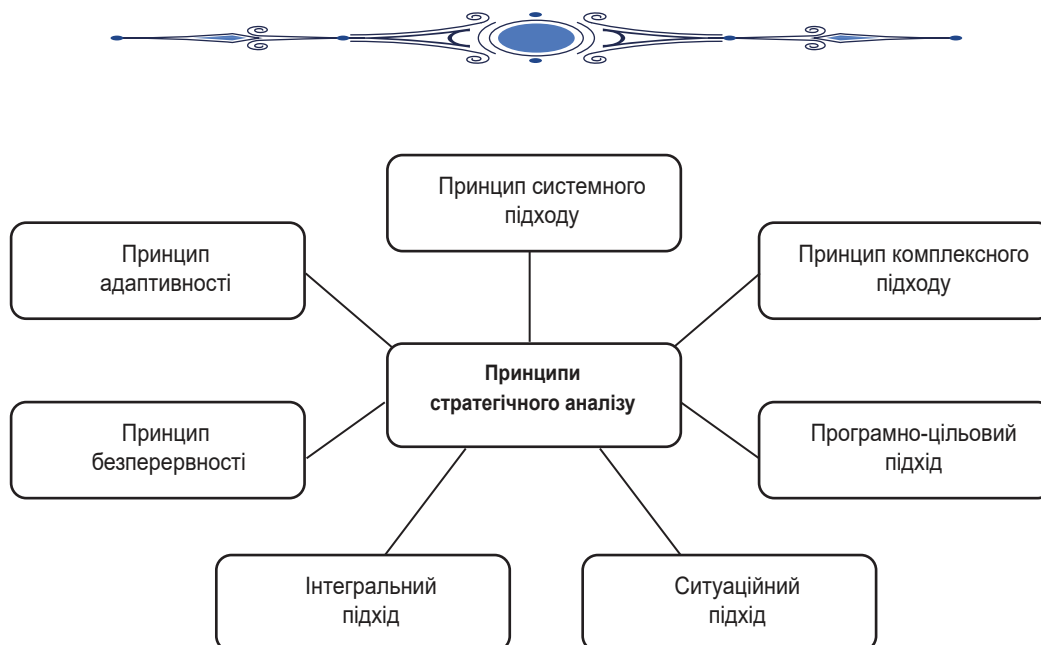


Рис. 1. Принципи стратегічного аналізу

*Інтегральний підхід* спрямований на дослідження і посилення взаємозв'язків між окремими підсистемами й елементами стратегічного аналізу. Реалізація цього принципу забезпечує конкретизацію взаємозв'язків між ними, робить процес прийняття управлінських рішень цілеспрямованим. При цьому проблема розглядається як єдина система, у межах якої виявляються результати кожного часткового рішення окремого рівня управління, вивчаються можливі варіанти досягнення цілей. Керівництво вищого рівня має бачити перспективу розвитку підприємства, чітко уявляти, як пов'язані між собою структурні підрозділи та вплив кожного з них на досягнення мети, як зміни, що відбуваються в одній частині системи, впливають на стан іншої, тобто прями і зворотні зв'язки.

*Ситуаційний підхід* ґрунтується на виборі методів аналітичного дослідження, який визначає конкретну ситуацію. Одна й та сама стратегія залежить від часу дослідження, непередбачених обставин, потребує різних шляхів її дослідження, тобто різного плану реалізації. Тому програма аналітичного дослідження має бути гнучкою, адаптованою до зміни ситуації. Ситуаційний підхід допомагає узгодити конкретні прийоми й концепції з визначеними конкретними ситуаціями для досягнення цілей.

*Принцип безперервності* полягає у тому, що процес зміни потенціалу системи та її оточення йде безперервно, змінюється лише швидкість зміни. Стратегічний менеджмент – це неперервний і нескінчений процес, а не якийсь одноразовий захід, виконавши який можна спокійно займатися іншими справами. Це вимагає постійного стратегічного аналізу змін зовнішнього та внутрішнього середовища для визначення цілей господарської одиниці, розроблення стратегій і їх реалізації та контролю над процесом виконання.

*Принцип адаптивності*: чинники, які характеризують зовнішнє і внутрішнє оточення господарської одиниці, характеризуються високою динамічністю. Це визначає необхідність гнучкості методології стратегічного аналізу, її швидкої адаптації до зміни умов середовища.

**Висновки.** Таким чином, стратегічний аналіз є рушійним фактором в системі управління задля розробки стратегії розвитку підприємства, дієвим засобом виявлення внутрішніх і зовнішніх резервів, основою розробки науково обґрунтованих планів та стратегічних управлінських рішень. Роль стратегічного аналізу в системі управління підприємством визначається його перевагами, які дають змогу створити інформаційну базу для прийняття стратегічних рішень на основі оцінювання внутрішнього і зовнішнього середовища; зменшити негативний вплив змін зовнішнього і внутрішнього середовища на результати діяльності підприємства; швидко реагувати на зміни та вносити відповідні корективи до стратегії, яка реалізується на цьому етапі діяльності суб'єкта господарювання; визначити необхідний рівень потенціалу підприємства та дію чинників зовнішнього середовища, які в поєднанні дають змогу досягнути його стратегічних цілей.

Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Піддубна Л. І.



**Література:** 1. Баканов М. И., Мельник М. В., Шеремет А. Д. Теория экономического анализа / по ред. М. И. Баканова. Москва : Финансы и статистика, 2006. 536 с. 2. Бутинець Ф. Ф. Економічний аналіз : навч. посіб. Житомир : Рута, 2003. 680 с. 3. Левик І. С. Суть стратегічного аналізу, його місце та роль в системі управління підприємством. *Основи фінансового аналізу*. 2009. № 3. С. 173–178. 4. Муляр Т. С. Впровадження стратегічного підходу в управління аграрними підприємствами. *Агросвіт*. 2015. № 4 (1). С. 7–10. 5. Парасій-Вергуненко І. М. Концептуальні засади стратегічного аналізу в банках. *Фінанси України*. 2004. № 8. С. 111–117. 6. Парасій-Вергуненко І. М. Стратегічний аналіз у банках: теорія, методологія, практика : монографія. Київ : КНЕУ, 2007. 360 с. 7. Пастухова В. В. Аналіз системи стратегічного управління підприємством: методологічний аспект. *Фінанси України*. 2000. № 10. С. 69–74. 8. Пуцентейло П. Р. Стратегічний аналіз як важливий елемент збалансованого використання економічного, технологічного та ресурсного потенціалу підприємства // Стратегія збалансованого використання економічного, технологічного та ресурсного потенціалу країни : зб. наук. праць II Міжнар. наук.-практ. конф. Тернопіль : Крок, 2016. С. 196–199. 9. Саух І. В. Стратегічний аналіз: уточнення категоріально-понятійного апарату. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Економічні науки*. 2014. № 4 (70). С. 31–38. 10. Стратегічний аналіз : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / за заг. ред. М. І. Ковалю. Київ : Персонал, 2018. 350 с. 11. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 1999. 545 с.

Стаття надійшла до редакції 20.12.2022 р.



## ЕКСПОРТНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 339.5

Данник О. С.

Магістрант 2 року навчання  
факультету міжнародної економіки і підприємництва ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті досліджено сутність та основні складові експортного потенціалу підприємства. Визначено базові структурні елементи сукупного конкурентоспроможного ресурсу. Досліджено та проаналізовано зовнішні та внутрішні чинники, які визначають ефективність реалізації експортного потенціалу. Обґрунтовано значущість формування та розвитку експортного потенціалу як складового конкурентної стратегії.

**Ключові слова:** експортний потенціал, міжнародний ринок, конкуренція, конкурентна перевага, зовнішньоекономічна діяльність.



**Annotation.** The article examines the conception and main components of the enterprise's export potential. The basic structural elements of the aggregate competitive resource were defined. External and internal factors that determine the effectiveness of export potential realization were analyzed. The significance of the formation and development of export potential as a component of competitive strategy was substantiated.

**Keywords:** export potential, international market, competition, competitive advantage, foreign economic activity.



В умовах глобалізації світового господарства та сучасних економічних змін для суб'єктів господарювання, які ведуть активну зовнішньоекономічну діяльність, однією з найбільш гострих проблем виступає можливість виходу та займання конкурентних позицій на зовнішніх ринках. Підприємство повинно корегувати мету діяль-



ності та завдання залежно від змін зовнішнього середовища, попереджати потенційний несприятливий вплив зовнішніх чинників і своєчасно вирішувати економічні проблеми. Однією з передумов існування будь-якого підприємства в нестабільному і жорсткому конкурентному середовищі є формування експортного потенціалу та сприяння його розвитку, що надасть можливість суб'єкту господарювання інтегрувати ресурси для виробництва якісної продукції та її успішної реалізації на зовнішніх ринках.

Проблеми аналізу, формування та використання експортного потенціалу знайшли своє відображення в наукових працях як зарубіжних, так і вітчизняних учених, а саме: Андріанової В. Д., Сейфуллаєвої М. Е., Бахрамової Ю. М., Діденко Н. І., Піддубної Л. І., Шестакової О. А. та інших. При цьому, незважаючи на існування різноманітних наукових праць, проблема діагностування розвитку експортного потенціалу підприємства в розрізі міжнародної конкурентоспроможності є недостатньо розглянутою в умовах глобалізаційних процесів, що підтверджує актуальність цього дослідження.

**Мета** статті полягає в дослідженні теоретичних засад формування та розвитку експортного потенціалу як складової міжнародної конкурентоспроможності підприємства.

В умовах глобалізації вихід підприємства на міжнародний ринок стає невід'ємним компонентом розвитку як самого підприємства, так і країни в цілому. Можливість зберігання довгострокової позиції підприємства як суб'єкта економічної діяльності зараз неможливо уявити без налагодженого зовнішньоекономічного сектора, який є одним із ключових факторів підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства. Ключовим напрямком здійснення успішної зовнішньоторговельної діяльності для суб'єктів на всіх рівнях – галузевому, національному, дрібного підприємства, корпорації тощо, є формування та реалізація експортного потенціалу.

Наявність різноманітних тлумачень і підходів до з'ясування сутності, структурних характеристик та особливостей побудови експортного потенціалу підприємства вказує на достатньо складний системний механізм його формування. Насамперед це пов'язано з тим, що згрупований комплекс міжнародної економічної діяльності, який включає в собі три основні складові (виробничу систему-підприємство, інституційний механізм взаємодії та зовнішній ринок), обумовлює формування потенціалу експорту на основі зчеплення та взаємодії потенціалів підприємства (виробничої системи) і зовнішнього ринку (системи міжнародного обміну) (рис. 1) [1].

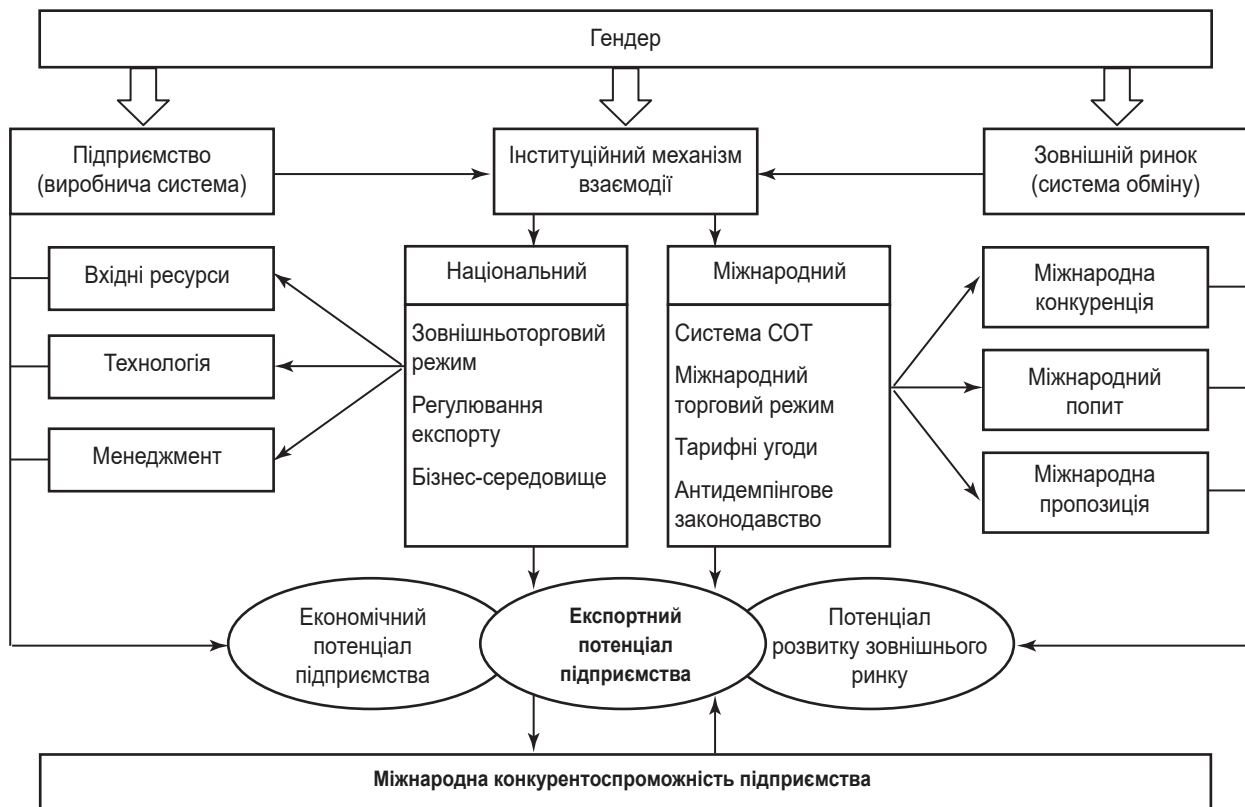


Рис. 1. Механізм формування експортного потенціалу підприємства



На рис. 1 відображено прямий взаємозв'язок між експортним потенціалом підприємства та рівнем його міжнародної конкурентоспроможності, що підтверджує гостру необхідність постійного вдосконалення показників потенціалу компанії для покращення зовнішньоекономічної діяльності та позиції на міжнародному ринку.

Загальну сутність експортного потенціалу підприємства можна визначити як сукупність наявних у нього ресурсів та можливостей для виробництва конкурентоспроможної продукції, її реалізації та обслуговування на зовнішніх ринках як у короткостроковому, так і довгостроковому періоді.

До базових структурних елементів сукупного конкурентоспроможного ресурсу, що є основою експортного потенціалу будь-якої економічної системи, можна віднести: фінансовий, виробничий, маркетинговий, організаційно-управлінський, трудовий, інноваційний та інформаційний. У сучасних умовах розвитку науково-технічного прогресу основною вимогою формування експортного потенціалу є підвищення рівня інноваційності кожного з його структурних елементів [2]. Кожен із цих компонентів має свої специфічні завдання, мету та функції, може піддаватися різним впливам та викликати збільшення або зменшення обсягу сукупного конкурентоспроможного ресурсу і, як наслідок, призводити до позитивних чи негативних змін експортного потенціалу та його сполучних ланок.

На сьогодні експортний потенціал є основою для розробки стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок. При цьому треба брати до уваги всі можливі фактори, ризики та загрози, які прямо або опосередковано можуть впливати на успішність впровадження стратегії виходу на міжнародний ринок підприємства та побудови позитивного іміджу компанії.

Головними зовнішніми чинниками, які визначають ефективність реалізації експортного потенціалу та впливають на конкурентоспроможність підприємства, є:

- міжнародна кооперація та кількість наявних гравців ринку;
- ступінь національного регулювання;
- діяльність у вільних економічних зонах (ВЕЗ), що відображає можливість підприємства для вдосконалення якості продукції та подальшого виходу на зовнішній ринок;
- міжкультурні рекламні комунікації (здійснення експорту свідчить одночасно про ефективну роботу підприємства як з погляду його контрагентів, так і з погляду зовнішнього оточення) [3].

Таким чином, експорт одночасно виступає і як фактор, і як результат ефективної роботи підприємства.

До найбільш значущих внутрішніх факторів розвитку експортного потенціалу доцільно віднести такі:

- організація ефективного управління підприємством;
- раціональна організаційна структура;
- впровадження інноваційних процесів;
- інформаційне забезпечення зовнішньоекономічної діяльності;
- планування експортного виробництва;
- стійка фінансова позиція з можливістю залучення коштів для фінансування майбутньої діяльності та певних стратегічних напрямів розвитку підприємства;
- налагоджена система збуту;
- облік та аналіз експортних поставок;
- кадровий менеджмент;
- результативний бренд-менеджмент.

Реалізація заходів по кожному фактору розвитку експортного потенціалу сприятиме підвищенню конкурентних позицій підприємства, ефективному просуванню його продукції на цільовому зовнішньому ринку. Окрім цього, особливу увагу слід приділяти удосконаленню методів розробки бізнес-планів, побудові системи безпеки підприємства з врахуванням всіх можливих ризиків та підвищенню інвестиційної привабливості підприємства. Отже, зазначені складові експортного потенціалу в кінцевому результаті здатні збільшити не тільки обсяг експорту підприємства, а й покращити стан його міжнародної конкурентоспроможності в цілому [4].

Успішне впровадження стратегії розвитку експортного потенціалу надає наступні конкурентні переваги для підприємства:



- покращення іміджу товарної позиції та її привабливості з метою збільшення річного економічного ефекту та рентабельності;
- запровадження постійного моніторингу виконання цінової політики, її ефективності, передбачаючи можливість постійного коригування на внутрішньому та зовнішньому ринках;
- налагодження системи ефективних управлінських рішень, розподіл обов'язків основного управлінського персоналу підприємства;
- підвищення рівня збуту за допомогою налагодженої маркетингової та логістичної політики;
- оновлення стану технічного оснащення підприємства та впровадження інноваційних технологій тощо.

Таким чином, розробка механізму підвищення конкурентоспроможності підприємства передбачає якісні структурні зміни у його експортному потенціалі, оскільки завдяки складовим конкурентоспроможного ресурсу формуються стратегія та умови для подальшого виходу компанії на міжнародний ринок. Єдина методика оцінки експортного потенціалу та врахування всіх можливих факторів впливу створила б відповідну можливість моніторингу належного стану конкурентоспроможності гравця на міжнародній арені.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Мішин О. Ю.

---

**Література:** 1. Піддубна Л. І., Шестакова О. А. Експортний потенціал підприємства: сутність і системні імперативи формування і розвитку. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2012. № 37. С. 223–229. 2. Шелест Є. О., Тюріна Н. М. Структуризація експортного потенціалу на основі визначення складових його загального конкурентоспроможного ресурсу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2013. № 37. С. 92–98. 3. Зінчук Т. та ін. Міжнародні економічні відносини та зовнішньоекономічна діяльність. Київ : Центр навч. літ., 2019. 512 с. 4. Мізюк С. Г., Коваленко Н. В. Міжнародна конкурентоспроможність підприємства: сутність, основні складові та джерела формування конкурентних переваг. *Науковий журнал Класичного Приватного Університету*. 2019. Вип. 2 (13). С. 26–30. 5. The Mediating Role of Competitive Strategies in the Effect of Firm Competencies and Export Performance. URL: <https://www.sciencedirect.com>.

Стаття надійшла до редакції 20.12.2022 р.



## СВОБОДА ДОГОВОРУ: ЇЇ МЕЖІ ТА МОЖЛИВИЙ РОЗВИТОК

УДК 347.4

Дем'янов Г. О.

Студент 3 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Досліджено поняття свободи, свободи договору, обмежень свободи договору. Проаналізовано проблематику свободи, свободи договору, її обмежень і можливого розвитку як самого поняття свободи, так і свободи договору в Цивільному кодексі України з прийняттям курсу на євроінтеграцію та враховуючи подальший рух до опанування ринкової економіки.



**Ключові слова:** свобода, свобода договору, європейське право, розвиток свободи договору, обмеження свободи договору.



**Annotation.** The concepts of freedom, freedom of contract, limitations of freedom of contract were studied. The problems of freedom, freedom of contract, its limitations, and the possible development of both the concept of freedom itself and freedom of contract in the Civil Code of Ukraine with the adoption of a course towards European integration and considering the further movement towards the mastery of the market economy were analyzed.

**Keywords:** freedom, freedom of contract, European law, development of freedom of contract, limitation of freedom of contract.



Для дослідження свободи договору, її меж та можливого розвитку були розглянуті праці таких науковців, як М. В. Менджул, О. В. Басай, Ю. О. Расько, В. Никифорак, В. В. Сергієнко, Д. П. Півовар, Ю. В. Цюкало, Р. Ю. Ханік-Посполітак, Е. В. Вакулович. Розглянуті та процитовані наукові праці певною мірою досліджують як поняття свободи договору, так і його межі та можливий розвиток, однак компіювання не спостерігається – кожна наукова робота розглядає певні конкретні питання, але немає тієї, яка б збирала б у собі більшість розглянутих питань.

**Мета** цієї статті – дослідити роботу свободи договору та проаналізувати цю свободу, враховуючи досвід інших країн та можливий розвиток цієї галузі права та самої свободи права у майбутньому.

У третій статті (далі – ст.) Цивільного кодексу України (далі – ЦКУ) зазначено, що цивільне законодавство базується в основному на неприпустимості позбавлення прав, втручання в особисте життя, на справедливості, добросовісності та розумності й на свободі – це дає зрозуміти, що цивільне законодавство, у першу чергу, є для захисту основних прав громадян та їх свобод [1]. Однак у такому випадку є нюанс, бо свобода не буває необмеженою. Свобода слова чи навіть свобода пересування, незважаючи на своє визначення, все ще мають межі, які допомагають дотримуватися дисципліни. Такі обмеження, авжеж, є і в ЦКУ щодо свободи договору. Бо свобода одного не повинна порушувати свободу іншого [2].

Та й треба зазначити: з тим, що у свободи договору є свої обмеження, приходять і те, що наразі свобода договору не є повністю дослідженим питанням, і розвиток цього ще потребує часу на осмислення та роботу над помилками, які досі можуть існувати. Таким чином, варто розглянути не тільки нинішні обмеження та саме поняття свободи договору, але і його майбутній можливий розвиток чи, скоріше, шляхи розвитку.

Актуальність питання також пояснюється багатьма проблемами, які наразі має судова практика та практична сторона питання загалом [3], коли стикається з питанням свободи договору та її межами, – тобто актуальність полягає в тому, що в цій статті хоч і розглядається в основному лише наукова проблема (межі та можливий розвиток свободи договору), але прикладна проблема тісно пов'язана з науковою та залежить напряду якраз від її дослідження.

Для повного аналізу меж і можливого розвитку свободи договору у майбутньому потрібно спочатку повністю дослідити саме поняття свободи та свободи договору. Передусім поняття свободи слова та його зміст виявлено у ст. 3, 6 та 627 ЦКУ, де наводиться, що поняття включає в себе свободу в укладенні договору, свободу у виборі контрагента та свободу у визначенні умов договору, якщо це не суперечить імперативним нормам. Також зі ст. 3 ЦКУ можна зробити висновок, що відповідно до законодавства ніхто не має примушуватися до чогось, що законодавством ще не передбачено. Самі принципи свободи укладення договору, вибору контрагента, визначення умов є відображенням вже більш загального принципу свободи в договірному та просто праві. Таким чином, якщо казати про свободу в договірному праві, то, якщо коротко, сторони вільні робити те, що імперативно не заборонено законом, а примушувати сторони не може ніхто, якщо це, звісно, не передбачено законом. Тобто імперативність закону регулює його диспозитивні начала.

Сам договір, насправді, включає в себе свободу з моменту його появи, бо основним його елементом якраз буде вільне волевиявлення його сторін. Таким чином, без свободи неможливо і вільне волевиявлення. Також можна зазначити, що, незважаючи на те, що історично свобода договору з'являється з самим договором, протягом історії вона визначається по-різному – залежно від міри суспільної, політичної, правової та загальної свободи, якою наділяються сторони правовідносин. Саме тому однозначно визначити свободу договору та сво-



боду у договорі доволі складно, але на цей момент основними принципами залишаються ті, що були згадані вище – а саме ст. 3, 6 та 627 ЦКУ.

Як вже було зазначено, сторони вільні в укладанні договору, але також вони вільні і в виборі його форми, його умов, його виду й так далі.

Однак така вільність і свобода сторін в укладанні та регулюванні договору могла би стати занадто великою, саме тому для свободи договору застосовуються певні обмеження. Одне з них вже було згадано зверху, а саме – імперативні норми можуть містити заборону на включення певних умов до договору, або зазначати про обов'язковість включення до договору відповідних умов [4]. Це одне з головних обмежень та воно створене для того, щоб не стільки обмежувати свободу, скільки визначати таким чином її рамки та структурувати і впорядковувати цивільно-правові відносини при укладенні договорів. Тобто це обмеження застосовується для того, щоб захищати ту сторону, яка є слабкою. Як правило, всі обмеження у договірному праві застосовуються саме через цю причину – захист інтересів суспільства, економічно слабшої сторони договору або кредитора [5]. В основному ж свобода договору може бути обмежена у шістьох випадках, а саме коли: 1) укладення договору є обов'язковим для однієї зі сторін; 2) певним сторонам законодавством заборонено укласти окремі види договорів; 3) певні сторони обмежені чи позбавлені можливості брати участь у формуванні умов договору; 4) законом встановлені певні приписи щодо умов договору; 5) потребується відповідність договору певним умовам договорів певних видів; 6) законом передбачений механізм укладення договору з попереднім узгодженням його умов [6]. Також вже вище зазначена ст. 6 ЦКУ деяким чином теж визначає обмеження свободи договору, а саме – через імперативні норми, які регулюють диспозитивні.

Таким чином, з опису свободи, свободи договору та її меж у цивільно-правових відносинах можна помітити, що все це більше схоже не стільки на свободу, скільки на спробу встановити справедливість замість свободи та наблизитися більше до розвитку ринкової економіки за допомогою принципу справедливості, який свобода договору називає принципом свободи. Це не є новим висновком, бо ще в 2000 році про це писав Ханик-Посполітак: «ключовим моментом у створенні нового законодавства, що регулює економічні відносини повинен стати новий Цивільний кодекс України, де в ст. 637 закріплено принцип свободи договору» (наразі це ст. 627, а не ст. 637 ЦКУ) [7]. Так, варто розглядати тоді можливий розвиток свободи договору та порівнювати його з розвитком у інших країнах світу, щоб розуміти, де свобода договору трактується та імплементується краще.

По-перше, сама нормотворча практика наразі не є повністю дотриманою. Це підтверджує робота Вакуловича Е. В., де робиться висновок, що задля коректного узгодження законодавчих положень, що розкривають зміст принципу свободи договору, із сучасними реаліями викладання частини (далі – ч.) 1, ст. 627 ЦКУ потрібні зміни [8]. Узгодження та впорядкування законодавства є одним із основних принципів руху та розвитку свободи договору через ту кількість неузгоджених моментів, які наразі існують у ЦКУ.

По-друге, як уже було зазначено вище, свобода та свобода договору трактуються по-різному залежно від середовища, в якій вони використовуються, тому з економічними, політичними та соціальними змінами ці поняття можуть суттєво або не суттєво змінитися. Через прискорення вступу до Європейського Союзу (далі – ЄС) потрібно розглядати можливий розвиток цих понять порівняно з ЄС.

Порівнюючи українське поняття свободи договору та його обмежень з «Принципами, Дефініціями і Модельними Правилами Європейського приватного права» (далі – DCFR), можна побачити, що вони теж користуються загальними засадами та принципами розумності та справедливості, однак обмеження свободи договору в них прописані значно краще та більш обширно, ніж у ЦКУ. Наприклад, обмеження в DCFR набуває декількох видів та застосовується щодо багатьох галузей, беручи до уваги не тільки захист слабкої сторони, але й моральні цінності та людську гідність. Не можна сказати, що загалом ЦКУ не відповідає цим нормам, бо це буде неправдою [9, с. 4], але водночас через незбалансованість і неузгодженість законодавства не можна сказати, що наразі ЦКУ повністю враховує всі підходи європейського права, а саме: гарантування справедливості, запобігання певним формам дискримінації чи зловживанням домінуючим становищем, забезпечення захисту прав та інтересів слабшої сторони договору (у тому числі споживачів), балансу суспільних і приватних інтересів та створення основи для економічного розвитку [10].

**Висновки.** Таким чином, підсумовуючи, можна сказати, що розглянуті поняття свободи, свободи договору та обмеження свободи договору наразі залишаються ще доволі новими та не повністю опрацьованими українським законодавством. Варто пам'ятати, що українське цивільне законодавство в сучасному варіанті існує всього 19 років, тому не дивно, що саме в цій галузі є багато перспектив для розвитку. І він має починатися



з найменших деталей, а саме – з узгодження та впорядкування цивільного кодексу згідно з європейським правом, переводячи чаші балансу свободи та справедливості у сучасному ЦКУ до останнього.

Науковий керівник – канд. юрид. наук, доцент Ваганова І. М.

**Література:** 1. Цивільний кодекс України // Відомості Верховної Ради України. 2003. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#n42>. 2. Сергієнко В. В., Піоваров Д. П. Порушення принципів цивільного права при регулюванні відносин укладених типовими угодами. *East European Scientific Journal Wschodnioeuropejskie Czasopismo Naukowe*. 2015. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/12405>. 3. Шеїн К. Чи може судова практика обмежувати свободу договірних відносин? // Юридична газета. URL: <https://radako.com.ua/news/chi-mozhe-sudova-praktika-obmezhuвати-svobodu-dogovirnih-vidnosin/>. 4. Цюкало Ю. В. Щодо розуміння свободи договору: теоретико-прикладний аспект. *Часопис Київського університету права*. 2013. URL: [http://kul.kiev.ua/images/chasop/2013\\_1/ууууу/209.pdf](http://kul.kiev.ua/images/chasop/2013_1/ууууу/209.pdf). 5. Принцип свободи договору і його обмеження // Мєго-інфо. URL: <http://mego.info/%D0%BF%D1%80%D0%B8%D0%BD%D1%86%D0%B8%D0%BF-%D1%81%D0%B2%D0%BE%D0%B1%D0%BE%D0%B4%D0%B8-%D0%B4%D0%BE%D0%B3%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D1%80%D1%83-%D1%96-%D0%B9%D0%BE%D0%B3%D0%BE-%D0%BE%D0%B1%D0%BC%D0%B5%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F>. 6. Свобода договору та її межі. URL: <https://testderz.com/zno-pravo/civil-law-lecture/%D1%81%D0%B2%D0%BE%D0%B1%D0%BE%D0%B4%D0%B0-%D0%B4%D0%BE%D0%B3%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D1%80%D1%83-%D1%82%D0%B0-%D1%97%D1%97-%D0%BC%D0%B5%D0%B6%D1%96/>. 7. Ханік-Посполітак Р. Ю. Свобода договору. *Наукові записки*. 2000. 8. Вакулович Е. В. Визначення меж дії принципу свободи договору в зобов'язальному праві (на прикладі публічного договору). *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*. 2020. URL: [http://apnl.dnu.in.ua/1\\_2020/8.pdf](http://apnl.dnu.in.ua/1_2020/8.pdf). 9. Менджул М. В. Свобода договору та її межі: відповідність цивільного законодавства України європейським підходам. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету*. 2022. URL: <http://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/254534/251755>. 10. Расько Ю. О. Види обмежень свободи договору за законодавством України та європейських держав. *Нове українське право*. 2022. URL: <http://newukrainianlaw.in.ua/index.php/journal/article/view/259/237>.

Стаття надійшла до редакції 05.12.2022 р.



## ОСОБЛИВОСТІ МАРКЕТИНГОВОГО АНАЛІЗУ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 339.138

Завадська Ю. В.

Магістрант 2 року навчання  
факультету міжнародної економіки і підприємництва ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто обґрунтування особливостей та технологій розробки і впровадження маркетингового забезпечення експортної діяльності підприємства при його виході на зовнішні ринки. Наведено специфіку чинників впливу та бар'єрів виходу на зовнішні ринки. Визначено й узагальнено етапи виходу на зовнішні ринки з урахуванням характеристики та рекомендацій на кожному етапі. Наведено основні етапи процесу експортної маркетингової діяльності підприємства. Відокремлено види взаємодії зі споживачами на зовнішньому ринку та відповідне





цифрове маркетингове забезпечення, що допоможе підвищити ефективність та успішність міжнародної діяльності підприємства.

**Ключові слова:** маркетингове забезпечення, експортна діяльність підприємства, зовнішні ринки, маркетингові технології.



**Annotation.** The article is aimed at substantiating the features and technologies of development and introduction of the marketing provision of export activity of enterprise at its entrance to external markets. The specifics of influence factors and of the barriers of entry to foreign external have been provided. The stages of entry into external markets are defined and generalized considering the characteristics and recommendations at each stage. The main stages of the process of export marketing activity of enterprise have been described. The types of interaction with consumers at the external market and the corresponding digital marketing provision, which will help to increase efficiency and success of the international activity of enterprise, have been allocated.

**Keywords:** marketing support, export activity of enterprise, external markets, marketing technologies.



**Актуальність теми.** На сучасному етапі експорт є найпростішою та найдоступнішою формою міжнародної експансії підприємств, методом виходу на іноземні ринки, що не потребує значних фінансових витрат, тому до нього вдаються більшість підприємств.

Розширення ринків збуту, збільшення обсягів виробництва та підвищення якості продукції неможливе без здійснення експортних операцій, що, своєю чергою, створює стабільне підґрунтя для зміцнення конкурентних позицій підприємства на внутрішньому ринку [1]. Все більшого значення набуває вдосконалення економічних методів управління експортною діяльністю підприємств, що засновані на застосуванні маркетингового аналізу та інструментів маркетингу. Маркетингове забезпечення експортної діяльності підприємства базується, перш за все, на результатах маркетингового аналізу стосовно вивчення міжнародних ринків, особливостей запитів іноземних клієнтів, просування товарів і послуг на зовнішні ринки з урахуванням місцевих традицій і численних обмежень та інше.

Для вітчизняних промислових підприємств розширення зовнішніх ринків збуту є доволі проблематичним процесом, адже передбачає участь у жорсткій конкурентній боротьбі. Маркетинг як важливий функціональний складник системи управління будь-яким підприємством відіграє значну роль у процесі активізації зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

**Метою** статті є обґрунтування особливостей та технологій розробки та впровадження маркетингового забезпечення експортної діяльності підприємства при його виході на нові зовнішні ринки.

Виклад основного матеріалу. Виходячи на міжнародний ринок, підприємствам необхідно проводити глибокі маркетингові дослідження й ураховувати особливості економічного, політико-правового, культурного середовища.

завдання служби міжнародного маркетингу: вивчення та аналіз середовища міжнародного маркетингу (споживачі, конкуренти, правові норми, звичаї, традиції, прийняті норми діяльності, реклама, розміщення); обґрунтування доцільності виходу на зовнішній ринок (наявні можливості, переваги в перспективі); визначення та вивчення конкретних ринків, на які планується вихід; розроблення стратегії зовнішньоекономічної діяльності та відповідної її організації; формування служби маркетингу [1].

Одним із інструментів, здатних активізувати зовнішньоторговельні операції та поліпшити міжнародну конкурентоспроможність українських підприємств, є використання системи маркетингового менеджменту в процесі реалізації зовнішньоекономічної діяльності. Адже маркетингова діяльність орієнтована на вивчення потреб і запитів потенційних споживачів, оперативне і своєчасне реагування на вимоги світового ринку, аналіз специфіки використання різних методів просування і збуту продукції. Визначальною метою управління маркетингом для підприємства є виявлення, розроблення й утримання конкурентних позицій на внутрішньому і міжнародному ринках [2, с. 15].

Маркетингове забезпечення, як цілісний та складний механізм підвищення ефективності діяльності підприємства, повинне ґрунтуватися на системному підході та надавати всебічне розуміння процесу задоволення потреб споживачів і досягнення цілі підвищення прибутковості діяльності підприємства [3, с. 135].



Тому, перш ніж почати аналіз розробки маркетингового забезпечення, необхідно визначити причини та чинники виходу на зовнішні ринки задля кращого розуміння проблем, які стоять перед підприємством. Підприємства при виході на міжнародні ринки з'ясовують мотиви та чинники, що надалі приводять до вибору оптимального способу взаємодії з міжнародним конкурентним середовищем [4, с. 253].

Поступовий маркетинговий аналіз допомагає попередити ризики фінансування зовнішньоекономічних операцій за допомогою цілісного плану дій, до формування якого залучаються всі особи, які впливають безпосередньо на розширення або початок функціонування міжнародної діяльності підприємства, з огляду на можливі чинники впливу.

В табл. 1 наведено етапи поступового виходу підприємства на зовнішній ринок для успішного старту і уникнення провалу серед високого рівня конкуренції.

Таблиця 1

**Характеристика етапів виходу на зовнішній ринок**

Етап	Процеси	Ризики та рекомендації
Попередній аналітичний етап	<ul style="list-style-type: none"> <li>маркетинговий аналіз цілей щодо початку або розширення міжнародної діяльності;</li> <li>аналіз важливих факторів впливу на рішення;</li> <li>аналіз можливостей фірми</li> </ul>	Найважливіший етап, бо помилки можуть призвести до необ'єктивної інформації щодо власних можливостей підприємства та його мотивів, що, своєю чергою, може спричинити великі фінансові втрати. Пропонується, окрім використання послуг консалтингових фірм, безпосередньо керівництву бути задіяним в аналізі ринків і збиранні інформації, що допоможе краще розуміти конкурентне середовище та важливість рішень
Етап планування	<ul style="list-style-type: none"> <li>Вибір ринку, способу виходу на нього, цілей та маркетингового забезпечення виходу згідно з аналізом першого етапу</li> </ul>	Ризикованість цього етапу полягає в тому, що за мінливих умов конкурентного середовища планування втрачає результативність і потребує швидкого впровадження. Пропонується мати декілька планів з приділенням особливої уваги до бенчмаркінгу та KPI на етапі реалізації
Етап реалізації	<ul style="list-style-type: none"> <li>реалізація розробленого плану за допомогою інструментів маркетингового забезпечення;</li> <li>аналіз реалізації плану та подальше вдосконалення діяльності з можливістю повторного переходу до аналізу першого етапу – виходу на міжнародні ринки</li> </ul>	Під час впровадження плану необхідно особливо слідкувати за змінами в економічній та законодавчій базах країн, а також будь-якими новинами, які стосуються безпосередньо конкурентів. Рекомендується фіксувати зміни на початку міжнародної діяльності підприємства, а особливо під час впровадження будь-яких маркетингових дій на зарубіжному ринку, бо на невідомому ринку можуть виникнути непередбачувані наслідки від навіть успішних на національному ринку методів

У табл. 2 розглянуто особливості маркетингового забезпечення взаємодії етапів при виході на зовнішні ринки B2B та B2C.

Таблиця 2

**Особливості маркетингового забезпечення взаємодії етапів при виході на зовнішні ринки B2B та B2C**

Ознака	B2B	B2C
1	2	3
Кількість споживачів	Невелика кількість компаній	Велика кількість кінцевих споживачів
Рішення про купівлю	Велика кількість осіб, включаючи керівництво та відділи підприємства	Декілька осіб, найчастіше 1–3 особи
Сутність купівлі	Раціональна купівля для забезпечення потреб компанії та збільшення прибутку	Задоволення внутрішніх потреб і нерациональне прийняття рішень
Обсяги та тривалість одного продажу	Великі обсяги і найчастіше довга тривалість продажу, оплати та доставки через велику кількість осіб, що приймають рішення щодо закупівлі	Невеликі обсяги, найчастіше купівля продукту або споживання послуги знаходиться в малому проміжку часу



Закінчення табл. 2

1	2	3
Засоби просування	<ul style="list-style-type: none"> <li>– персональний продаж;</li> <li>– спеціалізовані журнали та промислові палати;</li> <li>– участь у виставках;</li> <li>– просування через Інтернет у вигляді e-mail, viber-розсилки та просування бренду на спеціалізованих сайтах;</li> <li>– реклама продукції через пошукову систему Google та SEO-оптимізація;</li> <li>– участь в онлайн-тендерах</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Просування через посередників і прямиї продаж;</li> <li>– «партизанський» маркетинг;</li> <li>– продаж через інтернет-сайти та міжнародні платформи;</li> <li>– реклама в соціальних мережах;</li> <li>– підвищення популярності та впізнання бренда через підкреслення його інноваційної та соціальної складових;</li> <li>– використання акцій, знижок і пропозицій для стимулювання продажів</li> </ul>

При цьому розширюються межі маркетингового аналізу ринку та прогнозування, виникає потреба більш глибокого розуміння потреб зарубіжних споживачів, а також загострюється конкурентна боротьба.

Тому процес експортної маркетингової діяльності має включати такі основні етапи: маркетингові дослідження та аналіз зарубіжних ринків збуту, вибір цільових ринків підприємства, формування комплексу маркетингових засобів (експортна маркетингова товарна, цінова, збутова та комунікаційна політика) [5].

Згідно з табл. 2 є чітка розмежованість у етапах виходу на зовнішні ринки, та існує багато ризиків на кожному із зазначених етапів [3, с. 186–189]. Так, ці ризики, які по своїй суті є маркетинговими ризиками, що можуть призвести до комерційних невдач, пов'язані з ймовірністю зниження можливості досягнення цілей підприємства на кожному із етапів виходу підприємства на міжнародну арену [2, с. 14–16]. Ці ризики також пов'язані з явищами, на які складно і майже неможливо впливати без істотних фінансових ресурсів, а саме: кон'юктурою ринку, політичним і соціальним становищем, а також з особливостями ведення бізнесу споживачами та продавцями [6].

Ефективне застосування методів маркетингового аналізу в процесі маркетингового дослідження та маркетингових технологій на корпоративному рівні приведе до підвищення конкурентоспроможності експорту підприємства, а також до задоволення потреб зарубіжних споживачів. Можна з упевненістю сказати, що хоча маркетинг промислового (B2B) і споживчого (B2C) ринків відрізняється по своїй суті, в сучасних умовах кожне з підприємств, яке веде бізнес та націлене на різних покупців, має брати до уваги засоби Інтернет та цифрового маркетингу через їх невелику вартість та великий обхват аудиторії. Так, виходячи на зовнішні ринки, окрім залучення та пошуку інформації в мережі Інтернет, підприємство повинно приділяти багато уваги комплексному маркетинговому аналізу цих ринків для подальшого підвищення результативності продажу і розвитку експортної діяльності підприємства. [7]. Крім того, залучення маркетингових інструментів у цифровій сфері може допомогти підприємству увійти на ринок з використанням інтернет-платформ продажу та протестувати вірогідність успіху без значних капіталовкладень.

**Висновок.** Таким чином, враховуючи те, що ефективне функціонування підприємства на зовнішньому ринку потребує визначення особливостей цього виходу та системного підходу, підприємство має керуватися зваженим підходом з урахуванням специфіки чинників впливу. Впровадження маркетингового аналізу в процесі маркетингового дослідження при виході на зовнішні ринки вплине в подальшому не тільки на ефективність експортної діяльності підприємства, а й на вірогідність успіху в розвитку міжнародній діяльності підприємства.

*Науковий керівник – канд. екон. наук, професор Козуб В. О.*

**Література:** 1. Яшкіна О. І. Маркетингові дослідження перспектив інноваційної діяльності машинобудівних підприємств. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2016 № 13. URL: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/80367>. 2. Старостіна А. О., Кравченко В. А. Міжнародні маркетингові дослідження та управління ризиками – важливі чинники підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2011. Вип. 26. С. 14–26. 3. Жегус О. В., Парцирна Т. М. Маркетингові дослідження : навч. посіб. Харків : ФОРМ Іванченко І. С., 2016. 237 с. 4. Шамота Г. М., Коваленко Ю. О. Формування тактики виходу підприємства на зовнішній ринок. *Економічний форум*. 2013. № 1. С. 247–253. 5. Огороднішук О. Є., Солнцев С. О. Визначення критеріїв при виборі регіональних зарубіжних ринків. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2011. № 18. URL: <http://probl-economy.kpi>.



ua/pdf/2011\_18.pdf. **6.** Wendy C. Wong. B2b and b2c marketing: organizing to maximize brand value. URL: <http://jimc.medill.northwestern.edu/wp-content/uploads/sites/9/2014/02/archives/2009/>. **7.** B2B\_B2C\_Marketing.pdf Differences between B2B and B2C marketing. URL: <http://playbook.amanet.org/wp-content/uploads/2013/03/B2B-vs-B2C-cheat-sheet.pdf>.

Стаття надійшла до редакції 20.12.2022 р.



## ДИСТАНЦІЙНА ЗАЙНЯТІСТЬ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

УДК 349.2

Ільченко Д.  
Русакова К.

Студенти 3 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

***Анотація.** Досліджено правові аспекти регулювання дистанційної зайнятості та її особливості. Розглянуто переваги та недоліки дистанційної зайнятості в умовах воєнного стану. Проаналізовано права й обов'язки суб'єктів трудового правовідношення в умовах воєнного стану. Доведено важливість використання дистанційної зайнятості у форс-мажорних умовах.*

***Ключові слова:** дистанційна зайнятість, воєнний стан, працівник, роботодавець, трудове законодавство.*



***Annotation.** The legal aspects of distance employment regulation and its features are explored. The advantages and disadvantages of distance employment in the conditions of martial law are considered. It is analyzed rights and duties of the subjects of employment relationship in the martial law conditions. The importance of using distance employment in force majeure conditions has been proven.*

***Keywords:** distance employment, martial law, employee, employer, labor legislation.*



**Постановка проблеми.** З розвитком новітніх технологій набули популярності нестандартні форми зайнятості, однією з яких є дистанційна. У всьому світі вона почала широко використовуватись у період пандемії COVID-19. Правове регулювання дистанційної зайнятості в Україні почало розроблятися та застосовуватися саме у цей період.

Після повномасштабного вторгнення росії на територію України 24 лютого 2022 року встановлення відносно безпечних умов праці, трудової активності населення та трудових відносин стало важливим для того, щоб зберегти мінімальну економічну рівновагу та конкурентоспроможність нашої держави. Через це населення України продовжило роботу у дистанційному форматі з бомбосховищ, інших міст чи навіть країн.

Це означає, що наша держава повернулася до стандартів дистанційної зайнятості, впроваджених за період пандемії COVID-19. Але під час воєнного стану змінилися норми правового регулювання, умови та можливості впровадження та використання дистанційної зайнятості.



Проблеми правового регулювання дистанційної зайнятості досліджували багато українських вчених, зокрема: Н. Болотіна, П. Пилипенко, О. Плехов, А. Колот, О. Герасименко.

Хоча питання щодо правового регулювання дистанційної зайнятості вже було розглянуто у роботах авторів, яких ми зазначали раніше, ця проблема залишається актуальною для подальшого дослідження, але у контексті воєнного стану.

**Метою** статті є дослідження правового регулювання дистанційної зайнятості у форс-мажорних умовах, а саме під час широкомасштабного вторгнення на територію України.

Тому ми пропонуємо розглянути особливості дистанційної зайнятості в умовах воєнного стану; проаналізувати переваги та недоліки для суб'єктів трудового права при її використанні; висвітлити права й обов'язки учасників трудового правовідношення.

Після повномасштабного вторгнення росії на територію України Указом Президента України від 24.02.2022 введено воєнний стан, який продовжено до 21.11.2022 року.

Відповідно до статті 1 Закону України «Про правовий режим воєнного стану» «Воєнний стан – це особливий правовий режим, що вводиться в Україні або в окремих її місцевостях у разі збройної агресії чи загрози нападу, небезпеки державній незалежності України, її територіальній цілісності та передбачає ... обмеження конституційних прав і свобод людини і громадянина та прав і законних інтересів юридичних осіб із зазначенням строку дії цих обмежень» [1].

Воєнний стан вплинув на усі сфери життя, зокрема, і на трудові правовідносини в країні. Тому був прийнятий Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану». На основі цього Закону відбулися зміни, які стосуються трудових правовідносин, організації праці, зокрема, і дистанційної зайнятості.

Відповідно до частини 1 статті 60-2 Кодексу законів про працю: «Дистанційна робота – це форма організації праці, за якої робота виконується працівником поза робочими приміщеннями чи територією власника або уповноваженого ним органу, в будь-якому місці за вибором працівника та з використанням інформаційно-комунікаційних технологій» [2].

За умови, якщо працівники перебувають у безпечних або більш-менш безпечних умовах (можуть працювати з бомбосховищ; переїхали у інше місто, де не ведуться активні бойові дії або виїхали за кордон) та можуть виконувати свої робочі обов'язки, роботодавці мають право ввести дистанційну роботу наказом або розпорядженням відповідно до частини 11 статті 60-2 КЗПП [2].

Взагалі правове регулювання дистанційної зайнятості в Україні почалося ще за часів пандемії COVID-19. Але під час ескалації росії на територію нашої держави закони, пов'язані з дистанційною роботою, набули нового значення.

Ухвалені зміни до трудового законодавства суттєво впливають на характер трудових відносин, оскільки не тільки підвищують соціальний захист працівників, які працюють на умовах дистанційної зайнятості, але й дозволяють роботодавцю встановлювати режим дистанційної роботи локальним нормативним актом [3, с. 57].

Пропонуємо розглянути особливості впровадження дистанційної зайнятості під час воєнного стану.

Трудовий договір про дистанційну роботу укладається на основі розпорядження або наказу роботодавця, але письмова форма трудового договору не є обов'язковою. Наявність типової форми трудового договору про дистанційну роботу свідчить, що сторони не мають права відступати від змісту трудового договору, але можуть конкретизувати його умови [4, с. 242]. Працівник визначає своє робоче місце, яке гарантує безпечні та нешкідливі умови праці на ньому.

Кожен працівник має право на період відключення (коли можливе переривання будь-якого виду зв'язку). Роботодавець самостійно визначає тривалість робочого тижня (п'яти- або шестиденний) та робочої зміни. Також діє обмеження на кількість днів відпустки (24 календарні дні), або можлива відмова у ній (у разі, якщо працівник виконує роботи на об'єкті критичної інфраструктури). Слід зазначити, що в умовах воєнного стану не виконуються статті КЗПП, пов'язані з наданням відпочинку у святкові дні та перенесенням вихідних днів.

При дистанційній роботі матеріальне забезпечення (обладнання, програмно-технічні засоби тощо) покладається на роботодавця або згідно з трудовим договором. Внаслідок пошкодження бойовими діями матеріального забезпечення відшкодування грошової суми цього збитку буде покладено на державу-агресора.



Розглянувши особливості дистанційної зайнятості у період дії воєнного стану, пропонуємо розглянути основні переваги та недоліки для суб'єктів трудових правовідносин під час широкомасштабного вторгнення на територію нашої держави.

Для працівника, як для одного з суб'єктів трудового права, хочемо виділити такі позитивні аспекти:

- можливість самостійно забезпечити безпечні або більш-менш безпечні умови праці. Наприклад, виїхати до іншого міста, де не ведуться активні бойові дії або на територію іншої країни;
- можливість самостійно обрати робоче місце;
- незважаючи на той факт, що роботодавець визначає тривалість робочої зміни, працівник, як і раніше, має право розподіляти свій час та встановлювати зручний робочий режим;
- період відключення дає змогу повністю перервати інформаційно-комунікаційний зв'язок з роботодавцем, відпочити від постійного використання технічних засобів, провести трохи часу зі своїми близькими та повернутися до роботи з новими силами.

Для роботодавця, як для іншого суб'єкта трудового права, хочемо виділити такі переваги:

- можливість залучити працівників з різних куточків світу, що дає змогу роботодавцю продовжувати вести свою підприємницьку діяльність, як зі своїми працівниками, так і з новими професіоналами, підтримуючи конкурентоспроможність свого підприємства, установи, організації та розвиваючи його на просторах мережі Інтернет;
- оскільки через ескалацію на територію України значна частина населення нашої держави втратила своє робоче місце, працівники, які залишилися або отримали нову (дистанційну) роботу, є більш вмотивованими для ефективного виконання робочих обов'язків;
- ще з часів пандемії COVID-19 дистанційна робота для роботодавців означала зменшення організаційних витрат та витрат, пов'язаних з персоналом;
- перевага, пов'язана зі зменшення обов'язків роботодавців щодо питання охорони праці (забезпечення нешкідливих та здорових умов праці), оскільки воно було перекладено на працівників.

Окрім переваг, дистанційна зайнятість має також свої недоліки.

Для працівника можемо виділити такі негативні аспекти:

- частково були перекладені витрати на ресурси, зокрема електроенергію, зв'язок, воду [5, с. 96];
- зважаючи на психологічну складову, одним із недоліків є відчуття ізоляваності, недооцінення праці, порушення балансу між особистим та професійним життям;
- складність у самостійному забезпеченні нешкідливих і здорових умов праці;
- можливе зменшення щотижневих вихідних, збільшення тривалості робочої зміни, а також скорочення тривалості відпустки.

Для роботодавця можемо виділити такі недоліки:

- складність в евакуації трудових документів працівників, документів, пов'язаних з діяльністю підприємства, установи, організації, а також матеріально-технічного забезпечення;
- підвищення ризиків, пов'язаних з витоком конфіденційної інформації, зокрема, можливе розголошення комерційної таємниці, через використання співробітниками домашніх технічних засобів;
- складність в організації стабільного функціонування діяльності підприємства, установи, організації, пов'язаного з постійними обстрілами критичної інфраструктури України;
- складність, яка пов'язана з веденням звітності про виконану роботу працівниками.

Тепер доречно розглянути права та обов'язки суб'єктів трудових правовідносин під час дистанційної зайнятості в умовах воєнного стану.

Основними правами працівників в умовах воєнного стану та завдяки використанню дистанційної зайнятості є: право на працю; право на професійну підготовку, перепідготовку та перекваліфікацію; право на отримання заробітної плати в повному об'ємі; право на відпочинок (період відключення); право на відпустку; право на розірвання трудового договору за власною ініціативою у будь-який строк.

До обов'язків працівників відносять: добросовісне виконання своїх робочих завдань; дотримання трудової дисципліни у спрощеному форматі (який не суперечить безпечним або більш-менш безпечним умовам



праці працівника); виконання встановлених роботодавцем норм праці; бережне відношення до матеріально-технічного забезпечення (за умови, що воно було надано роботодавцем); повідомлення роботодавця про ситуацію, що становить загрозу вашому життю та здоров'ю або майну роботодавця. Якщо працівник належить до підприємства, установи, організації державного сектора, то він/вона має право працювати дистанційно, але зобов'язаний(-а) працювати в межах території України.

Основними правами роботодавця в умовах воєнного стану є право видати наказ про впровадження дистанційної зайнятості на підприємстві, установі, організації без обов'язкового укладання трудового договору у письмовій формі, а також згідно з частиною 2 статті 3 Закону України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану»: «У період дії воєнного стану повідомлення працівника про зміну істотних умов праці та зміну умов оплати праці, передбачених частиною третьою статті 32 та статтею 103 Кодексу законів про працю України, здійснюється не пізніше як до запровадження таких умов» [6]; право на укладання строкового трудового договору з новими професіоналами, за умови, що попередні працівники не мають тимчасової змоги виконувати свою роботу на період дії воєнного стану; заохочувати працівників за ефективну працю; вимагати у працівників виконання робочих обов'язків, бережного ставлення до матеріально-технічного забезпечення (за умови, що воно було надано роботодавцем).

Під час дистанційної зайнятості в умовах широкомасштабного вторгнення на територію нашої держави роботодавець не має права розцінювати не виконання трудових завдань працівників як порушення трудової дисципліни за умови, якщо у працівника був відсутній доступ до електроенергії та/або мережі Інтернет.

До обов'язків роботодавця відносять: добросовісне виконання своїх трудових завдань; виплачування працівниками заробітної плати (допускається несвоєчасне); дотримання трудового законодавства; надання та встановлення матеріально-технічного забезпечення (за умови, якщо це прописане у трудовому договорі); надання необхідного доступу до комерційної інформації; відповідно до питання 3 «Відповідей Міністерства економіки України щодо поширених питань зі сфери трудових відносин в умовах воєнного часу» визначення засобів електронного зв'язку, умов звітності про виконану працівником роботу та умов пов'язаних з унеможливленням належного виконання завдань в умовах дистанційної зайнятості покладається на роботодавця [7]; несення відповідальності за захист трудових даних працівників та основних комерційних документів, а також за витрати, які пов'язані з впровадженням дистанційної зайнятості.

Підсумовуючи вище зазначене, дистанційна зайнятість набуває надзвичайну важливість у форс-мажорних умовах. Правове регулювання дистанційної зайнятості в нашій країні почалося під час пандемії COVID-19. Після введення воєнного стану по всій території України були внесені тимчасові зміни у правове регулювання дистанційної зайнятості, які зазначені у Законі України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану».

У цей складний період дистанційна зайнятість має певні особливості, а саме: укладання трудового договору на основі розпорядження або наказу роботодавця, можливість роботодавця подовжити тривалість робочої зміни та тижня, скоротити відпустку, або відмовити у ній за деяких причин; відшкодування збитків, пов'язаних з бойовими діями, покладається на державу-агресора.

Дистанційна зайнятість у воєнний стан має як позитивні так і негативні аспекти для суб'єктів трудового права.

Однією з найголовніших переваг – можливість й надалі працювати та підтримувати економічну рівновагу та конкурентоспроможність нашої країни. Після аналізу прав та обов'язків учасників трудового права під час воєнного стану, ми можемо зазначити, що ввелися деякі тимчасові обмеження конституційних прав передбачених статтями 43, 44 Конституції України. Тому у працівника збільшилась кількість обов'язків, а у роботодавця – прав.

Розглянувши цю тему, можна виокремити такі напрями подальшого дослідження: можливість розширити та забезпечити права працівників у форс-мажорних обставинах, визначення додаткових законодавчих регулювань умов дистанційної зайнятості, удосконалення системи правового регулювання трудових правовідносин під час воєнного стану.

*Науковий керівник – канд. юрид. наук, доцент Ваганова І. М.*



**Література:** 1. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>. 2. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>. 3. Коломієць, О. О. Поширення дистанційної зайнятості як фактор підвищення економічної стійкості. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2020. С. 56–64. URL: [https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/41462/1/EV-2020-17\\_p56-64.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/41462/1/EV-2020-17_p56-64.pdf). 4. Мельничук О., Мельничук М., Павліченко І. Правове регулювання та особливості застосування дистанційної роботи в умовах воєнного стану. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Право 70*. 2022. С. 242–247. URL: <http://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/258225/255048>. 5. Сільченко С., Сербіна Д. Дистанційна праця: сучасний стан і перспективи розвитку правового регулювання. *Підприємництво, господарство і право*. 2021. № 1. С. 93–99. URL: <http://pgr-journal.kiev.ua/archive/2021/1/17.pdf>. 6. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану : Закон України від 15.03.2022 № 2136-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text>. 7. Відповіді на поширені питання зі сфери трудових відносин в умовах воєнного часу // Міністерство економіки України. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=10d196f4-2218-45bd-a6df-34048ce35032&title=VidpovidyNaPoshireniPitanniaZiSferiTrudovikhVidnosinVUmovakhVonnogoChasu>.

Стаття надійшла до редакції 05.12.2022 р.



## ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРАВА НА СОЦІАЛЬНУ ВІДПУСТКУ ОДНОМУ З БАТЬКІВ, ЩО МАЮТЬ 2 АБО БІЛЬШЕ ДІТЕЙ ВІКОМ ДО 15 РОКІВ

УДК 349.23/24

Кечеджі Н. Б.

Студент 3 курсу  
факультету інформаційних технологій ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто окремі положення чинного законодавства про відпустки та особливості їх втілення на практиці. Виявлено недоліки реалізації права на соціальну відпустку. Доведено необхідність удосконалення нормативного регулювання з метою спрощення реалізації права на соціальну відпустку.

**Ключові слова:** соціальна відпустка, перешкоди, рівність прав, реалізація права на відпустку, батьки.



**Annotation.** The article examines separate provisions of the current legislation on leaves and features of their implementation in practice. Deficiencies in the implementation of the right to social leave have been identified. The necessity of improving the normative regulation in order to simplify the realization of the right to social leave has been proven.

**Keywords:** social leave, hindrance, equality of rights, implementation of the right to vacation, parents.



Відносно нещодавно відбулися суттєві зміни у правовому регулюванні відпусток, передбачених ст. 1821 Кодексу законів про працю України (далі – КЗпП) та ст. 19 Закону України «Про відпустки» (далі – Закон). У результаті розширення кола суб'єктів, які мають право на соціальну відпустку, одному з батьків, що мають





2 або більше дітей віком до 15 років, та обумовлення можливості її надання фактом її невикористання іншим з батьків, у процесі правозастосування виникають низка перешкод щодо ефективної реалізації вказаних правових норм.

**Метою** статті є власне дослідження та виявлення вад правозастосування, спричинених тими чи іншими факторами (обставинами), а також вироблення на їх основі пропозицій щодо усунення цих недоліків, зокрема, шляхом подальшого нормотворення для удосконалення чинного законодавства про працю у цій частині.

Оскільки конструкція ст. 1821 КЗпП і ст. 19 Закону надає право на соціальну відпустку саме «одному з батьків» [1; 2], для реалізації цього права працівнику необхідно надати роботодавцю не лише підтвердження наявності дітей відповідного віку, але й надати документ, що свідчив би про невикористання відпустки іншим із батьків.

Зауважимо, хоча необхідність підтвердження права на соціальну відпустку прямо не передбачена законодавством, але має здійснюватися з метою з'ясування власне факту наявності у працівника відповідного права, про що свідчить як судова практика [3] (зокрема, справи № 487/8206/18, № 520/2226/19 тощо, за конкретною відпусткою релевантна практика поки відсутня), так і наявні роз'яснення [4]. Вказане обумовлено насамперед потребою забезпечення справедливого балансу між правами працівника та корелюючими їм зобов'язаннями роботодавця, який повинен мати можливість відмовити у наданні відпустки за відсутності цього права у конкретного найманого працівника.

Водночас використання права на відпустку одному з батьків може бути ускладненим у таких випадках:

1) Інший з батьків відмовляється надати інформацію про невикористання відпустки або відсутня інформація про місцезнаходження іншого з батьків (зокрема, подібний стан речей нерідко зустрічається після розірвання шлюбу);

У ст. 157 Сімейного кодексу України (далі – СКУ) задекларовано принцип спільного вирішення питань щодо виховання дітей [5]. Враховуючи цей факт та з огляду на наявність рівного права на соціальну відпустку, батьки спільно визначають, хто саме з них має піти у відпустку (призначену для виховання дітей, висновок про що впливає з преамбули Закону), після чого інший з батьків самостійно надає інформацію про невикористання ним такої соціальної відпустки.

На практиці батьки з тих чи інших причин не завжди здатні дійти згоди з вказаного питання, що фактично унеможлиблює реалізацію права на таку відпустку жодним із них, що не лише за своєю сутністю нівелює відповідні закріплені та гарантовані державою соціальні гарантії батькам-найманим працівникам, а й перешкоджає можливості приділити додаткову увагу дітям (на що насправді і спрямовані ці гарантії).

Водночас одержання відповідної інформації безпосередньо від роботодавця іншого з батьків за своєю сутністю суперечить вимогам Закону України «Про інформацію» та Закону України «Про захист персональних даних» (зазначене опосередковано підтверджено також Уповноваженим ВРУ з прав людини [6, с. 199]), адже роботодавець має право на обробку, у т. ч. поширення, персональних даних працівника виключно в межах, необхідних для виконання обов'язку, встановленого законом [7, ст. 11], наприклад для сплати податків і зборів (як податковий агент згідно з податковим законодавством) чи для забезпечення реалізації працівником права на відпустку тощо.

З огляду на це навряд чи роботодавець погодиться (під загрозою можливої адміністративної відповідальності, а саме: ст. 18839 Кодексу України про адміністративні правопорушення [8]) надати інформацію про факт (не)використання відпустки певним працівником, тим паче враховуючи рівність прав кожного з батьків у цьому питанні.

2) Діти працівника, який бажає реалізувати відповідне право, є неповнорідними братами/сестрами;

У такому разі для отримання відпустки одному з батьків необхідним є надання підтвердження невикористання відпустки одразу з двох чи більше джерел (див. схему, батько/мати № 3). Інший з батьків може або зовсім не мати права на відпустку (див. схему 1, батько/мати № 1), або ж мати право на відпустку у будь-якому разі (див. схему, батько/мати № 2) (рис. 1).

Згідно з наведеною схемою, у разі якщо батько/мати № 2 використає відпустку раніше (при цьому надавши роботодавцю виключно дані про двох дітей від шлюбу з особою № 4, уникне необхідності отримувати інформацію про факт використання/невикористання такої відпустки особою № 3), то особа № 3 фактично маючи двох дітей (від різних батьків/матерів) після цього вже не зможе скористатися відпусткою, адже не зможе підтвердити, що другий з батьків цією відпусткою не скористався. Тобто за таких умов лише одна особа № 2



зможє використати відповідну соціальну відпустку, позбавивши особу № 3 можливості реалізувати своє право, хоч права у них і є рівними.

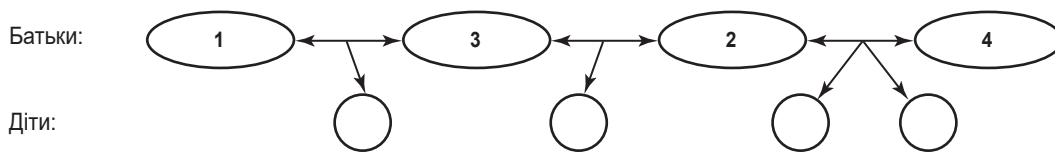


Рис. 1. **Схема «Батьки – діти»**

У разі ж якщо особа № 3 використає право на відпустку першою, то особа № 2 у будь-якому разі матиме можливість скористатися відпусткою, надавши роботодавцеві інформацію лише стосовно наявності дітей з особою № 4. Своєю чергою, якщо у парі № 2-№ 4 саме особа № 4 використає відпустку, то і особа № 3 матиме таке право у разі надання роботодавцю належного підтвердження невикористання відпустки особами № 1 і № 2. Тобто у відповідних фабулах реалізувати право на соціальну відпустку одному з батьків зможє два працівники.

3) Інший з батьків не працює за трудовим договором та не перебуває при цьому на обліку як безробітний у центрі зайнятості;

Вказані обставини перешкоджають отриманню належного підтвердження про невикористання такою особою відпустки одному з батьків (особливо у разі коли така особа ще ніколи не працювала та не має трудової книжки (далі – ТК)). При цьому навіть ТК, надана як підтвердження неможливості невикористання у певний період відпустки (з огляду на відсутність трудових відносин) одним з батьків, може бути розцінена роботодавцем як недостатня, адже особа могла одержати паперову ТК на руки (у разі включення відомостей про трудову діяльність до реєстру застрахованих осіб) та відповідно пізніше не забажати вносити певні записи до паперової ТК (адже обов'язковим у такому разі буде електронний облік трудової діяльності) [1]. Отже, в цілому роботодавець може додатково обґрунтувати необхідність надання витягу з електронної ТК іншого з батьків з метою реалізації права на зазначену відпустку.

З іншого боку, ТК є документом, що підтверджує лише трудову діяльність працівника [1], а не факт перебування/неперебування у відпустці, що може стати додатковою перешкодою у реалізації працівником свого права.

Цікавим у цьому контексті є також мета впровадження відповідних соціальних гарантій працівників, які мають дітей. Як уже зазначалося вище, преамбула Закону наголошує на існуванні відпусток «для виховання дітей» [2], до яких серед іншого можна віднести соціальні відпустки, передбачені ст. 19 Закону. Велика Палата Верховного суду також акцентувала увагу на природі соціальних відпусток, призначенням яких є зокрема «здійснення працівниками функції батьківства та інших тісно пов'язаних із ним функцій» (справа № 487/8206/18) [3].

У такому разі надання відпустки одному з батьків, коли інший з батьків не працює, може викликати суперечності, адже інший з батьків вже має реальну можливість повної мірою реалізувати функції батьківства без необхідності використання соціальної відпустки тим з батьків, що перебуває у трудових правовідносинах.

Вказані проблемні аспекти реалізації права на відпустку одному з батьків зумовлені насамперед встановленням взаємовиключної залежності між правом на відпустку матері та правом на відпустку батька двох дітей, які не досягли п'ятнадцятирічного віку.

На нашу думку, слід у цьому контексті акцентувати увагу також на принципі рівності батьків у правах та обов'язках щодо дітей, задекларованому ст. 141 СКУ [5]. На жаль, його не реалізовано достатньою мірою у ст. 1821 КЗпП і ст. 19 Закону, адже батьки не мають змоги у рівній мірі приділити час виконанню своїх батьківських обов'язків, а вимушені обирати, хто саме з них використає відпустку.

З метою подолання викладених вище проблем, створення більш сприятливих умов для використання такої соціальної відпустки, а також належного втілення принципу рівності батьків у правах та обов'язках щодо дітей доцільним є внесення змін у законодавство шляхом виключення конструкції «одному з батьків».

Доволі показовими у цьому сенсі можуть бути положення Директиви Європейського парламенту та Ради № 2019/1158 від 20 червня 2019 р. (далі – Директива № 2019/1158), яка хоч і стосується інших видів відпусток,



пов'язаних з батьківством/материнством, але твердо стоїть на шляху слідування тенденціям «заохочення рівноправного розподілу обов'язків між батьками», «заохочення батька у використанні відпусток», «сприяння рівності між чоловіками та жінками щодо можливостей на ринку праці та поводження на роботі» тощо [9].

Так, прикладом наслідування може бути механізм, викладений у ст. 5 Директиви № 2019/1158 [9]. За аналогією, у національному законодавстві варто закріпити індивідуальне право на соціальну відпустку за кожним з батьків (до прикладу, тривалістю 5 чи 7 календарних днів), при цьому обумовивши можливість (за наявності волевиявлення обох батьків) передачі права на використання невеликої частини відпустки (наприклад, 2 календарні дні) іншому з батьків.

Запропоновані зміни не лише сприятимуть подоланню аналізованих вище потенційних перешкод в реалізації працівниками своїх трудових прав, аби кожен з батьків міг ефективно та на рівних умовах, незалежно від іншого з них, скористатися правом на відпустку, але й забезпечать справедливий баланс у сфері сімейних правовідносин (у контексті реалізації батьками прав та обов'язків щодо дітей).

Науковий керівник – канд. юрид. наук, доцент Ваганова І. М.

---

**Література:** 1. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>. 2. Про відпустки : Закон України від 15.11.1996 № 504/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/504/96-%D0%B2%D1%80>. 3. Дані Єдиного державного реєстру судових рішень. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/>. 4. Лист Мінекономіки України від 01.07.2021 р. № 4712-06/34401-07. URL: <https://www.buh24.com.ua/list-minekonomiki-vid-01-07-2021>. 5. Сімейний кодекс України від 10.01.2002 № 2947-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2947-14>. 6. Рекомендації Уповноваженого ВРУ з прав людини з питань додержання конституційного права людини і громадянина на доступ до інформації. URL: <https://rm.coe.int/recomendations-final-10-02-21/1680a165f7>. 7. Про захист персональних даних : Закон України від 01.06.2010 № 2297-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17>. 8. Кодекс України про адміністративні правопорушення від 07.12.1984 № 8073-X. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80731-10>. 9. Directive (EU) 2019/1158 of the European Parliament and of the Council of 20 June 2019 on work-life balance for parents and carers and repealing Council Directive 2010/18/EU. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2019/1158/oj>.

Стаття надійшла до редакції 05.12.2022 р.



## ОСОБЛИВОСТІ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

УДК 005.334:005.21:658

Кириченко А. Ю.

Магістрант 2 року навчання  
факультету економіки і права ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті наведено результати теоретичного аналізу сутності та етапів розробки стратегії антикризового управління підприємством. Обґрунтовано необхідність дослідження розробки стратегії антикризового управління у посткризовий період.



**Ключові слова:** антикризова стратегія, місія та цілі, життєвий цикл підприємства, посткризовий період.



**Annotation.** The article presents the results of a theoretical analysis of the essence and stages of developing an crisis management strategy for an enterprise. The need for research into the development of an crisis management strategy in the post-crisis period has been revealed.

**Keywords:** crisis strategy, mission statement and goals, enterprise life cycle, post-crisis periode.



У сучасних умовах підприємствам доводиться провадити свою діяльність в ситуації жорсткої конкуренції та складної економічної ситуації. Фінансова стабільність і конкурентоспроможність підприємства неможлива без розробки ефективної стратегії антикризового управління, з урахуванням постановки стратегічних цілей, діагностики розвитку кризової ситуації та здійснення заходів щодо оздоровлення підприємства.

Вивчення проблеми формування та впровадження стратегії антикризового управління підприємством були висвітлені у роботах таких вчених, як А. В. Череп, О. О. Терещенко, О. Ю. Литовченко, В. О. Гриньова, А. В. Ковалевська й ін. Слід зазначити, що у зарубіжній та вітчизняній економічній літературі велика увага приділяється дослідженням антикризової діяльності, проте деякі питання і досі потребують уточнення.

**Метою** роботи є дослідження сутності стратегії антикризового управління підприємством, його принципів, етапів розробки та особливостей антикризової стратегії у посткризовий період.

У науковій літературі існують різні підходи до визначення сутності стратегії антикризового управління. Узагальнимо визначення сутності стратегії антикризового управління запропонованої різними науковцями у табл. 1.

Таблиця 1

**Підходи до визначення поняття «антикризова стратегія управління»**

Автор	Визначення
А. В. Ковалевська [1]	Сукупність дій і послідовність прийнятих управлінських рішень, що дозволяють оцінити, проаналізувати й виробити необхідну систему впливу на оздоровлення підприємства з метою запобігання його банкрутству або мінімізації наслідків кризи
А. В. Череп [2]	Комплексна система заходів, яка спрямована на запобігання кризи та забезпечення умов, які б ліквідували передумови та наслідки її появи
О. О. Терещенко [3]	Управління фінансово-економічними ризиками та фінансовою санацією підприємства з метою профілактики і нейтралізації фінансової кризи та забезпечення безперервної діяльності підприємства
О. Ю. Литовченко [4]	Спосіб досягнення підприємством свої цілей попри вплив зовнішніх і внутрішніх чинників
Є. С. Кузнецов [5]	Об'єктивне виявлення причин кризи, виду, стадії та закономірностей її протікання, можливих сценаріїв розвитку, інструментів із виходу з неї та недопущення подальших кризових явищ

Отже, загалом науковці визначають антикризову стратегію управління як комплекс заходів, що спрямований на уникнення кризових явищ та подолання наслідків кризи.

Розробка антикризової стратегії проводиться за такими етапами [6; 7].

1. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

Основними методами здійснення аналізу зовнішнього середовища є: PEST-аналіз; список ICEDRIPS.

Внутрішній аналіз – це дослідження внутрішніх компонентів компанії, як матеріальних, так і нематеріальних, таких як ресурси, активи та процеси. Досліджуються показники фінансово-економічного стану: показники майнового потенціалу; показники ліквідності; показники фінансової стійкості; показники ділової активності; показники рентабельності.

SWOT-аналіз (сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози) допомагає компаніям отримати широкий огляд усіх внутрішніх функцій.



2. Коректування місії та системи цілей підприємства.

Місія визначає, якою сферою діяльності займається компанія, чому вона існує або якій меті слугує. Цілі являють собою декомпозицію стратегії та прагнення, яких підприємство має намір досягти. Вони важливі, тому що це заяви, які можна використовувати як опорні точки для діяльності підприємства.

3. Аналіз альтернатив і вибір антикризової стратегії.

Вибір стратегій антикризового управління являє собою модель, що складається з окремих блоків: системи антикризового управління; механізму антикризового управління; процесів антикризового управління; процесів інтеграції або дезінтеграції антикризового управління.

Для вибору стратегії антикризового управління більш всього підходить модель аналізу ієрархій Т. Л. Саті [8].

4. Реалізація антикризової стратегії.

Реалізація стратегії включає діяльність та прийняття рішень, спрямованих на виконання стратегічного плану. Розробляються необхідні програми, складаються бюджети та визначаються процедури.

5. Оцінка потенційної ефективності антикризової стратегії.

Ефективність процесу реалізації антикризової стратегії можна оцінити за рівнем досягнення цілей, закладених у стратегію. Щоб визначити ефективність реалізації стратегії, необхідно визначити індикатори ефективності.

Слід зазначити, що більшість вітчизняних науковців визначають стратегію антикризового управління як таку, що має допомогти підприємству запобігти виникненню кризової ситуації та допомогти вийти із неї. Автор погоджується із цим, однак стратегія антикризового управління підприємством також повинна охоплювати посткризовий період, якому недостатньо уваги приділено у вітчизняних наукових дослідженнях.

Для повного відновлення та вдосконалення діяльності у період після закінчення кризи підприємству необхідна основа для подальшого розвитку із урахуванням наслідків кризової ситуації та нових викликів конкурентного середовища.

Так, наприклад, науковці А. Карахан та Ф. Карасіолу виділяють такі стратегії для посткризового періоду (рис. 1) [9].

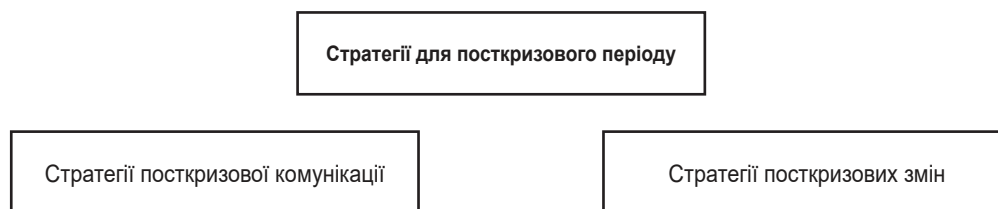


Рис. 1. Стратегії для посткризового періоду

Посткризова комунікація включає оцінку зусиль з управління кризою та надання подальших повідомлень про кризу, якщо це необхідно. Підприємство повинно оновлювати інформацію щодо процесу відновлення, коригувальних дій. При зміні центральної організаційної структури в посткризовий період необхідно пройти децентралізацію та забезпечити участь у прийнятті рішень всіх співробітників.

Розробка антикризової стратегії у посткризовий період може бути реалізована за такими напрямками:

1. Оцінка фінансового стану.

Кризи незмінно спричиняють проблеми з грошовими потоками для бізнесу. Важливо оцінити фінансовий збиток, перш ніж вводити будь-які інші зміни. При цьому не менш важливо спрогнозувати на майбутнє, уявляючи, як виглядатиме фінансовий результат через кілька місяців і років, передбачених ринковими умовами.

2. Аналіз поточних викликів.

Необхідно оцінити проблеми, з якими може стикнутися підприємство, якщо буде продовжувати свою діяльність, враховуючи зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі.



3. Оновлення методів подолання майбутніх кризових явищ.

Антикризова стратегія повинна містити нові цілі та процеси, засновані на аналізі попередніх криз, для вирішення будь-яких подібних подій, які можуть статися. Визначення нових методів подолання кризи дозволить реагувати набагато швидше й ефективніше в майбутньому, зменшуючи загальні збитки.

4. Визначення ціннісної пропозиції підприємства.

Залежно від ступеня кризи, з якої вийшло підприємство потреби та очікування споживачів можуть змінитися. Переосмислення ціннісної пропозиції дозволить підприємству позиціонувати себе так, щоб якнайкраще відповідати цим новим вимогам.

5. Пошук нових можливостей на ринку.

За допомогою нових можливостей підприємство швидше відновить ефективну діяльність. Дохід від додаткових продуктів і послуг може компенсувати збитки, що були понесені підприємством та дозволить відновити грошові резерви.

6. Впровадження інноваційних підходів до процесів підприємства.

Кризи часто змушують підприємства впроваджувати нові підходи та ідеї. Такі підходи, що виникли під час кризової ситуації можна перенести на майбутню діяльність підприємства. Велика кількість підприємств, наприклад, усвідомили переваги в продуктивності після того, як змушені перевести співробітників у режим дистанційної роботи під час пандемії коронавірусу.

Крім цього, серед посткризових змін можна виділити побудову нової організаційної структури, що буде характеризуватися як більш гнучка зі здатністю швидкого адаптування до організаційних змін.

Отже, за результатами дослідження можна зробити такі висновки. Стратегія антикризового управління підприємством має на меті забезпечення стабільної діяльності підприємства та дозволяє формувати адаптивний механізм до змін ринкового середовища. Розробка стратегії антикризового управління для кожного конкурентного підприємства включає в себе зовнішню та внутрішню діагностику, складання місії та цілей, вибір стратегії, її впровадження та оцінка ефективності. Стратегія антикризового управління повинна охоплювати питання не лише уникнення та подолання кризи, а і посткризового відновлення підприємства з переглядом цілей підприємства, пошуком нових можливостей для довгострокового підвищення ефективності діяльності підприємства

*Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Селезньова Г. О.*

---

**Література:** 1. Ковалевська А. В. Конспект лекцій з дисципліни «Антикризове управління підприємством». Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. 140 с. 2. Череп А. В., Северина С. В. Антикризове управління як основа забезпечення життєдіяльності підприємства. *Економічний простір*. 2010. № 37. С. 277–282. 3. Терещенко О. О. Управління фінансовою санацією підприємств : підручник. Київ : ХНЕУ, 2006. 552 с. 4. Литовченко О. Ю. Вибір та обґрунтування стратегії антикризового управління підприємством. *Бізнес Інформ*. 2012. № 12. С. 308–312. 5. Кузнецов Є. С. Сутність антикризового управління та принципи його здійснення. *Ефективна економіка*. 2012. № 10. 6. Скібіцький О. М. Антикризовий менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр навч. літ., 2009. 568 с. 7. Антикризовий менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр учб. літ., 2009 568 с. 8. Kardi Teknomo. Analytic Hierarchy Process Tutorial (2012). Revoledu. 9. Atila Karahan, Fehmi Karasiol. Strategies for crisis management of enterprises and after crisis management restructuring. 10TH International Asecu Conference (2015).

Стаття надійшла до редакції 28.11.2022 р.





## ОСОБЛИВОСТІ ВИНИКНЕННЯ КРИЗОВИХ ЯВИЩ НА ПІДПРИЄМСТВАХ КОНДИТЕРСЬКОЇ ГАЛУЗІ

УДК 005.334:664.143

Кириченко А. Ю.

Магістрант 2 року навчання  
факультету економіки і права ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто фактори, що впливають на виникнення кризових явищ на підприємствах кондитерської галузі. Досліджено тенденції фінансових результатів діяльності кондитерських підприємств та шляхи уникнення виникнення криз.

**Ключові слова:** кризові явища, кондитерська галузь, фінансовий стан, зовнішні фактори, внутрішні фактори.



**Annotation.** The article examines the factors affecting the emergence of crisis phenomena at enterprises of the confectionery industry. Trends in the financial results of confectionery enterprises were studied.

**Keywords:** crisis phenomena, confectionery industry, financial condition, external factors, internal factors.



Закономірності розвитку ринкової економіки обумовлюють неминучість виникнення кризових явищ на різних соціально-економічних рівнях. Кондитерська промисловість, зокрема, стикається з низкою проблем, таких як потреба в інноваціях, постійна зміна смаків споживачів і зростання вартості сировини. Однак ці виклики також створюють можливості для тих компаній, які здатні швидко реагувати на виникнення кризових явищ.

Внесок у дослідження проблем виникнення кризових явищ, зокрема на підприємствах кондитерської галузі, зробили такі науковці, як Терещенко О. О., Демяненко К. А., Коляденко І. І., Лігоненко Л. О. та ін.

**Метою** статті є визначення особливостей виникнення кризових явищ на підприємствах, що провадять свою діяльність на кондитерських ринках.

Кризові явища – сукупність нестійких кризових проявів, що виникають під час реалізації процесів функціонування суб'єкта діяльності [1].

Кондитерський ринок в Україні є висококонцентрованим, з великою кількістю конкурентів – у галузі налічується близько 750 компаній, при цьому 2/3 кондитерського ринку контролюють дев'ять виробників кондитерської галузі, а саме: Рошен, Харківська корпорація «Бісквіт-шоколад», Конті, АВК, Житомирські ласощі, Грона, КРАФТ, Світоч, Домінік. Спостерігається значне зростання конкурентної боротьби, з посиленням маркетингової активності і збутової системи компаній, а також сучасної логістики [2].

Аналізуючи рентабельність діяльності підприємств кондитерської галузі за 2019–2021 рр., можна спостерігати динаміку до зменшення, а саме з 6,7 2020 р. до 4,9 у 2021 р. (рис. 1), що свідчить про наявність та негативний вплив кризових явищ [3].

Крім цього, спостерігається тенденція погіршення показників фінансового результату підприємств кондитерської галузі. Так, у 2021 році 34 % підприємств отримали збитки, що на 8,1 % більше, ніж у попередньому (рис. 2), причинами таких результатів можна вважати неефективність розроблених антикризових заходів [3].

Таким чином, враховуючи негативні тенденції погіршення результатів діяльності підприємств кондитерської галузі, необхідно дослідити фактори, що впливають на виникнення кризових ситуацій на підприємстві, та визначити шляхи їх подолання.



Динаміка зміни

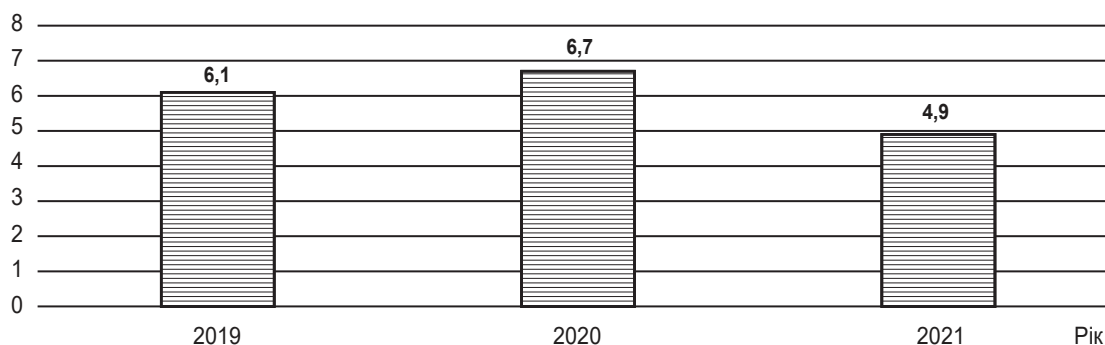


Рис. 1. Динаміка зміни рентабельності діяльності підприємств кондитерської галузі в Україні за 2019–2021 рр.



Рис. 2. Тенденція зміни фінансових результатів підприємств кондитерської галузі

Фактори, що обумовлюють виникнення кризових явищ, можна поділити на зовнішні та внутрішні.

Зовнішні фактори – середовище, на яке підприємство не має прямого впливу, наприклад, зміни конкурентного ринку, зміни законодавства та оподаткування, форс-мажорні обставини, техногенні катастрофи, військові конфлікти та ін.

На цей час існує значний перелік загроз зовнішнього середовища, що може викликати виникнення кризових явищ на підприємствах кондитерської галузі, а саме:

- несприятливе економічне становище в країні;
- коливання курсів валют;
- загострення військового конфлікту;
- подорожчання цін на сировину та енергоресурси;
- зміна споживчих вподобань;
- загострення конкуренції на ринку;
- зменшення інвестиційної привабливості країни.

Внутрішні фактори розглядаються як такі, що пов'язані із прийняттям конкретних управлінських рішень. У зв'язку із цим виділяємо такі види кризових явищ на підприємствах кондитерської галузі, що обумовлені внутрішніми факторами [4; 5].

Специфіка виробництва кондитерської продукції полягає в тому, що воно є матеріаломістким із 70 % часткою витрат на сировину та матеріали. У зв'язку із цим необхідна налагоджена система поставок, такі продукти як борошно, масло, цукор та молоко підприємства закупають на вітчизняному ринку, а какао-боби, горіхи, арахіс та ін. імпортують, при цьому якість сировини повинна відповідати стандартам визначеними міжнародними та державними вимогами та кожним підприємством окремо.





Таблиця 1

## Види кризових явищ

Вид кризи	Чинники виникнення кризи
Фінансова	неефективне фінансове управління, підвищення витрат виробництва, зростання заборгованості перед кредиторами, підвищення імовірності банкрутства, зниження ліквідності підприємства
Виробнича	моральний і фізичний знос основних засобів, високі затрати ресурсів, низький рівень продуктивності праці, використання застарілих технологій виробництва, великий обсяг продукції із браком, неритмічний темп виробництва
Управлінська	недосконалість організаційної структури, неефективне делегування обов'язків, низький рівень адаптації до змін, проблеми з прийняттям управлінських рішень, відсутність управлінської інформаційної системи
Кадрова	недостатня кількість кваліфікованих працівників, несприятливий психологічний клімат, плинність кадрів, низький рівень корпоративної культури, неефективна кадрова політика
Матеріально-технічна	неналагоджені контакти із постачальниками, швидке псування сировини, низький рівень впровадження інноваційних розробок
Реалізації продукції	низька конкурентоспроможність виробленої продукції, погано розвинена збутова мережа, неефективна маркетингова політика, відсутність стратегії розвитку, низький рівень гнучкості підприємства до ринкових змін

Крім цього, кожне підприємство повинно бути забезпечено сучасним обладнанням – конвекційними та подовими печами, плитами для виробництва начинок, борошнопросіювачами, тістозамішувачами, холодильними та морозильними камерами, обладнанням для контролю якості продукції та ін.

Підприємство повинно мати в штаті як кваліфікований виробничий персонал – пекарів, кондитерів, технологів та ін., так і службовців та управлінців.

Кондитерська продукція на ринку стандартизована, але відрізняється додатковими перевагами, кожне підприємство може використовувати свою особливу рецептуру у виготовленні солодоців, є можливість до підвищення цін в рамках покриття зростання витрат.

Традиційні шоколадні цукерки та солодоці сьогодні стикаються з жорстокою конкуренцією з іншими продуктами здорового харчування, такими як горіхи, батончики гранола та інші, також зростає попит на безглютенову їжу, тому для кондитерської компанії майже необхідно мати асортимент безглютенової продукції. Однак необхідно враховувати, що виготовлення безглютенових продуктів пов'язане з певними труднощами, оскільки їх термін придатності обмежений.

Принципи сталого розвитку вимагають від підприємств впровадження більш екологічних, перероблюваних пакувальних матеріалів, а також зменшення відходів виробництва.

Підприємство також повинно контролювати продуктивність виробничої лінії, скільки продукту виробляється за годину, показники ефективності машини, елементи технічного обслуговування та збої на виробничій лінії, години, витрачені на замовлення.

**Висновки.** В останні роки кондитерські підприємства стикаються із погіршенням фінансових результатів діяльності, що пов'язано із виникненням кризових явищ. Нестабільне зовнішнє середовище, внутрішні проблеми із фінансовим, матеріально-технічним, кадровим, управлінським забезпеченням, проблеми із просуванням та збутом товару можуть привести до криз. У зв'язку із цим підприємствам необхідно враховувати тенденції змін споживчих вподобань у бік здорового харчування, використовувати екологічні матеріали при пакуванні, налагоджувати гнучкі ланцюги поставок сировини, слідкувати за роботою обладнання та впроваджувати інноваційні технології виробництва.



**Література:** 1. Терещенко О. О. Антикризисне фінансове управління на підприємстві : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2004. 560 с. 2. Демяненко К. А. Тенденції розвитку кондитерського ринку України в сучасних умовах. *Молодий вчений*. 2016. № 9 С. 45–50. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2016/9/53.pdf>. 3. Державна служба статистики України. URL: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua). 4. Коляденко І. І., Кавтиш О. П. Аналіз кризових явищ на підприємствах кондитерської галузі в сучасних умовах. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2017. Вип. 20. С. 198–202. 5. Лігоненко Л. О. Антикризисне управління підприємством : підручник. Київ : КНТЕУ, 2005. 824 с.

Стаття надійшла до редакції 28.11.2022 р.



## ПРАВОВІ ПРОБЛЕМИ ЧЛЕНСТВА У СІЛЬСЬКОГОСПОДАРЬКОМУ КООПЕРАТИВІ ТА ШЛЯХИ ЇХ ПОДОЛАННЯ

УДК 346.2

Куденко В. О.  
Петімко В. Д.

Студенти 3 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто основні правові проблеми й аспекти, що виникають при вступі та членстві у сільськогосподарських кооперативах. Встановлено та запропоновано висновки щодо вирішення досліджених проблем, пов'язаних з чинним законодавством, що регулює кооперативні відносини.

**Ключові слова:** членство у кооперативі, кооперація, сільськогосподарський кооператив, правові проблеми, шляхи їх вирішення.



**Annotation.** The article examines the main legal problems and aspects that arise when joining and becoming a member of agricultural cooperatives. Conclusions regarding the solution of the researched problems related to the current legislation regulating cooperative relations are established and proposed.

**Keywords:** membership in a cooperative, cooperation, agricultural cooperative, legal problems, ways to solve them.



Членство є однією з основних структурних характеристик кооперативної форми. Це відрізняє кооперативи від інших форм бізнесу, особливо від компаній. Членство в кооперативі регулюється національним законодавством; однак питання про те, як членство повинно бути переведено в правові норми, було значною мірою не дослідженим. Це досить прикро, оскільки для повного розуміння складних відносин між кооперативом і його членами – і спільної мети кооперативу – необхідно вивчити правову природу членства в кооперативі.

Дослідженню проблемних питань членства у сільськогосподарських підприємствах кооперативного типу як одного з ключових принципів створення й функціонування сільськогосподарських кооперативів були присвячені наукові роботи вітчизняних і зарубіжних юристів та економістів, таких як В. Гончаренко, В. Зіновчук,



О. Крисаловий, І. Лукінов, П. Макаренко, М. Малик, Л. Молдаван, О. Онищенко, М. Павленчик, О. Радіонова, В. Семчик, О. Стативка, В. Уркевич, В. Шелестов, В. Янчук та ін.

Роботи зазначених вище науковців носять як фундаментальний, так і прикладний, спрямований на вироблення практичних і правових рекомендацій щодо стабілізації та регулювання правової діяльності сільськогосподарських кооперативів, характер. Також дані роботи дозволяють з наукового погляду обґрунтувати механізм регламентації сільськогосподарської кооперації, стандартизувати їх у нормах чинного законодавства.

Однак залишається невирішеним сукупність проблемних питань, пов'язаних із членством у сільськогосподарських кооперативах, згідно із чинним законодавством України.

**Метою** цієї статті є виявлення правових проблем членства у сільськогосподарських кооперативах, що виникають як на стадії вступу до кооперативу, так і після нього, та встановлення шляхів вирішення виявлених правових проблем.

Закон України від 21.07.2020 № 819-IX «Про сільськогосподарську кооперацію» (надалі – Закон) «визначає правові, організаційні, економічні та соціальні основи функціонування сільськогосподарської кооперації, особливості утворення і діяльності сільськогосподарських кооперативів, їх об'єднань» [1], містить 10 розділів та 33 статті.

Сільськогосподарський кооператив у вказаному Законі визначається як «юридична особа, утворена фізичними та/або юридичними особами, які є виробниками сільськогосподарської продукції і добровільно об'єдналися на основі членства та на засадах самоврядування для провадження спільної господарської та іншої діяльності з метою задоволення економічних, соціальних та інших потреб» [1].

Таким чином, законодавче визначення поняття сільськогосподарського кооперативу розширює види і сферу діяльності сільськогосподарського кооперативу порівняно із визначенням сільськогосподарського кооперативу, закріпленим у попередньому Законі України від 17.07.1997 № 469/97-ВР «Про сільськогосподарську кооперацію», який втратив чинність [2].

Як влучно зазначила Х. Григор'єва у своїй статті, «вибраний законодавцем шлях полягає у здійсненні «корпоративної ін'єкції», тобто реформування законодавства за рахунок введення механізмів та вимог корпоративного характеру, послаблення класичних кооперативних принципів з метою надання нового поштовху розвитку вітчизняної сільськогосподарської кооперації. Це не є чимось абсолютно оригінальним, навпаки – такі перетворення були загалом прогнозованими, адже вони фактично наздоганяють давно відомі світові тренди у цій сфері» [3, с. 73].

Прийнятий Закон сам собою є ґрунтовним та успішним проектом покращення регулювання господарських відносин в Україні. Але, звісно, як і в будь-якому законодавчому акті, в цьому Законі існують певні недоліки, зокрема, правові аспекти членства у сільськогосподарських кооперативах, які варто детально розглянути.

Зокрема, право на членство в кооперативі досліджувала Гафурова О. В., яка зазначила, що «право на членство в кооперативі має особистий, індивідуальний характер, воно є невід'ємним від особи і не може бути передане іншим громадянам, а також не переходить до спадкоємців. Вступ до сільськогосподарського кооперативу здійснюється на підставі письмової заяви, що подається правлінню (голові) сільськогосподарського кооперативу. Тому практику прийому громадян без подання правлінню (голові) сільськогосподарського кооперативу заяви або подання однієї заяви, підписаної членами родини, необхідно вважати неправомірною» [4].

Іншою проблемою є нечітке відображення у Законі моменту набуття членства у кооперативі. Це спричиняє правову нерівність, оскільки членство пов'язується безпосередньо з членськими правовідносинами – правами та обов'язками учасників кооперативу.

Не менш актуальною проблемою також є норма закону, закріплена у ст. 13 Закону України «Про сільськогосподарську кооперацію», відповідно якої членство в сільськогосподарському кооперативі припиняється у разі припинення участі в господарській діяльності сільськогосподарського кооперативу протягом шести місяців після, якщо більший строк не встановлено статутом сільськогосподарського кооперативу. Вказана норма закріплена також Законом у ч. 4 ст. 4 як «принцип обов'язковості участі члена сільськогосподарського кооперативу, сільськогосподарського кооперативного об'єднання у його господарській та іншій діяльності» [1].

Закон України «Про кооперацію» статтю 13 закріплює вимогу про те, що членство в кооперативі припиняється у разі, зокрема, припинення трудової участі [5].



Проте вказаними нормами законодавства не передбачені гарантії для людей, які є членами сільськогосподарського кооперативу, проте, у зв'язку з віком, інвалідністю, хворобою, тощо не можуть виконувати свої членські (трудові) зобов'язання. Відсутність даних гарантій фактично робить Закон антисоціальним певною мірою, тобто таким, що суперечить положенню про соціальну орієнтованість Української держави.

Основні проблеми правового аспекту членства у сільськогосподарських кооперативах складають: відсутність можливості приймати участь у декількох кооперативах, що звужує економічні та соціальні зв'язки між даними суб'єктами; відсутність чіткого статусу та моменту, з якого набувається правовий статус члена кооперативу, що породжує правову плутанину; відсутність соціальної норми щодо постійного членства у кооперативах за певних обставин, що фактично суперечить ст. 1 Конституції України щодо соціальності держави.

За результатами здійсненого правового аналізу перелічених вище проблем доречно запропонувати такі варіанти вирішення проблем, а саме:

- внести до Закону України «Про сільськогосподарську кооперацію» відповідні норми щодо можливості членства у декількох кооперативах, посилаючись на вже створені нормотворчі акти інших держав;
- визначити чіткий момент набуття членства та відповідних прав та зобов'язань, безпосередньо у Законі;
- не змінювати припинення трудової участі в кооперативі як підставу для припинення членства, а лише додати допоміжну норму, яка захистить соціально вразливі верстви населення.

Сучасний Закон України «Про сільськогосподарську кооперацію» є однозначним кроком у майбутнє, який ще пройде безліч редакцій та змін, тому сподіваюся ці проблеми будуть остаточно вирішені.

*Науковий керівник – канд. юрид. наук, доцент Лисяк О. І.*

---

**Література:** 1. Про сільськогосподарську кооперацію : Закон України від 21.07.2020 № 819-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/819-20>. 2. Про сільськогосподарську кооперацію : Закон України від 17.07.1997 № 469/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/469/97-%D0%B2%D1%80>. 3. Григор'єва Х. Законодавство про сільськогосподарську кооперацію: наслідки «корпоративної ін'єкції». *Підприємництво, господарство і право*. 2020. № 10. С. 73–77. 4. Гафурова О. В. Права та обов'язки членів сільськогосподарських виробничих кооперативів : автореф. дис. ... канд. юрид. наук. Київ, 2005. 20 с. 5. Про кооперацію : Закон України від 10.07.2003 № 1087-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1087-15#top>.

Стаття надійшла до редакції 05.12.2022 р.





## ROLE AND IMPLEMENTATION OF DIGITALIZATION IN MANAGEMENT OF BUSINESS PROCESSES

UDC 331.44

*O. Lanina*

Master's student of the 2-nd year of studies  
at the Faculty of Management and Marketing of KhNUE S. Kuznets

**Annotation.** The goal of article was to explore if and how digitalization influences management processes and business organization as a whole. In addition, key triggers and drawbacks of digitalization development were considered and alternatives for technology adoption were proposed.

**Keywords:** digitalization, business opportunities, digital transformation, competitive advantage, seizing and reconfiguring, management practices.



**Анотація.** Метою статті було дослідити, як і якою мірою впливає цифровізація на процеси управління та загальну організацію бізнесу. Крім того, було розглянуто основні тригери та недоліки розвитку цифровізації, а також запропоновано альтернативні варіанти впровадження технологій.

**Ключові слова:** цифровізації, бізнес-можливості, цифрова трансформація, конкурентні переваги, захоплення та реконфігурація, управлінські практики.



**Introduction.** Digitalization is one of the most significant ongoing transformations of modern society which drives many elements of business and everyday life. Currently, most chief executive officers are concerned to understand how the digital revolution is affecting and will continue to affect their organizations in light of the ongoing shift from an industrial to a more digital economy.

For several years now, digitalization has been a major topic in both private and public sectors. Indeed, ongoing technological advances is identified as an important source of new, disruptive possibilities and business opportunities. These technologies include the industrial internet of things, big data advanced automation, data and analytics, cloud computing, and augmented reality [1]. Increasing digitalization is affecting the way companies operate, and this has a significant impact on various activities, including marketing, business intelligence, and organizational management.

**The purpose.** There is extensive literature on digitalization research that examines the question of how digitalization affects management performance and how businesses cope with the use of new technologies in their operations. This paper explores the relationship of the new wave of digitalization of work with new management activities and organizational growth.

**Results.** The disruptive technological development has affected the banking industry, finance and software development, retail, manufacturing, and other market sectors. Respondents from all industries mentioned external and internal drivers of digitalization.

External factors, such as available technology or the shortening of the technology lifecycle, were quoted as relevant to most industries. The main factor contributing to the widening implications of digitalization is the increasing use of mobile devices connected to the Internet, which have begun to change consumer practices [2]. Digital technologies such as websites, social media, smartphones, content-sharing platforms, blockchain, automation technologies, and wearable devices helped forge the path for businesses to effectively engage with innovation and R&D and exploit new market opportunities.

As for internal drivers, they are related to innovative activities and strategy, as well as technology variability, which plays an important role when social media and Big Data are part of business model innovation. In addition, op-



portunities in areas such as process optimization were mentioned as internal triggers [3]. For decades, businesses large and small have been growing and getting used to paperwork and physical workspace. Tools for digitalization and paperless organization became increasingly available to businesses. Thus, by going digital, companies are reducing their dependence on paper documents and giving all employees more opportunities to access information without the costs associated with printing or managing physical paper workflows. In addition, the time it takes employees to complete tasks will decrease with automation, which in turn means you need to dedicate fewer hours to the tasks that have been automated. In addition to cost savings, digitalization can also reduce the human errors associated with numerous administrative and manual procedures and tasks [4].

Digitalization is interpreted by businesses as a means of more effectively meeting customer needs, adapting to changes in the industry, and enhancing competitive advantage. It can bring transparency to the way businesses operate, helping to enforce tax and labor standards. In addition, a significant number of studies consider digitalization as a means of providing a competitive advantage by enhancing the ability to cope with a changing environment in the digital age.

Nevertheless, old and large organizations might be backed by old routines, values, processes, and procedures that took years to take root, develop and take hold. Digitalization has posed a variety of challenges, such as rapid technological change, increasing complexity, and changing customer preferences and legal requirements. This has led to challenging situations in the corporate context: numerous new technological capabilities are emerging, but people do not know how to use and implement them simultaneously in terms of product and service offerings [5]. Taking advantage of technological opportunities - also from a strategic point of view - seems to be a challenge.

Some businesses still hold to the point that it is not safe to distribute their products via the Internet and it is not appropriate to manage their employees remotely. This transition to new technologies is generally difficult for most companies. Indeed, when companies suddenly adopt powerful new technologies, productivity often drops in the short term and then recovers; yet, the cost of digitalization to productivity can be delayed and long-lasting [6].

Another obstacle to digital adoption is the threat of replacing humans in routine tasks while complementing them in non-routine tasks. Besides more recent digital technologies such as advances in artificial intelligence and robotics, are becoming increasingly capable of performing cognitive and manual non-routine tasks, thus potentially amplifying the disruptive effects of digitalization on the professions. However, recent research points to the transformative potential of digital technology to reorganize the professions rather than replace the human workforce.

In addition, far from all firms are ready to onboard digital advances in their managerial processes before they reach a good fit among internal activities across functions. Very few firms have centralized control over data, which tends to be distributed throughout the organization. If these various functions of the company do not collaborate and share data on a regular basis, it can be difficult for to organize digitalization efforts. The lack of control over data also means that companies cannot share data across borders. A potential solution to facilitate the better use of data is setting up data science groups.

The following question then arises. How can business leaders develop management practices, capabilities and strategies to better create and benefit from digitalization? Digitalization imposes the need for purposeful management of organizational change in order for companies to be effective in this transition. More specifically, it argues that companies need to develop digitalization capabilities in the form of formalized routines that utilize digital resources to gain competitive advantage.

In particular, a learning-based approach of sensing, seizing and reconfiguring gives businesses the ability to adapt and meet changing demands in line with business strategy. By reconfiguring resources and seizing existing capabilities, management can find ways to improve business processes and communication with customers, support employees in value creation and product development processes, generate additional or improve existing revenue streams.

One of the early advances was basic automated document management systems, which paved the way for many organizations and managers to search and find documents with high speed and accuracy, thereby eliminating the various time-consuming tasks associated with document retrieval. By moving from a physical paper-based to a digital approach to storing, distributing, and processing information, companies can improve processes and reduce costs associated with administration and processing.

More advanced emerging technologies offer organizations an effective mechanism for bringing teams together and establishing closer working relationships between the head office and branches. Sharing information between



systems and functions, such as production and enterprise resource planning, improves coordination, visualization, and planning of important processes. Recently, leading firms have been adapting their supplier interface and limiting it to a single digital purchasing channel using machine-learning algorithms. This change allows companies and their suppliers to better control materials and components and reduce inventories [7].

The impact of digitalization on management tasks can be categorized as more efficient product development and production, more complex products and services, and more integrated value chains. The effect of digitalization can be presented as a reconfiguration or expansion of established business processes. As a result of this new embedded use of digital technology, companies can succeed in optimizing resource utilization, reducing costs, improving employee productivity and efficiency, streamlining supply chains, increasing customer loyalty and satisfaction. In addition, studies have shown the positive impact of digitalization on the value proposition and value capture aspects, leading to improvements and additional revenue generation.

**Conclusion.** Rather than trying to reduce the problem to digital advances, managers should focus on developing new practices, capabilities, and strategies that will allow to create and capture value from digitalization. The literature and research review also confirmed the need for organizations to reinvent themselves or bet falling victim to market competition. This is crucial given the empirical evidence that one of the main causes of business failure is the inability to adapt a company's business model and offerings to the external environment changes.

Clarity on why digitalization is important, where it is applicable, what support tools are needed, and how organizational and management processes should be managed is fundamental. In addition, the company must have flexible internal processes, be clear about what it wants to achieve and open to continuous learning. This will accelerate digital transformation and result in a more competitive company.

*Supervisor – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor Myronova O. M.*

---

**Literature:** **1.** Vorlet O., Neutsch L., Kronseder C., Kuhn A. Digitalization in Processes. *Chimia*. 2021. No. 7. P. 681–689. **2.** Hagberg J., Sundstrom M., Egels-Zandén N. The Digitalization of Retailing: An Exploratory Framework. *International Journal of Retail & Distribution Management*. 2016. No. 7. P. 694–712. **3.** Fossen F., Sorgner A. Digitalization of Work and Entry into Entrepreneurship. *Journal of Business Research*. 2021. No. 125. P. 548–563. **4.** Smith J. Why businesses need to go paperless now // ITPro. URL: <https://www.itproportal.com/features/why-businesses-need-to-go-paperless-now/>. **5.** Rachinger M., Romana R., Müller C., Vorraber W. Digitalization and Its Influence on Business Model Innovation. *Journal of Manufacturing Technology Management*. 2019. No. 8. P. 1143–1160. **6.** Rosalsky G. Is Remote Work Here To Stay? // Website «npr.org». URL: <https://www.npr.org/sections/money/2020/06/30/882834590/is-remote-work-here-to-stay>. **7.** Björkdahl J. Strategies for Digitalization in Manufacturing Firms. *California Management Review*. 2020. No. 4. P. 17–36.

Стаття надійшла до редакції 28.11.2022 р.





## ФОРМУВАННЯ ЦИФРОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ В2В

УДК 338

Малькова К. О.

Студент 2 курсу  
факультету економіки і права ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто шляхи впровадження цифрової стратегії у діяльність підприємства, що веде В2В діяльність на міжнародних ринках.

**Ключові слова:** цифрова стратегія, диджиталізація, В2В.

**Annotation.** Ways of implementing a digital strategy for B2B enterprises to increase business effectiveness.

**Keywords:** digital strategy, digitalization, B2B.

В умовах четвертої хвилі технологічної революції важливу роль у розвитку країн відіграє цифрова економіка, головним драйвером якої є інформація та знання, а також шляхи доступу до них.

У зазначених умовах не має сумніву в необхідності розроблення нових підходів до ведення бізнесу, управління підприємствами, здійснення маркетингової діяльності. Стратегічне планування діяльності підприємств, в тому числі, не втрачає своєї актуальності, але має певні особливості в умовах цифровізації економіки.

**Мета** статті полягає в розробці шляхів підвищення ефективності діяльності підприємства сфери В2В за рахунок впровадження цифрової стратегії.

Підходи до визначення поняття «цифровізація» майже не викликають різночитань серед фахівців та експертів у галузі дослідження. Так, у більшості джерел цифровізація (digitalization) розглядається як соціально-економічна трансформація, ініційована масовим використанням та засвоєнням цифрових технологій, а саме технологій створення, обробки, обміну та передачі інформації [1, с. 3].

Дослідженню питань, пов'язаних із управлінням бізнесом та стратегічним плануванням діяльності підприємств в умовах цифрових трансформацій, займаються провідні консалтингові агентства, такі як McKinsey, BCG (Boston Consulting Group), науково-дослідні центри таких університетів, як MIT (Massachusetts Institute of Technology) та Harvard Business School [2].

Цифрова стратегія часто характеризується застосуванням нових технологій в існуючій діловій активності для задоволення нових потреб споживачів, підприємств та ринку управління клієнтським досвідом за допомогою цифрових технологій.

Економічне середовище створює досить динамічні умови ведення бізнесу, тому доцільно говорити про необхідність вироблення нових інструментів і методів, спрямованих на підвищення ефективності управління підприємствами.

Поряд із цифровою трансформацією, яку часто називають ключовою можливістю для просування диджиталізації у виробництві, з'явилася парадигма індустрії 4.0, спрямована на більш високу ефективність та продуктивність, а також більший рівень автоматизації [3]. Індустрія 4.0 полегшує взаємозв'язок та комп'ютеризацію у традиційних галузях.

Сучасний бізнес характеризується постійним зростанням можливостей компаній, що, своєю чергою, призводить до посилення глобальної конкуренції, поліпшення якості товарів та послуг, формування більш досвідченого або поміркованого споживача, зростання рівня споживчої культури. Водночас відбуваються різноманітні зміни способів організації та керування бізнесом, реінжиніринг (модернізація) бізнес-процесів, впровадження систем автоматизації, персоналізація товарів і послуг, застосування інструментів ощадливого виробництва.





B2B як вид економічної бізнес-діяльності у сфері матеріального виробництва і промислових послуг – це маркетинг, спрямований на задоволення потреб промислових підприємств, установ і організацій у сировині, матеріалах, комплектуючих виробках, устаткуванні, послугах тощо, через процеси обміну на промислових ринках, а також на підвищення ефективності виготовлення і збуту товарів промислового призначення шляхом вивчення і задоволення попиту на промислову продукцію та сервісне обслуговування споживачів [4].

Діяльність підприємств на ринку B2B зводиться до того, що вони працюють не на кінцевого споживача, а на інших юридичних осіб різних сфер і галузей діяльності (державні, приватні, комерційні і некомерційні), а також осіб, які купують товари та послуги в промислових цілях.

Інтереси сторін на ринках B2B представляють ефективно взаємодію професіоналів, у яких більше зацікавленості і можливостей для розробки та використання моделей, які забезпечують кількісні оцінки альтернативних варіантів. Емоційна сторона в цьому випадку менш важлива, ніж на ринках B2C (рис. 1).

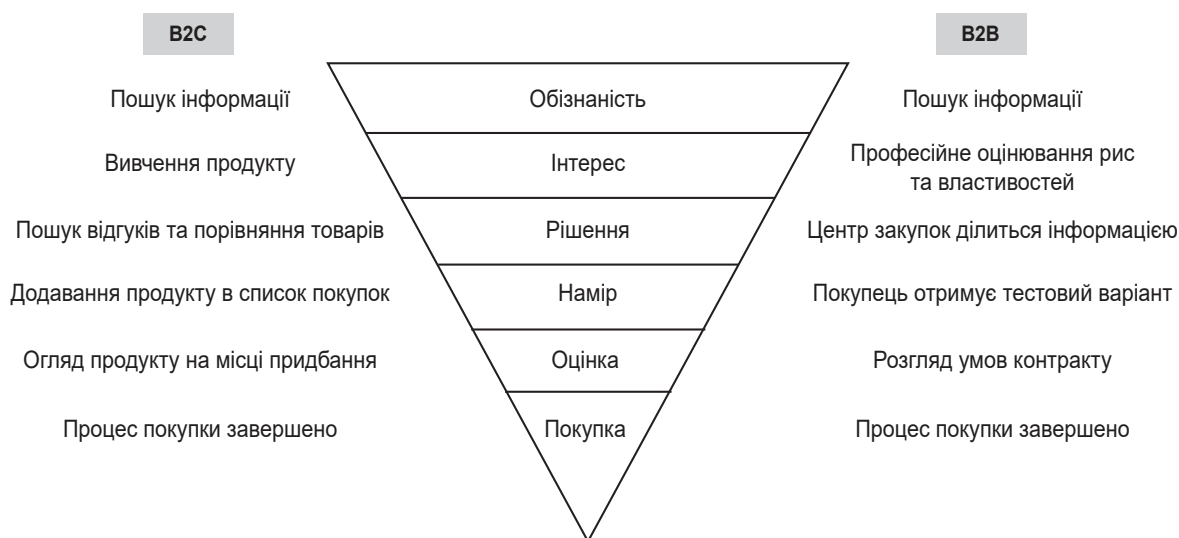


Рис. 1. Маркетингова воронка B2C та B2B

Узагальнюючи результати досліджень авторів і фахівців з управління підприємством, можна зазначити, що на перший план у менеджменті компанії, що працює на ринку B2B, виходить зміна специфіки її маркетингової діяльності.

Основні відмінності маркетингової діяльності B2B пов'язані з необхідністю обліку перерахованих особливостей ринків, з акцентом на взаємовідносини між ланцюжками створення цінності і всередині їх.

Розглянуті особливості ринків B2B сприяють розвитку і більш ефективному використанню методів та інструментів кількісного аналізу та обґрунтування маркетингових рішень, у тому числі пов'язаних з погодженням інтересів взаємодіючих сторін, учасників ланцюжків і мереж створення цінності. Потенційних споживачів на бізнес-ринку значно менше і значення кожного з них для бізнесу велике; великі масштаби угод роблять виправданими зусилля з адаптації товарних пропозицій, рішень з ціноутворення, розподілу та комунікаціями залежно від потреб окремих покупців, дозволяють окупувати інвестиції у вирішення їх специфічних проблем.

Досліджуване підприємство веде свою господарську діяльність у сфері B2B та надає послуги у сфері цифрових технологій. Основними сферами діяльності є фінансові технології (Fintech), SaaS (software as a service), та продукти на основі технології блокчейн (Blockchain).

Для зміцнення відносин підприємства з потенційним клієнтом важливо звертати увагу на способи комунікації. Більшість вітчизняних компаній нехтують у маркетинговій діяльності питанням довготривалої комунікації та побудови цифрової стратегії взаємодії. Це призводить до того, що потенційні покупці не мають достатньої інформації про підприємства, що робить неможливим створення лояльного ставлення.

Для досліджуваного підприємства було побудовано воронку продажів з урахуванням різних каналів комунікації та підвищення впізнаваності бренду (brand awareness). Результати наведені на рис. 2.

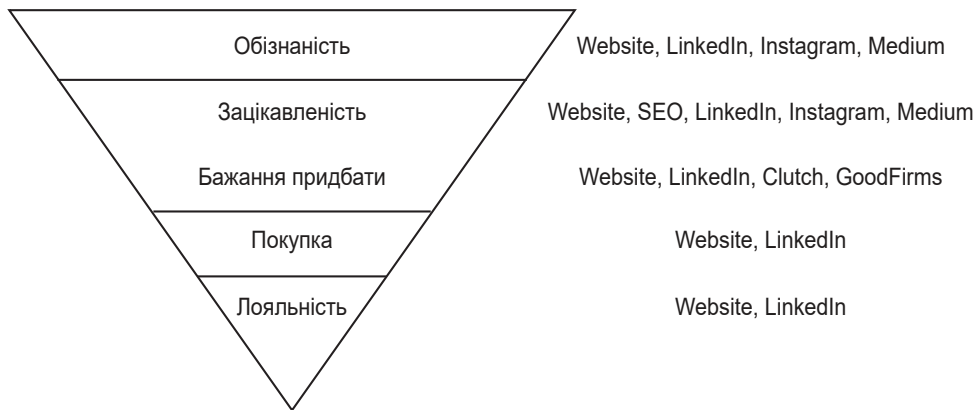


Рис. 2. Воронка продажів для цифрової стратегії підприємства

Для збільшення обізнаності про підприємство було обрано використовувати такі інструменти:

1. Корпоративний веб-сайт – ознайомлення з основними цінностями компанії, підходом до виконання замовлень, основними працівниками та реалізованими проектами.
2. Сторінка компанії у LinkedIn – представлення бізнесу для широкого кола потенційних покупців за рахунок публікування постів про реалізовані проекти, їх успіхи.
3. Сторінка компанії у Instagram – ознайомлення з корпоративною культурою підприємства та цінностями.
4. Блог компанії у Medium – створення іміджу компанії як експерта в обраній галузі.

Для зацікавлених клієнтів також будуть застосовуватися наведені вище інструменти, проте додатково обрано SEO та персональна сторінка засновника у LinkedIn.

Наповнення веб-сайту підприємства одразу відбувалося так, що він був SEO оптимізований, тому при пошуку у мережі Інтернет потенційний клієнт легко знайде сайт компанії, навіть у випадку, якщо він шукав конкурента.

Для клієнтів категорії «Бажання купити» вкрай важливо бути повністю впевненими у якості послуг підприємства та отримати підтвердження цьому. Для задоволення цієї потреби додано ресурси з відгуками та рейтингами компаній – Clutch та GoodFirms. На даний момент підприємство згідно з рейтингом Clutch у своїй категорії входить до топ-10 у Харкові та топ-25 в Україні.

Для клієнтів категорії «Покупка» підтримка зв'язку відбувається через LinkedIn та можливість зв'язку на веб-сайті.

Підтримка лояльних клієнтів відбувається за рахунок створення спеціальних пропозицій. Тобто якщо з клієнтом довготривалі взаємовідносини над його проектом, компанія пропонує додаткові преференції – людина для підтримки реалізації на основі part-time (до 20 годин на тиждень) за зниженою ціною за годину. Також основним правилом є те, що компанія ніколи не покидає напризволяще старих клієнтів – у разі необхідності працівники протягом одного робочого дня готові надати допомогу. Все це підвищує рівень лояльності клієнтів до компанії та зміцнює партнерські відносини.

Отже, впровадження цифрової стратегії з використанням різноманітних каналів маркетингової комунікації дозволить підприємству значно розширити кількість потенційних клієнтів та поступово створювати у них довіру до бренду та його пізнаваність. Також для компанії це дасть змогу отримувати нових потенційних покупців за рахунок рекомендацій від лояльних минулих клієнтів, що зменшить вартість залучення одного нового клієнта.

*Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Панчук А. С.*



**Література:** 1. Katz R. The Transformative Economic Impact of Digital Technology. *The United Nations Commission on Science and Technology for Development*. 2015. No. 3. P. 2–11. 2. Digital strategy in a time of crisis. 2021. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinseydigital/our-insights/digital-strategy-in-a-time-of-crisis>. 3. Thames L., Schaefer D. Software-defined cloud manufacturing for Industry 4.0. *Procedia CIRP*. 2016. No. 52. P. 12–17. 4. Uhl A., Gollenia L. A. *Digital Enterprise Transformation: A Business-Driven Approach to Leveraging Innovative IT*. USA : Routledge Taylor & Francis Group, 2016.

Стаття надійшла до редакції 28.11.2022 р.



## УПРАВЛІННЯ КРЕДИТНИМ РИЗИКОМ У БАНКІВСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІД ЧАС ВІЙСЬКОВОГО ПОЛОЖЕННЯ В УКРАЇНІ

УДК 336.77:330.131.7(477)

Мангушева В. Р.

Магістрант 2 року навчання  
факультету фінансів і обліку ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Наведено результати дослідження в аспекті проведеного аналізу якості управління кредитним ризиком у банках в умовах повномасштабного вторгнення Російської Федерації до України. Досліджено ключову роль управління кредитним ризиком у банківській діяльності під час військового положення.

**Ключові слова:** управління кредитним ризиком, непрацюючі кредити, повномасштабне вторгнення, стабілізація банківської системи.



**Annotation.** The results of the research in the aspect of the analysis of the quality of credit risk management in banks in the conditions of the full-scale invasion of the Russian Federation into Ukraine are presented. The key role of credit risk management in banking activities during martial law is investigated.

**Keywords:** credit risk management, non-performing loans, full-scale invasion, stabilization of the banking system.



На сьогодні перед банківською системою України гостро постає питання організації ефективного управління ризиками банківської діяльності в умовах повномасштабного вторгнення Російської Федерації до України. Рівень ризиковості банківської системи та її елементів першочергово є результатом прийняття системних рішень НБУ, підтримки міжнародних партнерів та ефективності систем ризик-менеджменту в кожному окремому банку. Досягнення такої ефективності прямопропорційно залежить від адекватних методів управління або комплексу заходів менеджменту банку в аспекті прийнятих ним рішень щодо виявлення ризику, його мінімізації та можливого попередження.

Повномасштабне військове вторгнення Росії в Україну переломило тенденцію до поступового скорочення частки непрацюючих кредитів (NPL), яке тривало з 2018 року. За січень-лютий 2022 року рівень NPL у банківській системі скоротився з 27,2 % до 26,7 %. У березні-травні 2022 року частка непрацюючих кредитів залишила-



ся майже незмінною, зокрема, через регуляторні пом'якшення у частині оцінки кредитного ризику. Однак глибока економічна криза матиме наслідком погіршення якості кредитного портфеля банків. Починаючи з червня 2022 року банки розпочали поступове визнання NPL [1].

Теоретичні та методичні рекомендації щодо вирішення окремих аспектів управління ризиковою діяльністю банків в умовах воєнного стану були висвітлені в дискусіях провідних вчених та асоційованих членів НБУ, серед них Первін Дадашова, директорка Департаменту фінансової стабільності НБУ, яка відповідальна за розробку релевантних в нинішніх умовах механізмів фінансового ризик-менеджменту [2]. Через те, що з 24 лютого 2022 року пройшов невеликий проміжок часу, то це питання залишається не зовсім вивченим та залишає необхідність проведення подальших досліджень щодо оцінки рівня впливу існуючих ризиків на поточну ситуацію, а також розуміння визначення середньострокової динаміки стабілізації економіки.

Фахівцями НБУ було дано оцінку втрат у 20 % існуючих кредитних портфелях системи, що співвідноситься з прогнозами падіння ВВП, наприклад, МВФ очікує скорочення на 35 %, та часткою територій, окупованих або з активними бойовими діями, що дорівнює приблизно 20 %. Отже, на думку фахівців НБУ, 20 % – це мінімальний рівень втрат портфеля.

Кредитний ризик залишається головною загрозою для банківського сектора у 2022 році. Експерти побоюються накопичення проблемної заборгованості в другому півріччі 2022 р. та різкого сплеску неплатежів за кредитами. Насамперед це стосується корпоративних позичальників, частка яких у загальному кредитному портфелі банків сягає 74 %. Це пов'язано з погіршенням платіжної дисципліни клієнтів: у бізнес-клієнтів закінчується фінансовий запас ліквідності, дебіторська заборгованість, яку підприємства сформували до 24 лютого 2022 року, повернута або заморожена й використовується для поточних витрат, об'єм діяльності в більшості компаній суттєво знизився, фізичні особи втратила джерела заробітку. У якийсь момент багато компаній можуть припинити обслуговувати свої позики, що дуже негативно вплине на банки. Саме тому фінустанови спішно формують резерви під NPL, що вже обумовило зменшення прибутку банківського сектора. Так, наприклад, німецький ПроКредит Банк станом на 30 червня 2022 р. визнав додаткові 1,4 млрд грн збитків від знецінення для покриття операційного ризику знецінення кредитного портфеля. АТ «ПроКредит Банк» продовжуватиме нарахувати збитки від знецінення доти, доки це буде необхідно, у той час як Банк продовжував бути операційно прибутковим (до збитків від знецінення та податкових витрат).

Менеджментом АТ «ПроКредит Банк» передбачено шляхи зменшення частки непрацюючих кредитів, про які свідчать кроки:

- добровільне врегулювання боргу: реструктуризація, рефінансування для працюючих бізнес-клієнтів, адаптація умов наявного кредиту: серед найбільших кредиторів найактивніше використовували процедури реструктуризації Ощадбанк – 56 %, Укрексімбанк – 32 %, Укргазбанк – 2 %, комерційні банки – 6,5 %, фінансові компанії – 3,5 %;

- списання кредитів за рахунок резервів для клієнтів, чия діяльність велася на нині окупованих територіях чи в зоні проведення бойових дій: так ОТП Банк сформував резерви на майже 10 % кредитів, при кредитному портфелі у 40 млрд грн обсяг резервів, сформованих за перші шість місяців 2022 року, складає 3,7 млрд грн [3];

- банки впроваджують певні обмеження для фізичних осіб щодо мінімальної суми заборгованості та строку погашення. Це робиться передусім для того, щоб не витратити час та ресурси фінустанови на розгляд надто дрібних кейсів і тих, де клієнт об'єктивно в змозі зробити погашення боргу за 1–3 місяці [4].

Отже, результати досліджень показали, що зовнішні шоки, війна, тимчасова окупація і втрата територій та ринків збуту вплинули на якість структури боргу вкрай негативно. Але визначальними чинниками в перетворенні (зміні статусу) кредитів на непрацюючі стали саме внутрішні проблеми банківської системи. Недостатні кредитні стандарти, нехтування лімітами щодо концентрації боргів, кредитування пов'язаних осіб та високі обсяги валютного кредитування бізнес-клієнтів стали основою масових дефолтів корпорацій за боргами перед українськими банками [5]. Але з початку повномасштабного вторгнення агресора на територію України банки оперативно адаптують та здійснюють оптимізацію як окремих бізнес-процесів, так і бізнес-моделі банківської діяльності вцілому, мінімізують кредитні ризики завдяки впровадженню розглянутих методичних підходів до управління та реалізації організаційних методів їх оптимізації



**Література:** 1. Частка непрацюючих кредитів (NPL) в Україні становила 30 % на початок 2022 року. URL: <https://bank.gov.ua/ua/stability/npl>. 2. Первін Дадашова. Перші важливі уроки війни для ризик-менеджерів // Голос України. URL: <http://www.golos.com.ua/article/359257>. 3. Реструктуризація кредитної заборгованості, правила від ОТП Банку. URL: <https://www.otpbank.com.ua/privateclients/information/restructuring/>. 4. Островська Н. С. Методи мінімізації банківських ризиків в Україні. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 29 (2). С. 80–85. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses\\_2018\\_29\(2\)\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_29(2)_18). 5. Modeling Credit Risk for Commercial Loans. (2021). FRBSF Economic Letter. URL: [www.frbsf.org/publications/economics/letter](http://www.frbsf.org/publications/economics/letter).

Стаття надійшла до редакції 07.12.2022 р.



## УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

УДК 330.341

Нікольський В. О.

Магістрант 2 року навчання  
факультету економіки і права ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Розглянуто процес управління інноваційною діяльністю підприємства в умовах невизначеності, вплив впровадження інновацій на виробництво на ефективність діяльності підприємства, а також роль управлінських процесів у забезпеченні інноваційної діяльності.

**Ключові слова:** управління, інновації, невизначеність, потенціал, розвиток.



**Annotation.** The process of managing the innovative activity of the enterprise in conditions of uncertainty, the influence of the introduction of innovations in production on the efficiency of the enterprise, as well as the role of management processes in ensuring innovative activity are considered.

**Keywords:** management, innovation, uncertainty, potential, development.



Соціально-економічний розвиток країни, регіонів і підприємств є складною та актуальною проблемою, про що, зокрема, свідчить рішення вищого керівництва країни про розробку та реалізацію національних проєктів та про перехід до інноваційної економіки. Особливо актуальним є розвиток галузей промисловості, інвестицій у реальну економіку.

Нині низка підприємств прагне здійснювати інноваційну діяльність, але багато підприємств неправильно трактують саме поняття інноваційної діяльності, інноваційного розвитку. Головною умовою успішного розвитку будь-якого підприємства є систематична, безперервна зміна у його діяльності.



Як відомо, інновації характеризуються не тільки новизною, але також необхідністю їх практичного впровадження та ринковою реалізацією, що забезпечують позитивний ефект (економічний, науково-технічний, соціальний) [1].

Управління інноваційною діяльністю є надзвичайно актуальним для України в сучасних умовах через війну та активні бойові дії, знищення багатьох важливих підприємств, а також невизначеними термінами закінчення бойових дій та станом української економіки після війни. Світова економіка також зазнає структурних змін через науково-технічний прогрес, що не може не відобразитись на економіці України в перспективі.

Проблемам управління інноваційною діяльністю та результатів науково-технічного прогресу присвячено праці вітчизняних і таких зарубіжних науковців: Куцика П. О., Бачинського В. І., Полянської О. А., Головацької С. І., Корягіна М. В. та ін.

**Мета** дослідження полягає у визначенні особливостей управління інноваційною діяльністю підприємствами в сучасних умовах невизначеності.

Використання інновацій дозволяє підприємству відкрити перед собою нові можливості, але треба врахувати, що будь-яка інноваційна діяльність тягне за собою підвищені інноваційні ризики, якими потрібно керувати; тому для їх обліку, аналізу та управління ними необхідні надійні методи та моделі. Інноваційна діяльність відбувається в умовах високої невизначеності і пов'язана з високими ризиками.

Тому при ухваленні рішень, що стосуються питань реалізації інноваційних проектів, саме оцінка ризиків набуває роль однієї з основних складових інвестиційно-проектного аналізу. Чим вище інвестор оцінює ризик проекту, тим вищі вимоги він пред'являє для її прибутковості. Зазвичай це відбивається у розрахунках ефективності шляхом збільшення норми дисконту на величину премії за ризик, хоча такий спосіб не є ні строго теоретично обґрунтованим, ні єдино можливим [1]. Крім того, підприємницька діяльність є імовірнісним і невизначеним процесом. Тому важливо визначити кількісну міру ризику, пов'язану з цим підприємством та конкретним інвестиційним проектом. Це дозволяють зробити фінансовий та операційний важелі, що розглядаються у фінансовому менеджменті.

Невизначеності є невід'ємною складовою інноваційного процесу, оскільки інновації нерозривно пов'язані з дослідженнями та пошуком нового та незвіданого. Саме багато невизначеностей в інноваційній діяльності визначають її специфіку. Це обумовлено відсутністю необхідної статистичної інформації про стан об'єкта управління та його оточення, або неможливістю використання будь-якої статистичної інформації взагалі через те, що ситуація не статистична і про об'єктивні ймовірності говорити взагалі не має сенсу.

Невизначеність – це якість ринкового середовища, пов'язана з тим, що на ринкові умови надає свій одночасний вплив незмірна кількість факторів різної природи та спрямованості, що не підлягають сукупній оцінці. В інноваційному процесі розрізняють такі невизначеності та пов'язані з нею ризики: помилковий вибір інноваційного проекту, відсутність достатнього рівня фінансування, відсутність регулярного поточного постачання, відсутність запланованого збуту, невиконання контрактів, виникнення непередбачених витрат та зниження доходів, посилення конкуренції, нерегульованість питань прав власності необхідністю неодноразових повернень до попереднім етапам та стадіям досліджень та розробок. Крім того, інноваційна діяльність характеризується маркетинговими невизначеностями, такими як: неясність щодо майбутнього стану потреб та параметрів ринку та неясність перспектив майбутніх результатів НДДКР та можливостей їх застосування.

Проблему управління в умовах невизначеності пропонується вирішувати шляхом її моделювання. У цьому об'єктивний підхід до моделювання невизначеності дуже обмежений у сфері застосування, оскільки далеко не завжди можливо отримати достатньо інформації про ймовірність тих чи інших подій. У моделюванні діяльності компанії, у тому числі і моделювання невизначеності, пропонується використовувати апарат теорії ймовірностей та математичної статистики, а також теорії нечітких множин. Попереднім етапом для цього є прогноз значень досліджуваного показника у майбутніх періодах, одержуваний застосуванням математичних методів прогнозування чи експертних оцінок. Для зниження ймовірності отримання негативних результатів у ході застосування наведених вище методів пропонується їх системне використання [2].

Ефективне управління інноваційною діяльністю передбачає здійснення таких основних кроків [3]:

- визначення найбільш ризикованих напрямів діяльності підприємства;
- використання різноманітних джерел новаторських ідей;
- визначення кількісних цілей, на досягнення яких спрямований інноваційний проект;



– визначення основних етапів роботи з реалізації інноваційного проекту, при цьому перехід до наступного етапу є неможливим, доки не закінчений попередній.

Дотримання цих ключових правил управління інноваціями допоможе забезпечити досягнення успіху та зменшити рівень ризику.

Як уже було сказано, високий ступінь конкурентоздатності підприємства й можливість забезпечення стабільного доходу в сучасних умовах значною мірою залежать від активності здійснення інноваційної діяльності [4]. При цьому в той час, як у розвинених країнах (наприклад, Німеччина) питома вага промислових підприємств, що здійснюють інноваційну діяльність, ще в 1999 році досягла 70 %, і спостерігається тенденція до зростання, в Україні він, наприклад, в 2007 році перебував на рівні 10 %. Таке становище значною мірою обумовлюється не тільки дефіцитом фінансування, невизначеністю й ризиком інноваційної діяльності, але й відсутністю належного досвіду в управлінні нововведеннями [5].

Не викликає сумніву той факт, що управління являє собою складний процес, спрямований на досягнення поставлених цілей. При цьому проблеми виникають як у здійсненні самого процесу управління, так і у визначенні й урахуванні специфіки об'єкта управління – інноваційної діяльності [6].

Так, однією із проблем управління інноваційною діяльністю є відсутність кваліфікованих кадрів. Як показує практика, питаннями управління на підприємствах найчастіше займаються не менеджери по інноваціях, а інженери або вчені, які, як правило, талановиті, але не мають достатнього досвіду в здійсненні інноваційної діяльності. У цьому зв'язку вони зазвичай готові відповісти на запитання, що повинне вийти в результаті діяльності, однак як цього досягти знають лише деякі з них. Це, своєю чергою, може призвести до провалу навіть самої перспективної ідеї.

Особливістю управління інноваційною діяльністю є забезпечення якісного прийняття рішень в умовах невизначеності й ризику [6]. Однак успішному виконанню цього завдання в більшості випадків заважає створення необхідної організаційної структури, що особливо актуально для великих підприємств. У цьому зв'язку останнім доцільно звернути увагу на гнучкість і адаптивність малих фірм до умов, що постійно змінюються. У таких випадках ефективність управління інноваційною діяльністю можна було б значно підвищити шляхом створення спеціальних підрозділів або структурних одиниць на постійній або тимчасовій основі, наприклад, таких як внутрішній венчур [7].

Адаптація організаційної структури великого підприємства до специфіки інноваційної діяльності сприятиме підвищенню її ефективності й результативності.

Процес управління інноваційною діяльністю передбачає здійснення певних функцій, пов'язаних з організацією, плануванням, мотивацією, регулюванням і контролем впровадження інновацій. З метою забезпечення ефективності цього процесу на вітчизняних підприємствах повинні створюватися відповідні системи реалізації зазначених функцій, тобто необхідно приділяти окрему увагу формуванню ефективного механізму управління інноваційною діяльністю, як у теорії, так і на практиці.

Перелік зазначених проблем не є вичерпним, однак наведені – вимагають першочергової підвищеної уваги. При цьому вирішення їх сприятиме збільшенню ефективності й результативності інноваційних процесів, що, своєю чергою, призведе до підвищення активності впровадження підприємствами різного роду нововведень, адже саме інноваційна діяльність сьогодні є однією із головних складових успіху будь-якого підприємства [8].

Отже, можна зробити висновок, що необхідність інноваційного розвитку виробництва пред'являє нові вимоги до змісту, організації, форм та методів управлінської діяльності. Вона диктує появу особливого типу менеджменту, спрямованого управління процесами відновлення всіх елементів виробничих систем.

Теорія та практика інноваційного менеджменту в короткий час зайняли міцне місце у управлінській діяльності. Організація та фінансування інноваційних проектів, управління їх формуванням, підготовкою та експертизою займають центральне місце у процесі вибору найкращого варіанта інноваційного рішення.

Отже, таким чином, у статті було розглянуто процес управління інноваційною діяльністю підприємства в умовах невизначеності, розкрито ризики та проблеми інноваційної діяльності, зазначено особливу роль управлінських процесів у її забезпеченні.



**Література:** 1. Підприємництво, торгівля та біржова діяльність : підручник / за заг. ред. І. М. Сотник, Л. М. Таранюка. Суми : Університет. кн., 2018. 572 с. 2. Пуцентейло П. Р., Гуменюк О. О. Основні аспекти формування ефективної системи економічної безпеки підприємства. *Економічний дискурс*. 2017. № 2. С. 37–47. 3. Бухгалтерський облік в управлінні підприємством : навч. посіб. / за ред. П. О. Куцика. Львів : ЛТЕ, 2017. 260 с. 4. Головацька С. І. Забезпечення майбутніх витрат і платежів: обліковий інструментарій ризик менеджменту. *ВННІ КНТЕІ*. 2017. С. 137–139. 5. Доуртмес П. О. Оцінювання інвестиційно-інноваційної діяльності промислового підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. С. 310–314. 6. Головачев А. С. Экономика предприятия : учеб. пособие. Минск : РИВШ, 2018. 395 с. 7. Старченко Л. В. Оцінка якості життя населення регіону в умовах сталого розвитку : монографія / за заг. ред. І. М. Сотник. Суми : СумДУ, 2018. 270 с. 8. Таранюк Л. М. Потенціал і розвиток підприємства : навч. посіб. Суми : Мрія-1, 2017. 278 с.

Стаття надійшла до редакції 23.10.2022 р.



## ОСОБЛИВОСТІ ПЛАНУВАННЯ ІВЕНТУ БЛАГОДІЙНИХ ЗАХОДІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

УДК 338.58:65.014

Новіченко М. А.

Магістрант 2 року навчання  
факультету фінансів і обліку ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Спираючись на актуальність проведення благодійних заходів в умовах військового вторгнення Російської Федерації на територію України, визначено сутність, економічний зміст і складові планування івенту благодійних заходів. Надано характеристику окремих складових планування благодійних заходів, визначено особливості їх реалізації в умовах сьогодення.

**Ключові слова:** івент, концепція івенту, благодійний захід, планування благодійних заходів, складові планування благодійних заходів.



**Annotation.** Based on the relevance of charity events in the conditions of the military invasion of the Russian Federation on the territory of Ukraine, the essence, economic content and components of the event planning of charity events have been determined. The characteristics of individual components of the planning of charity events are given, and the peculiarities of their implementation in today's conditions are determined.

**Keywords:** event, event concept, charity event, charity event planning, components of charity event planning.



Українці – це нація, яка завжди вирізнялася єдністю, щирістю та доброзичливістю. Ми завжди готові прийти на допомогу, підтримати, поділитися останнім і разом долати непереборні труднощі. У зв'язку з військовою агресією Російської Федерації проти України та безпосередньо триваючих з 24.02.2022 і до теперішнього часу запеклих боїв на території нашої країни, багато людей втратили майно, дім, здоров'я, рідних, а інколи





навіть надію на майбутнє. З огляду на це підприємці, підприємства, фірми, просто небайдужі громадяни активізують свою благодійну діяльність, але, незважаючи на відвертість та благородність своїх намірів, часто через неорганізованість або безсистемність її здійснення не досягають бажаних результатів. На жаль, просто бажання інколи недостатньо, потрібні знання, навички, уміння. Особливо, коли це стосується масштабних проєктів.

Тому метою статті є розгляд теоретичних аспектів та визначення складових планування благодійних заходів в умовах сьогодення.

З наукової точки зору благодійність – це безоплатна або пільгова допомога людям та організаціям, що включає передачу майна, грошових коштів, а також безкорисне надання робіт, послуг та інших видів підтримки [4, с. 5]. Своєю чергою, благодійний захід – хороший інструмент для допомоги нужденним. Для того щоб успішно провести благодійний захід і залучити якомога більшу кількість учасників, потрібно пройти через низку складових (етапів) (рис. 1).



Рис. 1. Складові планування благодійних заходів

Особливе місце в діяльності івент-підприємства належить створенню плану будь-якого заходу, у т.ч. благодійного, а основною складовою планування є концепція заходу. Кожен, хто організовує івент-захід, повинен розуміти сутність поняття «концепція» та як правильно потрібно її формувати. Концепція – це найважливіша деталь у створенні ідеального заходу.

Якщо навіть дивитися глобально, то світ ніколи не стоїть на місці. Якими б ефективними не були заходи, проведені раніше, їх не можна просто скопіювати. Працюючи над кожним новим івентом, необхідно винаходити практично все заново. Під концепцією, або концептом, заведено розуміти певний спосіб трактування будь-якого предмета, явища або процесу; основна думка на предмет; керівна ідея для їх систематичного висвітлення [2]. Тобто, власне, концепція – це основна ідея події, виражена за допомогою інструментів створення певної атмосфери заходу [4, с. 13].

Такими інструментами можуть виступити тема чи привід події, декорації, тематика програми, стиль спілкування з гостями провідного заходу, стиль запрошень, тема інструментів рекламної та PR-підтримки заходу та навіть меню.

Найкращий спосіб визначити правильну концепцію благодійного заходу – це спробувати співвіднести раніше певні завдання заходу та існуюче позиціонування компанії, яка організує цю подію.

Позиціонування – це комунікативний процес, що дозволяє створити у свідомості потенційних споживачів певний образ компанії, її продукту чи послуги. Цей образ повинен мати всі переваги необхідні конкурентної боротьби; всі, без винятку, рекламні та маркетингові комунікації мають бути спрямовані на створення цього способу [5, с. 63].



Отже, попередньо визначившись із завданнями благодійного заходу, вивчивши потреби цільової аудиторії, з'ясувавши маркетингову стратегію та позиціонування компанії, можна приступати до мозкового штурму, в результаті якого буде визначена найбільш ефективна концепція благодійного заходу.

Мозковий штурм – система психологічних технік, що використовуються для активації творчої складової мислення, з метою визначення «одного єдино вірного» варіанта вирішення поставленої задачі. Простішими словами, мозковий штурм – це створення та розвиток ідеї [1, с. 5].

На сьогодні існує маса різноманітних видів та технік мозкового штурму, проте, на мою думку, найефективнішими є види, які наведені нижче (рис. 2).

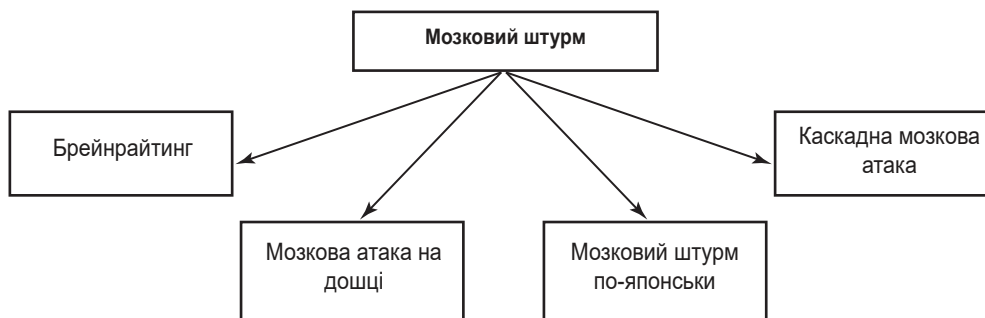


Рис. 2. Ефективні види мозкового штурму [6, с. 2]

Велику увагу слід приділяти також вибору місця та приміщення для проведення благодійного заходу. Місце має відповідати концепції та технічним характеристикам (кількість місць для учасників, можливість здійснити задумане оформлення тощо). Загалом від місця (локації) залежить успішність усієї дії.

Ряд компаній намагаються заощадити на цій складовій, програючи у результаті в таких аспектах, як потенціал та досягнення поставлених цілей. Існує й інша крайність, коли для досить скромного заходу орендується розкішна зала, а витрати перевищують весь можливий прибуток.

При виборі локації слід враховувати такі фактори:

- місткість (просторність). Краще підібрати приміщення із запасом, дещо більшим, ніж кількість запрошених. Якщо ж ті, хто прийде, будуть тіснитися, або комусь не знайдеться місця – захід буде на межі провалу;
- достатній комфорт для гостей;
- транспортна доступність, близькість до розв'язок, основних трас, станцій метро. Відповідно, до місця локація має бути зручно діставатися як громадським транспортом, так і авто;
- наявність парковок;
- наявність нормальної (краще сучасної) вентиляції, витяжки, кондиціонерів;
- якість приміщення та оздоблення. Старі будівлі з дефектами стін та підлоги краще не використовувати;
- можливість розмістити мобільні стенди та інше виставкове обладнання;
- достатня акустика;
- охорона та пожежна безпека [2, с. 31].

Для того щоб зробити якісний івент та, відповідно, не втратити клієнта, а навіть знайти нових, потрібно знати найважливіші елементи заходу та як краще їх реалізувати для благодійного івенту (табл. 1).

З одного боку, може здатися, що деякі елементи заходу, такі як, наприклад, дизайн, брендування, не на часі, але пам'ятаємо, що лише якісно організовані івенти дають максимальні результати, незважаючи на умови, в яких вони здійснюються.

Як тільки ухвалено рішення про проведення, варто негайно розпочати прописування всіх статей бюджету. Грамотний чіткий бюджетний план дозволяє виявити загальну суму та «розкидати» її за окремими статтями. Є один неписаний закон: кошти, витрачені на подію, не мають перевищувати очікуваний прибуток.



Таблиця 1

## Найважливіші елементи заходу

Назва елемента	Опис та поради для реалізації
Дизайн та елементи оформлення	Атмосфера створюється за допомогою низки декорацій. Можна зробити їх силами компанії, хоч це трудомістко і складно. Натомість, якщо це вдасться, декорації можна використати багаторазово. Другий шлях – придбання необхідних елементів оформлення. Тут за показниками вкладення – ефект поза конкуренцією мобільні стенди та інші конструкції. Художні атрибути можна орендувати в студіях, що займаються зйомкою або безпосередньо здаванням в оренду потрібного реквізиту
Влаштування сцени	Її краще взяти у найм. Спеціалізована контора надасть сцену потрібного розміру та конфігурації, а також забезпечить монтаж та демонтаж сцени
Брендування	Полягає в розміщенні мобільних стендів, банерів, інших елементів, що містять елементи фірмового стилю компанії та всю необхідну інформацію. Брендунання – це ідентифікація. Учасники мають чітко розуміти суть події та знати організаторів
Забезпечення світла, звуку та додаткових ефектів	Для посилення ефекту часто додається піротехніка. Все це можуть забезпечити компанії, що спеціалізуються на аудіо-візуальній апаратурі та шоу
Адміністратори, хостес	Це – люди, в обов'язки яких входить забезпечення зустрічі та супроводу тих, хто прибув на захід. Також цей персонал виконує доручення організаторів, допомагають вручати призи та роблять інші корисні дії, передбачені сценарієм
Підбір ведучого, шоуменів, музикантів	Людина, яка веде захід, – ключова фігура, від навичок та майстерності якої багато в чому залежить успішність. Якщо подія має на увазі елементи розваги, потрібні ті, хто перетворить подію на шоу. З цією метою залучаються групи та окремі виконавці, пародисти, циркачі та інші шоумени. Для того щоб підібрати та залучити всіх перерахованих людей, розумніше знайти продюсерську компанію або безпосередньо звернутися до менеджерів виконавців
Фуршети, банкети, частування гостей	Все це забезпечують компанії, що спеціалізуються на кеттерінгу

Основну частину бюджету складають загальна концепція з деталями, оренда, гонорари підряднику (одному або декільком), рекламна та сувенірна продукція, піар-підтримка, витрати на поліграфію та інше.

Ще одним важливим елементом планування благодійного івенту є сценарій. Сценарій – це документ, в якому детально прописаний план події. Професійно підготовлений сценарій враховує всі нюанси, такі як концепція, специфіка заходу, кількість запрошених гостей, локація, особливості взаємодії з підрядниками тощо.

Для того щоб сценарій відповідав високій планці, за його створення потрібно рухатися від глобального до локального. Тобто спочатку охопити уявою весь захід, а потім опрацьовувати його поетапно, хвилину за хвилиною [3, с. 10].

Грамотний професійний сценарій дозволяє координувати будь-яку кількість етапів благодійного заходу і роботу всіх його учасників. Адже в такому сценарії чітко прописано роль кожного, а також час, відведений на ту чи іншу дію. Ось чому фахівці рекомендують розробляти не один, а 4 види сценарію:

- режисерський, докладний сценарій, в якому прописані всі дії та учасники;
- сценарій основного ведучого (з основними деталями мовлення);
- сценарний план для обслуговуючого персоналу;
- спрощений варіант сценарію для інших працівників, які беруть участь у події [3, с. 14].

Практично будь-який захід потребує грамотного анонсу, а багато хто (в тому числі благодійні заходи) – спеціальної реклами та піару. Адже аудиторія майбутнього заходу (особливо ключові клієнти та важливі гості) має заздалегідь знати про майбутню подію, рівень лояльності та наміри компанії. Такі фактори не можна недооцінювати, від цього залежить ефективність.

Кількість складових анонсування та PR-підтримки може змінюватись залежно від величини та особливостей події. Але, незалежно від коштів, ви можете розраховувати на збільшення віддачі. До найефективніших



інструментів відносяться афіші, рекламні макети в ЗМІ, реклама на радіо. Також найчастіше використовуються піар-статті в пресі, direct mail та промо (просування) у мережі Інтернет [5, с. 7].

Перераховані інструменти підвищують популярність заходу та створюють платформу для обговорення, тим самим підвищивши інтерес до події та компанії загалом.

Благодійній події має передувати генеральна репетиція. Генеральна репетиція потрібна для того, щоб переконатися у цілісності та повній готовності до проведення благодійного заходу. Також вона дозволяє виявити всі можливі помилки, перевірити готовність учасників та технічне оснащення, при необхідності внести важливі правки. Генеральна репетиція – це завершальна стадія підготовки до будь-якої події і найчастіше проводиться безпосередньо в день заходу [6, с. 33].

Після завершення івенту обов'язково потрібно провести оцінку підсумків проведеного благодійного заходу та його ефективності. Така оцінка потрібна завжди, вона дає розуміння того, що можна зробити краще та якісніше, навіть у разі явного успіху. Та і здорова критика ніколи не буде зайвою [3, с. 10].

**Висновки.** Отже, сьогодні диктує нам нові умови здійснення благодійних заходів. Мета як ніколи виправдовує засоби, але пам'ятаємо, що розуміння основних складових планування івенту та їх якісна реалізація – це запорука ефективності проекту. Це означає, що більша кількість людей отримує допомогу, підтримку, надію. Чим більша віддача від івенту – тим більша мотивація на їх відтворення. І як би складно при цьому не було, ми впораємося, бо ми – українці!

*Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Гаврильченко О. В.*

---

**Література:** 1. Афанасьєв М. В. Управління проектами : навч.-метод. посіб. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2007. 271 с. 2. Бейкер М. Маркетинг: енциклопедія. Санкт-Петербург : Питер, 2002. 1198 с. 3. Верещагіна Г. В. Управління інноваційними проектами: конспект лекцій. Харків : ХНЕУ, 2010. 127 с. 4. Гондарева І. В. Управління проектами : підручник. Харків : Вид-во ХНЕУ, 2011. 443 с. 5. Котлер Ф. Основы маркетинга. Киев : Диалектика-Вильямс, 2020. 496 с. 6. Райс Ел, Траут Дж. Маркетингові війни. Вид-во Фабула, 2019. 240 с.

Стаття надійшла до редакції 28.11.2022 р.



## ЧИННИКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 338.1

*Носова Н. Ю.*

Магістрант 2 року навчання  
факультету економіки і права ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті наведено результати теоретичного аналізу чинників внутрішнього та зовнішнього впливу на ефективність діяльності підприємства. Обґрунтовано необхідність дослідження чинників зовнішнього середовища з метою підвищення аргументованості управлінських рішень щодо забезпечення ефективного функціонування підприємства.



**Ключові слова:** ефективність, внутрішні чинники ефективності, зовнішні чинники ефективності, конкурентоспроможність, конкурентні переваги, конкурентне середовище.

**Annotation.** The article presents the results of a theoretical analysis of factors of internal and external influence on the efficiency of the enterprise. The necessity of researching the factors of the external environment in order to increase the argumentation of managerial decisions regarding ensuring the effective operation of the enterprise is substantiated.

**Keywords:** efficiency, internal factors of efficiency, external factors of efficiency, competitiveness, competitive advantages, competitive environment.

У сучасних умовах господарювання для забезпечення економічного розвитку підприємства змушені постійно контролювати і підвищувати ефективність своєї діяльності. Проблема визначення ефективності підприємства та пошуку напрямів її підвищення є складною і такою, що важко формалізується, адже будь-яке підприємство – це складна система, яку важко спростити, не втративши при цьому її суттєвих характеристик.

Поняття ефективності як економічної категорії достатньо досліджувалося у вітчизняній і зарубіжній економічній літературі такими науковцями, як: Андрійчук В., Баглаєва Н., Бойчик І., Воронін О., Ковальчук І., Кісіль М., Покропивний С., Перерва П., Шматковська Т. та багатьма іншими.

Слід зазначити, що у зарубіжній та вітчизняній економічній літературі велика увага приділяється дослідженням ефективності, проте деякі питання і досі потребують уточнення.

**Мета** дослідження полягає у визначенні напрямків і заходів щодо підвищення ефективності діяльності вітчизняних підприємств з урахуванням впливу чинників зовнішнього середовища.

У процесі функціонування будь-якого підприємства витрачаються певні ресурси: матеріальні, трудові, фінансові. Отримані внаслідок витрачання ресурсів результати називають ефектом діяльності. Співставлення результату чи ефекту діяльності з витраченими для його отримання ресурсами визначає ефективність функціонування підприємства.

Таким чином, шляхом зіставлення результату процесу функціонування будь-якого підприємства з витраченими для цього ресурсами можна визначити ефективність його функціонування.

Саме через це у визначенні чинників впливу щодо забезпечення ефективності діяльності підприємства більшість авторів виділяють, перш за все, чинники внутрішнього середовища, використовуючи таким чином ресурсний підхід у процесі їх визначення.

Так, на думку Шляги О. В. та Гальцева М. В. [1], всі напрямки підвищення ефективності функціонування підприємства поділяються на три групи:

- управління витратами і ресурсами;
- напрямки розвитку і удосконалення виробництва;
- напрями удосконалення системи управління підприємством.

Є. В. Чазов [2] вважає, що факторами підвищення ефективності діяльності підприємства (рівня його прибутковості) можуть бути:

- фактори, що пов'язані з реалізацією продукції;
- фактори, що пов'язані з використанням виробничого устаткування, сировини та матеріалів, а також основних засобів;
- фактори, пов'язані з використанням трудових ресурсів.

Вивчення різних підходів щодо чинників впливу на ефективність діяльності підприємства та заходів з її підвищення дозволило узагальнити основні заходи підвищення ефективності підприємства у межах певних напрямів:

- підвищення ефективності управління витратами;
- підвищення ефективності виробництва;
- підвищення ефективності управління підприємством;
- підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів;



- підвищення ефективності фінансових ресурсів;
- підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Така ресурсна спрямованість заходів дозволить отримати позитивні результати тільки за умови урахування та використання певних чинників зовнішнього середовища, наприклад досягнень НТП. Тому науковці звертають увагу на необхідність виділення чинників зовнішнього середовища, які впливають на можливість забезпечення ефективної роботи підприємства.

У якості основних (визначальних) напрямків розвитку і вдосконалення виробничо-комерційної діяльності підприємства І. В. Левченко та Н. М. Олійник [3] зазначають такі:

- прискорення науково-технічного й організаційного прогресу;
- підвищення якості продукції підприємства та рівня її конкурентоспроможності;
- усебічний розвиток і вдосконалення зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

У підході науковців тісно переплелися чинники внутрішнього та зовнішнього впливу. Дійсно, на економічну ефективність підприємств мають великий вплив зовнішні чинники. Вчені виділяють різні чинники зовнішнього впливу, які поділяються на прямого та непрямого впливу і залежать від оточення компанії: вплив держави, діяльність конкурентів, міжнародні події тощо.

Зокрема, Ярославський А. О. називає такі чинники [4]: державна і соціальна політика; інституційні механізми; інфраструктура; структурні зміни в суспільстві й економіці; надзвичайні ситуації.

Але більшість авторів розглядають зовнішнє середовище підприємства як сукупність суб'єктів господарювання, економічних, суспільних і природних умов, що діють у глобальному оточенні. Аналіз праць різних авторів показав, що на сьогодні розглядається багато різноманітних чинників, що впливають на ефективність управління підприємством. Однозначності в поглядах щодо складу чинників як внутрішнього, так зовнішнього середовища, які впливають на ефективність управління підприємством, серед різних авторів не існує.

У сучасних умовах система міжнародних економічних відносин перебуває під впливом значної кількості чинників, зокрема: розгортання процесів глобалізації та інтернаціоналізації, посилення конкурентної боротьби, поширення технологічних інновацій, трансформації економічних ресурсів, інтенсифікації виробництва, соціокультурних перетворень. Нині у період пандемії чимало національних економік переживають кризу, пов'язану зі зниженням підприємницької активності, спадом виробництва, нестачею бюджетних коштів. [5]. Такі тенденції впливають і на економіку України, через що посилюється конкуренція, змінюються конкурентні умови на ринках тощо.

Отже на сьогодні досягнення певного рівня успішності функціонування підприємства нерозривно пов'язане з набуттям ознак конкурентоспроможності та отримання певних конкурентних переваг. А в значенні конкурентних переваг підприємства важливу роль відіграє не тільки характер і ступень чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, а й стратегічний потенціал підприємства та рівень корисності його діяльності. Конкурентне ринкове середовище вимагає від підприємства постійного вдосконалення своєї діяльності, що обумовлює доцільність використання ринкової концепції. Згідно з ринковою концепцією успіх підприємства залежить від двох основних чинників: привабливості галузі та конкурентної позиції підприємства в галузі. У цьому випадку конкурентна перевага досягається за рахунок вигідної позиції підприємства в галузі, до якої воно належить. Ринкова концепція підкреслює важливе значення позиції підприємства щодо свого конкурентного оточення або галузі.

Отже, у складних сучасних умовах для покращання економічної ситуації в країні існує необхідність підвищення ефективності діяльності підприємств через призму ринкової концепції формування конкурентних переваг. Для цього необхідно знаходити дієві методи, механізми, напрями підвищення доходності підприємства. А це можливо, коли підприємство правильно оцінює ринкову ситуацію, швидко реагує на зміни у зовнішньому середовищі та пристосовується до цих змін. Все це є можливим у випадку чітко визначених цілей, прагнення їх досягнення та правильно обраній стратегії розвитку підприємства. Для гнучкого реагування на ринкові зміни підприємства мають накопичувати внутрішні економічні ресурси (як матеріальні, так і нематеріальні), а для ефективного їх використання формувати і розвивати свої здібності та можливості. Їх розвиток, на думку вчених, сприяє гнучкому реагуванню на зміни зовнішнього середовища, завоюванню значних ринкових позицій, що сприяє безперечному успіху в конкурентній боротьбі та підвищенню ефективності діяльності підприємства в цілому.



Для того щоб бути конкурентоспроможним, підприємство повинно мати конкурентні переваги, основними шляхами для їх отримання є такі:

- стати кращим самостійно через вживання заходів щодо удосконалення власної діяльності та підвищення її ефективності;
- безпосередньо послабити конкурентів;
- змінити ринкове середовище.

Оскільки реалізація останніх двох напрямків потребує значних зусиль, основним засобом отримання конкурентних переваг залишається підвищення ефективності власної діяльності, що зумовлює важливість вдосконалення наведених у статті чинників ефективності діяльності підприємств. Таким чином, успішна реалізація стратегії розвитку підприємства передбачає здійснення результативної, ефективної та конкурентоспроможної господарської діяльності.

Отже, автором було досліджено підходи щодо виділення чинників впливу на діяльність підприємства з боку внутрішнього та зовнішнього середовища та обґрунтовано нагальну необхідність вивчення зовнішніх чинників у сучасних складних умовах господарювання. Комплексне вивчення можливостей та загроз з урахуванням наявних ресурсів дозволить більш аргументовано підійти до прийняття управлінських рішень щодо підвищення ефективності діяльності підприємств.

*Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Селезньова Г. О.*

---

**Література:** 1. Шляга О. В., Гальцев М. В. Шляхи підвищення ефективності роботи підприємства. URL: [https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/evzdia\\_7\\_066.pdf](https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/evzdia_7_066.pdf). 2. Чазов Є. В. Напрями підвищення прибутковості діяльності підприємства у сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2015. № 3. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2015\\_3\\_83](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_3_83). 3. Левченко І. В., Олійник Н. М. Аналіз стану та визначення шляхів підвищення ефективності діяльності переробного підприємства. *Сучасна освіта і наука в Україні: традиції та інновації* : зб. матеріалів XVI Всеукр. наук.-практ. заоч. конф. (м. Одеса, 25–26 квіт. 2013 р.). Одеса, 2013. С. 54–56. 4. Ярославський А. О. Економічна ефективність діяльності підприємства: теоретичний аспект. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 20, ч. 3. С. 174–177. URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/20\\_3\\_2018ua/38.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/20_3_2018ua/38.pdf). 5. Пікулик О. І. Бізнес-середовище в Україні: проблеми та перспективи розвитку. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2021. № 2 (119). С. 23–26. URL: [http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2021/2\\_2021/6.pdf](http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2021/2_2021/6.pdf).

Стаття надійшла до редакції 28.11.2022 р.





## ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ЯК ЧИННИК КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

УДК 338.33:338

Ольховська А. І.

Магістрант 2 року навчання  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто значення та визначення поняття «диверсифікація», вплив диверсифікації на розвиток діяльності промислових підприємств для забезпечення їх конкурентоспроможності; узагальнено ризики, які виникають при здійсненні диверсифікаційних процесів та обґрунтовано дії щодо їх усунення.

**Ключові слова:** диверсифікація, конкурентоспроможність, конкурентні переваги, ризики.



**Annotation.** The article considers the meaning and definition of the concept of «diversification», which affects the development of industrial enterprises to ensure competitiveness, summarizes the risks that arise during the implementation of diversification processes and substantiates the actions to eliminate them.

**Keywords:** diversification, competitiveness, competitive advantages, risks.



На сьогодні підприємству вкрай необхідно тримати стійку ринкову позицію. Висока конкуренція вимагає від підприємств підвищення конкурентоспроможності, а це насамперед вимагає від управлінського персоналу впровадження диверсифікації у свою діяльність, проникаючи в нові галузі ринку, шляхом створення нових підприємств, злиттям вже з діючими підприємствами. Насиченість ринку, поява груп покупців зі специфічними потребами, різним соціальним статусом та різними купівельними спроможностями є чинниками, що перешкоджають ринковому успіху. У сучасних умовах господарювання стає недостатнім придбання нової техніки та технології, тому диверсифікація – ефективний спосіб подальшого економічного розвитку виробництва, один із шляхів забезпечення конкурентних переваг.

**Актуальність.** Кожне підприємство стикається з безліччю труднощів від зменшення попиту на виготовлену продукцію, як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку, до передкризового становища. Завдяки диверсифікації стає можливим вивести підприємство на новий рівень функціонування у довгостроковій перспективі та адаптуватися до нового етапу економічного розвитку. Для промислових підприємств актуальність диверсифікації насамперед полягає у прагненні забезпечити себе від банкрутства та отримати максимальний прибуток шляхом випуску широкого асортименту продукції і послуг та проведенням внутрішніх змін у роботі підприємства відповідно до зовнішніх. Вона спрямована не лише на задоволення потреб споживачів у якісній продукції, а й на збереження навколишнього середовища, що проявляється у дбайливому, раціональному використанні ресурсів, впровадженні енергозберігаючих технологій.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Розглядом цієї проблематики займалися: В. Андрійчук, Дж. Уелс, Є. Єсінара, М. Горта та М. Мінковська. Теоретичні аспекти процесу диверсифікації підприємств розглянуті і в працях І. Ансоффа, А. Томпсона, Г. Гольдштейна, А. Аронова, Г. Немченко, М. Паскье, В. Коноплицького, М. Мінковської, М. Корінко, О. Цогли, В. Габаліса, І. Сазонця, О. Красноносової, Ю. Іванова, П. Орлова. Зокрема, авторами було розглянуто та проаналізовано сучасні концепції розвитку спеціалізації та диверсифікації; досліджено основні передумови, види, мотиви, причини, цілі та форми управління диверсифікацією виробничо-господарської діяльності підприємств для забезпечення конкурентоспроможності.

**Мета** статті полягає у визначенні сутності поняття «диверсифікація», її ролі у діяльності промислових підприємств для забезпечення конкурентоспроможності, дослідженні ризиків, які виникають при здійсненні диверсифікаційних процесів та дій щодо їх усунення.





На практиці запропоновано безліч стратегій розвитку підприємства. Однією із таких стратегій є диверсифікація. Щоб зрозуміти, як розширити сферу діяльності на основі освоєння нових ринків, необхідно розглянути основне поняття, а саме – диверсифікація. В економічній літературі зустрічається велика кількість визначень терміна «диверсифікація». Узагальнимо її визначення у табл. 1 [1].

Таблиця 1

## Визначення поняття «диверсифікація» від різних авторів

Рід	Визначення	Автор
Розширення	розширення асортименту продукції, послуг, а також вихід за межі основного виду діяльності на основі впровадження технічних, технологічних рішень, використовуючи внутрішні резерви	Попова С. М.
	розширення номенклатури товарів (послуг) підприємства за рахунок споріднених чи нових, які можуть виготовлятися і збуватися з використанням існуючого потенціалу, а також розвиток діяльності фірми в абсолютно нових для неї галузях	Томпсон А. А.
	розширення номенклатури та асортименту, зміна виду продукції, що виробляється підприємством, освоєння нових видів виробництв для підвищення ефективності виробництва, отримання економічної вигоди, запобігання банкрутства з урахуванням екологічних та соціальних потреб населення	Малік М. Й.
Метод	метод виходу на міжнародний ринок (через придбання вже існуючого бізнесу), окреслюючи при цьому її позитивні і негативні риси	Коваленко К. С.
Система	система реалізованих заходів підприємством для уникнення залежності від одного господарського підрозділу та асортиментної групи	Семенов Г. А.
	система економічних і виробничих відносин стосовно перерозподілення ресурсів підприємства	Шишкін В. О.
Процес	процес, орієнтований на проникнення підприємства у нові сфери діяльності через внутрішній і зовнішній способи	Раманьяма В.
	процес підвищення економічної ефективності діяльності підприємства і зменшення фінансових ризиків, що базується на розвитку нових виробництв та розширенні сегмента освоєного ринку	Кокова Е. Р.
	процес освоєння підприємством нових галузей виробництва, охоплення нових сегментів ринку для того, щоб зменшити ризики її діяльності	Рудик Н.
	процес розподілу ресурсів підприємства між різними видами діяльності з метою стабілізації рівня ефективності діяльності підприємства та його фінансового стану	Дереза В. М.
	процес, притаманний для фінансової та виробничої діяльності підприємства	Трубчанін В. В.
	процес, який передбачає переміщення капіталу, виробничого потенціалу з основного виду діяльності в інший, більш рентабельний, наукоємний	Тарасов А. А.
	процес розширення видів економічної діяльності або створення дочірніх організацій з іншими видами діяльності з метою забезпечення рівномірності отримання доходів, збільшення прибутковості, зменшення рівня ризиків	Солдаткін В. А.
	процес перерозподілу ресурсів, які існують на цьому підприємстві, в інші сфери діяльності, що істотно відрізняються від попередніх	Ансофф І.
Стратегія	стратегія, пов'язана із входженням підприємства на товарний ринок, який немає нічого спільного із уже освоєними ринками	Аакер Д.
Реструктуризація	реструктуризація виробництва, системи управління, структури власності	Тарасов А. А.
Комплекс правил та прийомів	комплекс певних правил і прийомів, пов'язаних із розвитком різних видів відмінних між собою виробництв, поглиблення виробництва асортименту товарів	Барінов І. С.
Напрямок розвитку	перспективним напрямом розвитку для підприємств в умовах посилення інтеграції, який створює непов'язані технологічні види виробництва, поглиблює його асортимент товарів, послуг	Люзе М. В.
Форма	форма ефективного застосування накопиченого досвіду, а також засіб усунення недоліків конкурентоспроможного функціонування	Котлер Ф.

Узагальнюючи дослідження, наведені в табл. 1, можемо стверджувати, що визначення сутності диверсифікації різними вченими не призвели до формування її єдиного поняття. Якщо систематизувати визначення поняття диверсифікації вітчизняними та зарубіжними вченими, то їх можна звести до такого: «диверсифікація» – це розширення номенклатури товарів (послуг) підприємства за рахунок споріднених чи нових, які мо-



жуть виготовлятися і збуватися з використанням існуючого потенціалу, а також розвиток діяльності фірми в абсолютно нових для неї галузях [4].

Стійка позиція на ринку та ефективна діяльність утримуються завдяки високій конкурентоспроможності підприємства, яка, своєю чергою, досягається впровадженням нових напрямів діяльності підприємства через диверсифікацію. Вона забезпечує конкурентні переваги: ресурсні, технологічні, інноваційні, партнерські.

Диверсифіковане підприємство отримує потенціал для функціонування у різних сегментах ринку. Диверсифікація оцінюється ученими-економістами як нова еволюційна форма розвитку капіталу, що виникає з метою отримання додаткових переваг порівняно з можливостями окремих підприємств, що здійснюють свою діяльність самостійно. В економічній діяльності підприємства вона відіграє важливу роль, дозволяє забезпечити приріст рентабельності і прибутку підприємства. Своєю чергою, це дозволяє характеризувати диверсифікацію як економічну категорію. Така її роль і значущість у діяльності підприємства трактується як економічна категорія [2].

Підприємства зазвичай обирають, чи диверсифікувати свою діяльність, чи сконцентруватись на певному напрямку діяльності. Завоювання нових сегментів ринку є досить витратними. При цьому потрібно правильно оцінити та спрогнозувати наслідки діяльності, оскільки під час створення нових напрямків бізнесу виникають нові ризики.

Вони виникають через господарсько-фінансову діяльність при невизначеності та становлять загрозу виникнення наслідків дії диверсифікації у кінцевому вираженні – недоотримання прибутку, втрату ринків збуту та сировини, втрату фінансових ресурсів порівняно з прогнозованим варіантом [5].

Представимо ризики при впровадженні стратегії диверсифікації та їх характеристику у табл. 2.

Таблиця 2

#### Ризики при впровадженні стратегії диверсифікації та їх характеристика

Ризики	Характеристика
Економічні	<ul style="list-style-type: none"> <li>– недосконалого вивчення особливостей нового ринку;</li> <li>– ризик злиття з конкурентом;</li> <li>– ризик втрати доходу та зниження прибутку;</li> <li>– ризик втрати ринків збуту та сировини;</li> <li>– ризик непередбачуваних і додаткових витрат</li> </ul>
Соціальні	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ризик втрати репутації;</li> <li>– ризик правильності оцінки власної компетенції;</li> <li>– ризик ускладнення виробничо-збутової системи;</li> <li>– ризик управління</li> </ul>
Техніко-технологічні	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ризик фізичного і морального зносу устаткування;</li> <li>– ризик старіння наявної системи виробництва і збуту</li> </ul>

Такі ризики існують незалежно від виду діяльності підприємства можуть бути викликані внутрішніми причинами розвитку підприємства та впливом зовнішніх чинників.

Такі ризики існують незалежно від виду діяльності підприємства можуть бути викликані внутрішніми причинами розвитку підприємства та впливом зовнішніх чинників.

Одним із основних завдань ефективного функціонування підприємства в умовах розвиненої ринкової економіки є управління ризиками та їх мінімізація. Наведемо дії, які мають бути здійснені для запобігання ризиків при диверсифікації діяльності підприємства [3]:

- узгодження коротко- та довгострокових цілей;
- збігання системи управління зі стратегією зростання;
- об'єктивно визначені перспективи отримання доходу, проведений докладний аналіз використання ресурсів для втілення переваг за схемою «ринку / продукція / конкуренція»;
- узгодження заходів фінансового страхування (можливість додаткових вкладень) в разі несподіваних обставин;



- аналіз стратегічних зон господарювання керівниками;
- обрання стратегії управління портфелем стратегічних зон господарювання.

**Висновок.** Отже, розглянувши в цій статті роль диверсифікації в конкурентоспроможності підприємств, виявлено, що поняття диверсифікації надзвичайно багатогранне, існують ризики при впровадженні стратегії диверсифікації. Головним для підприємства є вигода з найменшими ризиками та збитком, яку можливо досягти шляхом впровадження дій для запобігання негативним наслідкам діяльності, тим самим підвищуючи конкурентоспроможність самого підприємства.

*Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Гаврильченко О. В.*

---

**Література:** 1. Богачевська К. В. Теоретичні підходи до визначення поняття «диверсифікація підприємства» як економічної категорії. URL: <http://ds.knu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1519/1/%D0%92%D0%98%D0%97%D0%9D%D0%90%D0%A7%D0%95%D0%9D%D0%9D%D0%AF%20%D0%9F%D0%9E%D0%9D%D0%AF%D0%A2%D0%A2%D0%AF%20%D0%94%D0%98%D0%92%D0%95%D0%A0%D0%A1%D0%98%D0%A4%D0%86%D0%9A%D0%90%D0%A6%D0%86%D0%AF.pdf>. 2. Добровольська О. В., Дубина Ю. С. Вплив диверсифікації на формування прибутків сільськогосподарських підприємств. URL: [http://www.ej.kherson.ua/journal/economic\\_13/59.pdf](http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_13/59.pdf). 3. Кондратюк А. А., Манаєнко І. М. Теоретичні засади диверсифікації діяльності підприємства в умовах нестабільного бізнес-середовища. URL: [https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2018/29\\_68\\_5/6.pdf](https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2018/29_68_5/6.pdf). 4. Лебедева В. В. Диверсифікація підприємств аграрного виробництва як чинник їх економічного зростання. URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/6.2/192.pdf>. 5. Цогла О. О. Ризики, які властиві диверсифікації діяльності підприємств. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/riziki-yaki-vlastivi-diversifikatsiyi-diyalnosti-pidpriemstv.pdf>.

Стаття надійшла до редакції 28.11.2022 р.



## ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

УДК 658.5

*Ольховська Т. А.*

Магістрант 2 року навчання  
факультету міжнародної економіки і підприємництва ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Розглянуто питання ефективної стратегії зовнішньоекономічної діяльності на підприємствах України. Досліджено сутність стратегії зовнішньоекономічної діяльності, сформульовано основні принципи розробки ефективної стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства і запропоновано поетапну схему формування ефективної стратегії зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств.

**Ключові слова:** стратегія, зовнішньоекономічна діяльність, стратегічні цілі, конкурентоспроможність, інновації.





**Annotation.** *The question of an effective strategy for foreign economic activities in the Ukraine. The essence of the strategy of foreign economic activities, formulated the basic principles of developing an effective strategy for International Business and proposed a phased scheme of forming an effective strategy for foreign economic activity of domestic enterprises.*

**Keywords:** *strategy, foreign economic activity, competitiveness, innovations.*



Формування ефективної стратегії зовнішньоекономічної діяльності України залишається актуальною протягом усього періоду існування України як незалежної держави, оскільки саме від того, наскільки правильно сформована стратегія, багато в чому залежить економічний розвиток країни, добробут населення і його зайнятість. Зовнішньоекономічні зв'язки стають все більш помітною складовою частиною господарської діяльності підприємств і організацій. Зростає інтерес до участі в економічному, виробничому і науково-технічному співробітництві з партнерами із зарубіжних країн. У цих умовах все більше число працівників виробничої сфери, підприємств і державних установ потребують об'єктивної інформації про світовий ринок, його структуру, організацію і техніку здійснення комерційних операцій [1].

Актуальність роботи полягає у тому, що на сьогодні сфера розробки стратегій виходу компаній на міжнародні ринки активно вивчається та аналізується, оскільки в сучасних умовах активного розвитку процесів глобалізації у всьому світі, який супроводжуються інтернаціоналізацією бізнесу, вихід на міжнародні ринки є найдоцільнішим напрямком розвитку компанії [3].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Істотний внесок у теоретичні дослідження залежності стратегії зовнішньоекономічної діяльності країни і її економічного зростання зробили такі зарубіжні та вітчизняні автори, як К. Р. Біденко, І. А. Волкова, М. І. Дідківський, О. А. Кириченко, О. Е. Ковтун, Г. В. Назарова, М. М. Стефаненко, З. Є. Шершньова та ін. [1–8]. На сьогодні не існує точного і однозначного підходу до формування ефективної стратегії зовнішньоекономічної діяльності України.

Для формування ефективної стратегії зовнішньоекономічної діяльності України спочатку необхідно вивчити взаємозв'язок між зовнішньоекономічною діяльністю і загальними результатами діяльності, як на рівні країни, так і на рівні підприємств.

**Метою** цього дослідження є формування ефективної стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємств України.

Термін «стратегія» не має загальноприйнятого визначення, але існує досить багато підходів авторитетних фахівців у галузі менеджменту до її розуміння. Так, П. Друкер розглядає «стратегію» як спосіб реалізації теорії бізнесу в практичній діяльності, мета якої – забезпечити організації можливість досягнення бажаних результатів. Дж. Вествуд описує «стратегію» як загальні методи, обрані для досягнення певних цілей. У своїй роботі «Що таке стратегія» М. Портер визначає стратегію як «Створення унікальної і піддається оцінці позиції, що включає цілий спектр різних видів діяльності». Інші підходи розглядають стратегію з спільної позиції діяльності підприємства, тим самим не конкретизуючи, що необхідно зробити підприємству, щоб успішно розвиватися на внутрішньому і зовнішньому ринках, а також не вказуються суб'єкти виконання [4].

Зовнішньоекономічна діяльність підприємств – це сфера господарської діяльності, пов'язана з міжнародною виробничою і науково-технічною кооперацією, експортом і імпортом продукції, виходом підприємства на зовнішній ринок [5]. Стратегія визначає принципи здійснення експортно-імпортних операцій з урахуванням чинного в країні і за її межами законодавства. Основу імпортової стратегії складають дослідження цін і якості товарів, що поставляються, строки і якість обслуговування, визначення технологічного рівня імпортованих товарів.

Зовнішньоекономічна діяльність включає такі основні напрямки:

- вихід на зовнішній ринок;
- експортно-імпортні поставки товарів, послуг і капіталу;
- валютно-фінансові і кредитні операції;
- створення і участь у діяльності спільних підприємств;
- міжнародний маркетинг;
- моніторинг національної економічної політики та економіки світогосподарських зв'язків.



У стратегічному наборі підприємства стратегію зовнішньоекономічної діяльності можна віднести до функціональної стратегії. Функціональні стратегії – це комплекси заходів і програм для окремих функціональних сфер і підрозділів підприємства. Вони мають підлегле значення і є, по суті, ресурсними програмами, що забезпечують практичну реалізацію загальної, базової стратегії. Основними сферами діяльності підприємства є виробництво, маркетинг, науково-дослідні і дослідно-конструкторські розробки, фінанси, управління, робота на зовнішньому ринку, маркетинг, обміну і споживання товарів, послуг та ідей в умовах необмеженості потреб та ресурсів і на основі міжнародного поділу праці внаслідок виходу за межі національних господарств із метою максимізації прибутку.

Зміст стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності на вітчизняних підприємствах полягає в розвитку процесу організації, мотивації, контролю здійснення зовнішньоекономічної діяльності, зміцнення позиції підприємства на зовнішніх ринках [6].

Таким чином, з огляду на вище сказане, під стратегією слід розуміти комплекс чітко сформульованих і послідовних дій всього персоналу підприємства для досягнення поставленої мети в довгостроковій перспективі.

У сучасних умовах господарювання підприємства недостатньо увагу приділяють розробці підходів до побудови стратегії зовнішньоекономічної діяльності. Підприємства України враховують переваги впровадження стратегії, але забувають про її ризики і при цьому рідко враховують відповідності ринкових умов, необхідних для її реалізації [7].

До того ж дуже часто пред'явлені вимоги стратегії не відповідають організаційній структурі самого підприємства, і, як наслідок, відбувається зниження рівня конкурентоспроможності підприємства на зовнішньому ринку. Для рішення представленої проблеми розробка зовнішньоекономічної стратегії має будуватися з урахуванням таких важливих принципів, як:

- 1) чітке формулювання стратегічної мети;
- 2) донесення необхідної інформації до персоналу підприємства;
- 3) розробка поетапних дій персоналу підприємства;
- 4) мотивація персоналу;
- 5) уявлення очікуваного результату після досягнення стратегічної мети;
- 6) забезпечення оперативного і стратегічного контролю над виконанням дій з боку персоналу;
- 7) швидка зміна дій підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища;
- 8) оцінка результату.

З огляду на вищесказане, авторами наведено поетапну схему формування зовнішньоекономічної стратегії з урахуванням наведених принципів (рис. 1).

Таким чином, формування зовнішньоекономічної стратегії залежить від правильно сформульованої стратегічної мети, а також від обліку основних принципів і проходження представлених етапів її розробки, що дозволить йому забезпечити ефективність роботи на зовнішньому ринку шляхом підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства [8].

**Висновки.** Стратегічне управління є пріоритетом для вітчизняних підприємств, адже посісти гідне місце у міжнародному економічному просторі мають шанс лише ті з них, котрі мають змогу раціонально використовувати свій потенціал та можливості для створення конкурентних переваг і реалізації конкурентних стратегій.

Головним завданням стратегічного управління підприємства є не просто оцінка фактичних конкурентних позицій, а прогнозування їх змін у майбутньому та розробка управлінських рішень для ефективного функціонування підприємства на міжнародній арені. Для підтримання достойного рівня стратегічного управління потрібно вибудувати конкурентні переваги підприємства на ринку. Конкурентний статус підприємства формується завдяки внутрішнім і зовнішнім чинникам. Отже, критичним у цьому питанні є не лише поточне внутрішнє управління підприємством, а й вміння швидко і правильно реагувати на зміни у навколишньому середовищі.

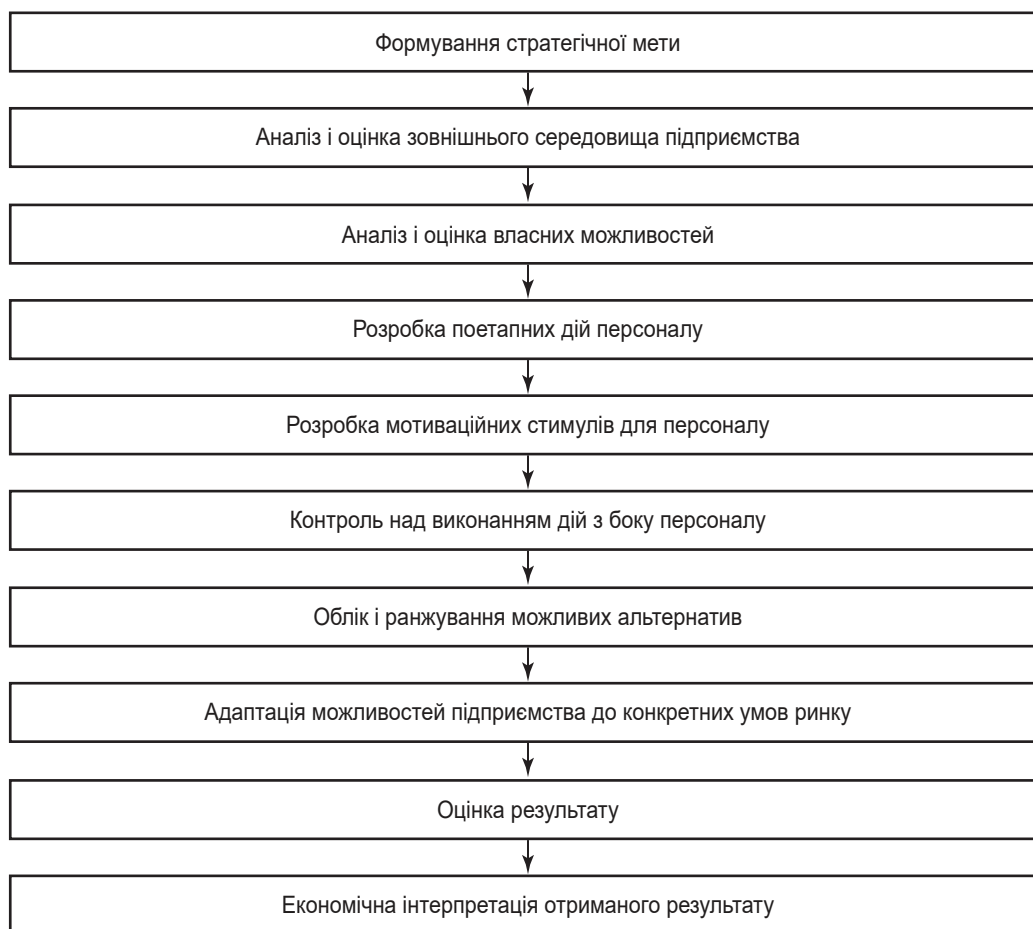


Рис. 1. Етапи формування зовнішньоекономічної стратегії [2]

Науковий керівник – д-р соціол. наук, професор Лисиця Н. М.

**Література:** 1. Біденко К. Р. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища функціонування підприємства як інструмент антикризового управління. *Управління розвитком*. 2019. №12. С. 107–109. 2. Волкова І. А., Гірчук І. В. Методика аналізу експортно-імпортних операцій в діяльності підприємств. *Вісник ЖДТУ*. 2019. № 3. С. 53–55. 3. Дідківський М. І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : навч. посіб. Київ : Знання, 2016. 462 с. 4. Кириченко О. А., Ваганов К. Г. Сучасна система управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Механізм регулювання економіки*. 2018. № 1. URL: [http://mer.fem.sumdu.edu.ua/ua/2008\\_1.html](http://mer.fem.sumdu.edu.ua/ua/2008_1.html). 5. Ковтун О. Е., Зубар В. О. Шкарапута О. М. Удосконалення організації зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві. URL: [http://www.rusnauka.com/2\\_KAND\\_2021/Economics/77855.doc.htm](http://www.rusnauka.com/2_KAND_2021/Economics/77855.doc.htm). 6. Назарова Г. В., Гончарова С. Ю., Затеїщикова О. О. Розвиток та використання управлінського персоналу: стратегічний підхід : монографія. Харків : ХНЕУ, 2012. 216 с. 7. Стефаненко М. М. Методологічні заходи організації зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Економіка фінанси, право*. 2019. № 8. URL: [http://archive.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Efp/2012\\_8/1.pdf](http://archive.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Efp/2012_8/1.pdf). 8. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. Київ : ХНЕУ, 2020. 699 с.

Стаття надійшла до редакції 20.12.2022 р.





## ROLE OF THE IT SYSTEM AT THE ENTERPRISE MANAGEMENT: LITERARY REVIEW

UDC 330.47

E. Omarov

Master's student of the 2-nd year of studies  
at the Faculty of Management and Marketing of KhNUE S. Kuznets

**Annotation.** The article considers the question of determining the role of IT systems in the management of a modern enterprise. The problem of determining the directions of the use of information technologies has been updated; the idea of their role and purpose in various functional areas of the enterprise management system has been systematized.

**Keywords:** information systems, information synergy, organizational efficiency, enterprise management.



**Анотація.** У статті розглянуто питання визначення ролі ІТ-систем в управлінні сучасним підприємством. Актуалізовано проблему визначення напрямків використання інформаційних технологій, систематизовано уявлення про їх роль та призначення у різних функціональних областях системи управління підприємством.

**Ключові слова:** інформаційні системи, інформаційна синергія, організаційна ефективність, управління підприємством.



The availability and use of information systems and technologies has grown almost to the point that they have become a commodity, as in nature, and have become almost as ubiquitous as labor. By 2022, businesses were spending more on information technology than on any other form of investment; total spending on computers and related services has increased by about 16 times since 2002. Information systems include many different types of software platforms and databases.

They cover enterprise-level systems designed to manage all the major functions of an organization provided by companies such as SAP, PeopleSoft, JD Edwards, etc., and more general database products designed for specific purposes, such as those offered by Oracle, Microsoft and many others. Information technology covers a wide range of communication media and devices that connect information systems and people, including voice mail, email, voice conferencing, video conferencing, the Internet, group software and corporate intranets, mobile phones, fax machines, personal digital assistants, etc.

Information systems and information technology are often inextricably linked, and as this has become common, we will refer to them collectively as information technology (IT).

Recent academic and popular literature explores the role of IT in facilitating collaboration and information sharing both within and outside the organization. To offer a more comprehensive view of IT and organizational functioning, we consider IT as a moderator of the relationship between organizational performance and several organizational outcomes, the most important of which are efficiency and innovation.

The list of potential significant organizational characteristics that affect organizational results is very long. The rationale for IT as a moderator in the model can be seen when considering that non-IT structural dimensions, information sources, communication processes, etc. already serve to facilitate the link between organizational characteristics and results [5, p. 300]. We argue that, in general, IT serves to change the impact of these organizational characteristics on results, thereby mitigating their impact on the model.

At a higher conceptual level of analysis, IT mitigates the impact of organizational characteristics on results through its ability to deliver information efficiency and information synergy. Information Efficiency (INE) is the cost and time savings that result from IT enabling individuals to perform their current tasks at a higher level, take on additional tasks, and expand their roles in an organization through advances in data collection and analysis [9, p. 107]. For



example, as a result of the application of IT in an organization, it is very likely that there will be a reallocation of tasks as technology increases the ability of people or departments to process information. What used to be, for example, a task that required the participation of three different people or departments is becoming a task that can be efficiently performed by one person or function, as IT helps to increase both the quantity and quality of information that can be adequately processed. As we have defined them, INEs is largely an intrapersonal or intragroup effect. So, on the one hand, IT can simply allow each employee or department to do more work, which together leads to increased organizational efficiency.

On the other hand, information synergy (INS) [2, p. 100] is the productivity gain that occurs when IT allows two or more individuals or departments to pool their resources and collaborate across role or department boundaries, an effect between people or between groups. For example, information synergy occurs when IT allows different individuals or departments to continually adjust their actions or behavior to meet the needs of other people or departments. Essentially, information synergy occurs when IT helps to promote the multiplicative and indivisible benefits that can be gained from team collaboration.

Considering these two meta-benefits, the five broad categories of organizational outcomes include: improved ability to connect and engage employees, improved ability to organize the organization's knowledge base, improved boundary capture capabilities, improved information processing resulting in increased efficiency; and improved collaboration and coordination that promotes innovation [4, p. 37].

Although empirical research on these issues is just beginning, one example of the usefulness of information exchange via electronic communications is given by D. Constant, L. Sproull, and S. Kiesler [7, p. 482]. They analyzed computer communications between information seekers and potential information providers at Tandem Computer Corporation. Their results show that the information providers provided useful advice and solved the problems of the information seekers, despite their lack of any personal connection with the seekers.

They determined that relevant information was often available but not received in a timely manner by the right people. In response to this challenge, the firm has implemented a new IT-based product development process that relies on a computerized "help center" as a centralized source of market information, now linking key people throughout the process [3, p. 68].

A good example of the usefulness of knowledge codification with IT is provided by L. Leidner and M. Elam [1, p. 130]. They investigate the use by executives of executive information systems (EIS), a device with a single database repository that digitally transmits or processes relevant company information for use in management decision making. Their empirical work shows that, with frequent use, EIS has a positive effect on problem identification and decision-making speed for senior and middle managers.

As follows from the previous discussion and as G. Huber argued, IT has many useful properties that can affect organizational effectiveness [3, p. 50]. IT greatly improves the efficiency of communication, including the possibility of easier and less costly communication depending on time and geographic location; the possibility of faster and more accurate communication with target groups; the ability to more reliably and inexpensively record and index the context and nature of communicative events; and the ability to more selectively control access to and participation in a communication event or network.

IT offers many opportunities to improve decision making, including the ability to store and retrieve large amounts of information faster and at a lower cost; the possibility of faster and selective access to information created outside the organization, the possibility of faster and more accurate integration and reconfiguration of information; the ability to more concisely store and quickly use the judgments of experts and decision-making models; and the ability to more reliably and inexpensively record and retrieve information about the context and nature of organizational transactions.

R. Cooperman emphasizes the role of IT in improving efficiency, discussing how his advertising firm Chat/Day uses IT [6, p. 213]. The core competence of an advertising agency is primarily based on the skills and competencies of its employees, as well as organizational procedures and common language. Thus, to develop and expand these competencies, the Chiat/Day IT department was designed to facilitate collaboration and information sharing. Information no longer has to be transmitted from person to person sequentially, instead knowledge is posted on the Internet and the system notifies the right person that a file or promotional copy has been delivered to them. As a result, their old giant manila bags and mechanical files were replaced with "electronic work jackets" containing all the necessary information and digitized photographs. This procedure completely eliminated the traditional role of "traffic managers" and greatly





increased the effectiveness of their normal operations. These types of efficiency gains are most often measured in terms of their impact on labor productivity, and productivity gains are usually seen as the main benefit that can be obtained from the use of IT in organizations.

At a macro level IT is changing organizational forms, facilitating creativity and innovation within virtual organizational forms. Some authors suggest that the real power of virtual forms using IT lies in the fact that relationships between people or firms connected by electronic means create new and / or qualitatively different communications that lead to innovations in products or processes [8, p. 73]. Some of the benefits of these arrangements include the development of cross-functional collaboration, which can lead to a competitive advantage in the form of product or service differentiation. Unlike more rigid bureaucratic organizational forms, the new IT-enabled forms are seen as more innovative in responding to various environmental factors such as increased market volatility, business globalization, increased uncertainty, and demographic changes in the labor and consumer sectors.

Essentially, formalization speaks of a desire for less uncertainty and greater efficiency—goals for which IT is particularly suited. IT facilitates the recording and retrieval of information about organizational events and activities, making it more viable to control behavior and processes through formalization. IT offers an opportunity to reduce the negative effects of formalization - the cost of searching associated with finding company resources with a detailed description of the relevant standards and procedures.

Centralization refers to the degree to which decision-making power is dispersed or concentrated within an organization. IT directly improves such efforts in two main ways: they lead to INE because they increase local information, supplementing it with deeper knowledge of consumer and market trends and opportunities and can create INS because it enhances communication and coordination between decentralized decision makers and central planners and senior management so that local action does not necessarily become more fragmented in relation to corporate goals as how decision-making powers move lower in the hierarchy, but may actually be better aligned.

To conclude we statue that there is a link between information technology and management. The manager constantly has to make decisions in conditions of great uncertainty: inflation, changes in the exchange rate, changes in tax and legal conditions of work, competitors are not asleep. IT systems can quickly and accurately calculate options and thus answer all sorts of questions of this type.

*Supervisor – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor Lepeyko T. I.*

---

**Literature:** **1.** Constant D., Sproull L., Kiesler S. The kindness of strangers: the usefulness of electronic. 1996. **2.** Feldman M. S. Electronic mail and weak ties in organizations. *Office, Technology and People*. 2019. No. 3. P. 83–101. **3.** Huber G. P. A theory of the effects of advanced information technologies on organizational design, intelligence, and decision making. *Academy of Management Review*. 2016. No. 15 (1). P. 47–71. **4.** Kanter R. M. The change masters. New York : Simon and Schuster, 2018. No. 3. P. 34–39. **5.** Keen P. G. W. MIS Research: Reference Disciplines and A Cumulative Tradition // Proceedings of the First International Conference on Information Systems / E. McLean (ed.). Philadelphia, PA, 2018. P. 9–18. **6.** Kuperman R. An advertising agency without walls. *The infinite resource—creating and leading the knowledge enterprise*. 2018. No. 8. P. 213–222. **7.** Pickering J. M., King J. L. Hardwiring weak ties: interorganizational computer-mediated communication, occupational communities, and organizational change. *Organization Science*. 2018. No. 6 (4). P. 479–486. **8.** Venkatraman, N. IT-enabled business transformation: from automation to business scope redefinition. *Sloan Management Review*, 35(winter). 2018. No. 10. P. 73–87. **9.** West M. A., Farr J. L. Innovation at work. *Innovation and creativity at work*. 2018. No. 9. P. 100–109.

Стаття надійшла до редакції 28.11.2022 р.





## IMAGE OF THE ENTERPRISE: ESSENCE, CONTENT AND MAIN STAGES OF FORMATION

UDC 005.336.6

V. Ohbunudzhu

Master's student of the 2-nd year  
of studies Faculty of Training of Foreign Citizens S. Kuznets KhNUE

**Annotation.** The concept of the image of the enterprise is revealed in the article. Attention is paid to the main tasks of the image, the stages and features of its formation. The main means of image formation are highlighted. The influence of the image on the competitiveness of the enterprise is considered.

**Keywords:** image, image elements, image formation, enterprise, tools of image formation.



**Анотація.** У статті розкрито поняття іміджу підприємства. Приділено увагу основним задачам іміджу, етапам і особливостям його формування. Висвітлено основні засоби формування іміджу. Розглянуто вплив іміджу на конкурентоспроможність підприємства.

**Ключові слова:** імідж, елементи іміджу, формування іміджу, підприємство, засоби формування іміджу.



**Formulation of the problem.** One of the important aspects of the general perception and evaluation of an organization is its image. Regardless of the wishes of both the organization itself and public relations specialists, the image is an objective factor that plays a significant role in assessing the competitiveness of the enterprise, and insufficient attention to its formation and maintenance significantly narrows the opportunities of domestic product manufacturers. An image is an imaginary representation of an organization that is purposefully formed in the mass consciousness with the help of publicity, advertising or propaganda.

A strong image of the organization and its products speaks of unique business abilities (special skills, abilities), which allow to increase the value of goods and services offered to consumers.

Unfortunately, in domestic and foreign economic literature, the concept of creating an organization's image as a form of marketing activity has not been sufficiently developed, which is primarily explained by the complexity of this type of activity, as well as the variety of methodological techniques used by various organizations. The methods of effective management of the organization's corporate image, which are inextricably linked to the types of marketing communications, were described by Peters T. and Waterman R. The experience of American corporations was studied by Black S., Daniels D., Drucker P., Kotler F., Kono T., Rogers E., Foster R., Iacocca L. However, this problem is not a subject of special study for the specified authors.

The **aim of the article** is to study and analyze the theoretical approaches to the essence of the image of the enterprise.

**Basic material.** Managers of any organization sooner or later start building its image. But do not forget that the image of the organization is vulnerable, it must be constantly maintained. It is especially necessary to study the formation of a positive image, because the market principles that have formed have set individual organizations the task of surviving and ahead of thousands of other similar organizations. One of the effective methods of achieving success in market conditions is the formation of a positive image.

Initially, the concept of "image" was used in entrepreneurship and economics to reflect one of the means of psychological influence on the consumer, and in advertising – to differentiate products. Subsequently, the concept of "image" began to be used to reflect one of the types of means of forming a certain attitude towards individual subjects in the minds of the masses [6].



In our opinion, in modern conditions, image is one of the most important components of an enterprise's competitiveness, a basic prerequisite for its successful activity. Public trust significantly affects the state of business. Successful entrepreneurs have long understood the need to create a positive image, because a properly created and implemented image is a lever that can open the way to influence consumer choice and significantly reduce the influence of competitors.

The image is an objective factor that plays an important role in the evaluation of the enterprise, in its perception in the eyes of customers, employees and the manager himself.

The concept of "image" is ambiguous, its essence is dynamic, its components are transformed, modified according to changes in the bearer of a certain image and/or in group consciousness. To determine the essence of the concept of "image", we will conduct its morphological analysis, which is given in table 1.

Table 1

**Morphological analysis of the concept of "image"**

Definition	Author, source	Key words
Image is an imagination intentionally designed in the interests of the enterprise, which is based on the peculiarities of the activity, internal laws, properties, advantages, qualities and characteristics. Such an image purposefully enters the consciousness or subconsciousness of the target audience, meets its expectations and distinguishes the company from similar ones.	A. K. Semenov [5]	an imagination intentionally designed in the interests of the enterprise
The image is a positive image of any company, which forms a stable competitive advantage through the creation of a general image, reputation, opinion of the public, consumers and partners about the prestige of the enterprise, its goods and services, after-sales service	V. O. Syzonenko [7]	Positive impression of any company
Image – the impression that the organization and its employees make on people and which is fixed in their consciousness in the form of certain emotionally colored stereotyped ideas (thoughts, judgments about them).	L.E. Orban-Lembryk [4]	Impression that the organization and its employees
Image is the image of the company, which is a combination of imagination and emotional perception of the target audience related to the company	E. V. Romat [2]	Combination of imagination and emotional perception
Image – a general expression of what the buyer knows or thinks about the firm, the subject of sale	F. Le Pla, L. M. Parker [2]	General expression
Image – a specific idea formed by the buyer regarding the real existence of the enterprise	V. A. Alexulin [1]	Specific idea formed by the buyer
Image is an individual likeness or aura created by mass media, a social group or a person's own efforts to draw attention to himself.	V. Shepel [10]	Individual likeness or aura
Image is a story about yourself, a symbol that speaks without words about where you stand on the social ladder, what profession you belong to, what your character, temperament, preferences, and financial capabilities are.	E. Pines [3]	Story about yourself, a symbol that speaks without words

The image is a complex, multifaceted formation that reveals the uniqueness and inimitability of the individual and has its own structure. As the research analysis shows, there are two main groups of image components: internal and external.

Based on the analysis of the concepts listed in table 1, we can say that the main tasks of the image are:

1. Increasing the effectiveness of advertising and various activities related to product promotion.
2. Facilitating the introduction of new goods (services) to the market, because it is easier for a company with an established image to introduce a product to the market.
3. Increasing the competitiveness of the firm, because in conditions of equivalent goods, competition is conducted at the level of images firms.

The presence of a positive image of the enterprise affects the actions of all interested parties in relation to the company: to work for it or not, to buy its products or not, to cooperate with it or not, etc.

A positive image increases the specificity and uniqueness of goods, reduces sensitivity to price changes, providing competitive advantages of the enterprise. As a result, the company strengthens its own position in relation to substitute goods and gets easier access to the company's human and financial resources [8].



There is a close relationship between the concepts of “image”, “brand” and “reputation”. Common and distinctive features between the above concepts are outlined in table 2.

Table 2

**Common and distinctive features between the concepts of “image”, “brand”, “reputation” of the enterprise [9]**

Image	Brand	Reputation
<ul style="list-style-type: none"> <li>– quality, financial capacity, competitiveness goods (services);</li> <li>– management efficiency;</li> <li>– organizational culture and environmental safety</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– image of the organization;</li> <li>– attributes of the organization;</li> <li>– well-thought-out advertising campaign;</li> <li>– advantages over other similar organizations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– economic and social actions in relation to employees, competitors, society, environment</li> </ul>

Thus, the components of the concept of “image” of the enterprise are the financial capacity of this organization, management efficiency and organizational culture. The conditions for creating a company brand are the presence of a positive image, competitive advantages, attributes (logo, trademark, etc.) that immediately cause associations with it and a well-thought-out advertising campaign. The company’s reputation is formed under the influence of economic and social actions in relation to competitors, employees, society, and the environment.

Image tasks:

1. Increasing the prestige of the company, because the development of a corporate style indicates the company's attention is not only to production issues;
2. Increasing the effectiveness of advertising and various product promotion activities;
3. Facilitating the introduction of new goods (services) to the market, because the company has the formed image makes it easier to bring the product to the market;
4. Increasing the competitiveness of the firm, because in the conditions of competitors' goods of equally high quality, the competition is conducted at the level of the firms' images.

It is better to entrust the artificial creation of an image to highly qualified professionals, so you should not save money on its creation. The image only partially “belongs” to the company – in the form of visual attributes of the corporate style, the other part of it is created by means of PR and lives in the mass consciousness of the consumer. If the company does not take care of creating the right image, consumers can get by with their own imagination and come up with their own version of the image, which will not always be profitable for the company.

The main tools of image formation are:

1. Corporate style is the basis of the image, the main means of its formation.
2. Visual tools – design methods of image formation, which include the creation of packaging, design of shop windows, offices, exhibitions, development of advertisement layouts.
3. Original layouts may be different, but one element (detail) that is constantly present in all positions makes a whole series of layouts recognizable. Color also plays an important role.
4. Verbal (verbal) tools – specially selected stylistics, focused on the consumer.
5. Advertising tools – advertising means used in each specific case, which contribute to the formation of a favorable attitude.
6. PR events – thoughtful, planned, ongoing efforts to establish and strengthen mutual understanding between the enterprise and the public. These are exhibitions, presentations, press conferences, sponsored events. When conducting PR events, it is necessary that the specifics of the company correspond to the specifics of the event. The relation of the target groups to the carried out PR actions, the scale of the audience of the sponsored action is also important.

Therefore, any organization has one or another image in the public mind, regardless of whether it works to create it or not. In other cases, the image is formed spontaneously under the influence of fragmentary and not always reliable information, rumors, opinions of competitors, etc. It is much more profitable for the organization



to purposefully form its favorable image than to let things flow and subsequently correct unwanted and false perceptions of people about themselves and its activity.

The result of creating a positive image will be an increase in the prestige (authority) of the organization among various population groups.

The main means of image formation include: corporate style, advertising means, public releases, visual and verbal (verbal) means. The use of event management is of great importance in the formation, maintenance and development of the image.

*Supervisor – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor Pererva I. M.*

---

**Literature:** 1. Алексулін В. О. Маркетинг в галузях і сферах діяльності. Київ : Дункан, 2002. 231 с. 2. Балабанова Л. В., Приходченко Я. В. Імідж підприємства як складова бренда торговельного підприємства. *Науковий вісник ЛНАУ*. 2009. № 5. С. 34. 3. Грубі Т. Практикум з соціальної психології. 2011. 236 с. URL: [https://www.academia.edu/41638382/%D0%9F%D1%80%D0%B0%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%BA%D1%83%D0%BC\\_%D0%B7\\_%D1%81%D0%BE%D1%86%D1%96%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D1%97\\_%D0%BF%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%97](https://www.academia.edu/41638382/%D0%9F%D1%80%D0%B0%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%BA%D1%83%D0%BC_%D0%B7_%D1%81%D0%BE%D1%86%D1%96%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D1%97_%D0%BF%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%97). 4. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління : навч. посіб. Київ : Академвидав, 2003. 568 с. 5. Олексенко В. Формування професійного іміджу сучасного вчителя. *Проблеми освіти*. 2015. Вип. 84. С. 258–263. 6. Скорик Ю. Імідж педагога як формуючий чинник стійкості до професійного вигорання майбутніх викладачів вищої школи. *Вісник Житомирського державного університету ім. Івана Франка*. 2014. Вип. 4. С. 144–147. 7. Сизоненко В. О. Сучасне підприємництво: довідник. Київ : Знання-Прес, 2007. 440 с. 8. Томілова М. Модель іміджу організації. *Менеджмент і менеджер*. 2007. № 9. С. 26–32. 9. Трач О. Ю. Імідж, бренд, та репутація: їх взаємозв'язок і вплив на розвиток територій, організацій та окремих осіб. URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Logistyka/2011\\_706/24.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Logistyka/2011_706/24.pdf). 10. Шепель В. М. Іміджологія. Київ : Знання-прес, 1994. 225 с.

Стаття надійшла до редакції 28.11.2022 р.



## ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ БАНКОМ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

УДК 336.71

*Палоташ П. Р.*

Магістрант 2 року навчання  
факультету фінансів і обліку ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті досліджено причини виникнення криз у банках. Визначено сутність антикризового управління банком. Обґрунтовано необхідність системного підходу до антикризового управління банком. Запропоновано впровадження в систему антикризового управління банком механізму внутрішнього моніторингу банківських ризиків.

**Ключові слова:** банк, криза, антикризове управління, кредитний ризик, моніторинг банківських ризиків.





**Annotation.** The article examines the causes of crises in banks. The essence of the bank's anti-crisis management is defined. The need for a systemic approach to anti-crisis management of the bank is substantiated. It is proposed to introduce a mechanism of internal monitoring of banking risks into the anti-crisis management system of the bank.

**Keywords:** bank, crisis, anti-crisis management, credit risk, monitoring of banking risks.



На сьогодні банківська система України діє в умовах підвищеної ризикованості ринкового середовища, що вимагає особливої уваги до забезпечення та підтримки її фінансової стійкості, вибору раціонального варіанту розміщення фінансових ресурсів, оцінки та контролю ризиків. Сучасний стан банківської системи України можна охарактеризувати як нестійкий, оскільки на її дестабілізацію впливають як внутрішні, так і зовнішні фактори.

Через військові дії на території України вже в першому півріччі 2022 р. через війну банки продемонстрували від'ємний фінансовий результат – 4,6 млрд грн. У другому кварталі чистий збиток банківського сектора сягнув майже 4,5 млрд грн. Станом на 01.07.2022 р. з 68 платоспроможних банків 47 банків були прибутковими та отримали чистий прибуток у розмірі 10,0 млрд грн, 21 – збитковими зі збитком 14,6 млрд грн [1].

Все це свідчить про вкрай нестабільну макроекономічну ситуацію в Україні, яка загрожує економічній безпеці банківської системи як основи фінансової системи держави. Динамічний розвиток кризових явищ і поглиблення невизначеності в банківському секторі економіки потребують розробки і впровадження ефективних заходів антикризового управління якістю кредитним портфелем та банку в цілому.

Дослідженням проблематики антикризового управління банком займалися такі вчені, як: М. І. Зверяков, Ю. С. Ребрик, О. Р. Рудик, Є. А. Ящук [2–5] та ін. Однак у зв'язку з постійними негативними змінами політичної та, відповідно, економічної ситуації в країні це питання набуває все більшої актуальності та необхідності його детального вивчення.

**Метою** статті є удосконалення шляхів антикризового управління банку в сучасних умовах функціонування банківського сектора.

Головним завданням антикризового управління є забезпечення стійкого становища підприємства на ринку. Антикризове управління має бути націлене на запобігання можливим серйозним ускладненням у ринковій діяльності підприємства, усунення несприятливих для бізнесу явищ та забезпечення стабільного й успішного господарювання з орієнтацією на розширене відтворення на найсучаснішій основі, на власні накопичення [2].

Під антикризовим управлінням розуміють комплекс заходів на етапах виявлення кризотвірних факторів, своєчасної діагностики, упередження і нейтралізації кризи, спрямований на досягнення цілей діяльності банку, реалізацію його стратегії та подальший розвиток [4, с. 263].

Оскільки криза не виникає несподівано, вона розвивається протягом певного часу. Основними причинами, які призводять до виникнення проблем у банках, є такі:

- зниження якості активів та порушення їх структури, непідтримання активів на достатньому рівні;
- низька кваліфікація співробітників банку та його керівництва;
- негативні зміни у структурі ресурсної бази;
- недосконала система внутрішнього контролю;
- постійне залучення з міжбанківського ринку коштів у значних обсягах;
- зниження рівня диверсифікації активів і пасивів;
- зниження доходів при зростанні дебіторської та кредиторської заборгованості;
- зменшення величини власного капіталу.

Причини кризових явищ у функціонуванні банку обумовлені внутрішніми та зовнішніми складовими. Внутрішня фінансова стійкість банку – це набір збалансованих факторів, що забезпечують функціонування установи банку на достатньому рівні. Такими факторами можуть бути платоспроможність (з точки зору достатності ліквідності та повернення активів) та прибутковість (з точки зору капіталізації та покриття витрат діяльності) [5, с. 322].



Під зовнішньою фінансовою стійкістю розуміють рівень успішності функціонування банку на фінансовому ринку, що здобутий через адміністративний вплив держави, або в результаті високого рівня конкурентної позиції установи.

Отже, на нашу думку, основним науковим підходом до визначення змісту антикризового управління банком та його складових є системний підхід, інші наукові підходи є його продовженням і доповненням. Важливим аспектом антикризового управління є вибір найбільш прийнятної стратегії з множини запропонованих стратегій з огляду на обмеження часових, фінансових, людських та інших ресурсів.

Антикризове управління має бути в стані постійної готовності, охоплювати всі стадії розвитку кризи та мати стратегічну спрямованість. Система антикризового управління має акумулювати як наукові знання, так і практичні методики у сфері аналізу й управління всіма господарськими процесами банку. Система антикризового управління банку має забезпечувати ефект функціонування та розвиток банку за умови переборення кризи, яка виникає на відповідній стадії його розвитку, за допомогою розробки та реалізації відповідної стратегії антикризового управління.

Антикризове управління банком проходить в три основних етапи [2, с. 49].

Першим етапом є стримування кризи. На цьому етапі після виявлення системних ознак кризи органи державної влади повинні бути застосовані негайні заходи, спрямовані на перешкоджання поширенню кризи на всю систему. У світі було досить багато криз у банківській сфері і, як зазначають історичні факти, – одним з перших сигналів кризи банку є різкий відтік депозитів. Тому одним із перших та пріоритетних завдань для банку є утримання клієнтів та підтримання рівня депозитних вкладів шляхом відновлення їх довіри до банку та банківського сектора в цілому. Зі сторони держави доцільним буде застосування таких методів, як розширення схеми гарантування банківських депозитів, надання підтримки ліквідності банків, у тому числі за менш жорстких умов, ніж за нормальних обставин, а також структурного інструменту – невідкладної ліквідації цілковито неплатоспроможних банків.

Наступним етапом є системна реструктуризація банків, яка направлена на відновлення платоспроможності та прибутковості банків, виконання ними функцій фінансових посередників. На даному етапі для початку потрібно провести детальний аналіз активів банків з метою визначення їх поточного стану. Після цього проводиться розподіл банків за категоріями: неплатоспроможні банки, недокапіталізовані, проте життєздатні банки, платоспроможні банки, що відповідають усім необхідним критеріям.

Третій етап – робота з проблемними кредитами або «реабілітація», завданнями якої активів є максимізація вартості «поганих» активів та мінімізація втрат банку. Управління такими активами може здійснюватися шляхом: самостійної реструктуризації банком або списання їх вартості з балансу; передача чи перепродаж кредитів приватній компанії або продажу централізованій компанії з управління активами, що є зазвичай державною установою.

Отже, враховуючи інтенсивний розвиток глобалізаційних та інноваційних процесів у банківській системі, жоден банк не може існувати без ефективної системи антикризового управління.

Загальновідомим є той факт, що особи, які через свої банківські рахунки намагаються відмивати злочинні доходи, прагнуть представити свої операції як звичайні та буденні речі, тому перед банківськими працівниками стоїть надзвичайно важке завдання – відрізнити законні операції від злочинних. Тому в антикризове управління банком має бути впроваджена система фінансового моніторингу операцій банку, яка виконує функцію оцінки ризику або імовірності виявлення чи упущення фінансової операції, що потенційно може бути пов'язана з відмиванням злочинних доходів.

Процес управління ризиком при здійсненні фінансового моніторингу включає в себе три основні етапи, які, своєю чергою, поділяються на окремі складові: визнання фінансовою установою існування ризику; застосування оцінки ризиків; розробка стратегій для управління та зменшення ідентифікованих ризиків [3, с. 120].

Визначення ризиків відмивання доходів, отриманих злочинним шляхом, має включати розгляд послуг, що визначені регуляторами та урядовими органами, які заслуговують на довіру як такі, що мають високий ризик відмивання доходів, отриманих злочинним шляхом.

Варто також зауважити, що оцінка ризиків повинна проводитись не лише при ідентифікації клієнта та за початкуванні з ним стосунків, а й під час обслуговування даного клієнта, а тому в процесі діяльності банку буде змінюватись ставлення стосовно конкретної країни, клієнта чи банківського продукту.



Таким чином, в даній роботі досліджено причини виникнення криз у банках, сутність антикризового управління банком, фактори впливу на нього, його основні етапи. Також у роботі запропоновано впровадження в антикризове управління банком системи фінансового моніторингу операцій банку. Ефективно розроблена система виявлення можливих ризиків допоможе банківській установі сфокусувати свою увагу на тих клієнтах та транзакціях, які потенційно позиціонуються як найбільш ризикові з точки зору відмивання коштів.

Напрямами подальших досліджень у сфері антикризового управління банком є формування дієвих стратегій стримування впливу кризотвірних факторів на ефективність діяльності банківських установ у сучасних економічних умовах.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Рац О. М.

---

**Література:** 1. Національний банк України. URL: [www.bank.gov.ua](http://www.bank.gov.ua). 2. Зверяков М. І., Зверяков О. М. Антикризове управління фінансовою стійкістю банку в умовах економічних дисбалансів : монографія. Одеса : ОНЕУ, 2015. 418 с. 3. Ребрик Ю. С. Особливості сучасних підходів до діагностики кризових явищ у банку. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2012. № 12 (139). С. 117–122. 4. Рудик О. Р. Антикризова діагностика суб'єктів господарювання в економіці України. *Наукові записки. Серія «Економіка»*. 2014. № 21. С. 262–265. 5. Ящук Є. А. Прибуток банківської діяльності як основа її стабільності. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України*. 2012. № 36. С. 319–327.

Стаття надійшла до редакції 17.12.2022 р.



## МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 339:13

Покорська В.

Магістрант 2 року навчання  
факультету міжнародної економіки та підприємництва ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті проаналізовано поняття «збутова діяльність», досліджено особливості управління збутовою діяльністю на підприємстві, визначено етапи планування збутової діяльності, об'єкт та суб'єкт, ключові елементи та функції механізму управління збутовою діяльністю, основні канали збуту.

**Ключові слова:** збутова діяльність, збут, механізм, процес, управління, функції.



**Annotation.** The article analyzes the concept of «sales activity», examines the peculiarities of management of sales activity at the enterprise, defines stages of planning of sales activity, object and subject, key elements and functions of the mechanism of management of sales activity, main channels of sales.

**Keywords:** sales activity, sales policy, sales, mechanism, process, management, functions.







**Постановка проблеми.** Глобалізація щодня нам диктує нові умови співіснування в економічному середовищі. Боротьба за споживача та попит на продукт набуває небувалої конкуренції, а кількість пропозицій на ринку зростає широчезними кроками. Саме тому питання функціонування такого явища, як збутова система підприємства, ніколи не втрачає своєї актуальності.

Сьогодні збут – це детально продуманий та чітко сформований процес підприємницької діяльності, який включає у себе чи не всі елементи роботи будь-якої організації. Адже просто виготовляти продукцію недостатньо, підприємству необхідно забезпечувати ефективну систему її реалізації, що в результаті призведе до задоволення потреб споживачів та отримання прибутку, – рушійної сили функціонування кожної компанії.

Питанню збуту та функціонуванню системи як частини підприємницької діяльності було приділено чимало уваги. Матеріали щодо цих питань наведено у працях таких учених: Л. Балабанова, С. Гаркавенко, В. Онищенко, А. Старостіна, А. Градова, П. Зав'ялова, А. Романова, В. Хруцький, І. Ансофф, Ф. Котлер, В. Бурцев, В. Сергеев, А. Родіонов, С. Шпилик, П. Вінкельман.

Актуальність теми зумовлена тим, що збільшення рівня конкуренції та впровадження новітніх технологій у всі сфери господарської діяльності потребують постійного регулювання системи управління збутової діяльністю.

**Метою** дослідження є аналіз понять «збутова діяльність», визначення етапів планування, основних елементів, функцій і каналів просування системи збутової діяльності.

Організація збутової діяльності на підприємстві є невід'ємною складовою його функціонування. Налагоджена безперебійна система збуту забезпечує компанію найважливішим джерелом стабільності та процвітання – постійним надходженням грошових засобів. Саме тому від ефективності формування та розвитку збутової системи підприємства залежить результат його діяльності, позиція на ринку, успіх та поразки.

Збутова діяльність являє собою процес просування готової продукції, який включає маркетинговий та логістичний аспект, здійснюється відповідно до вимог ринкового середовища з метою задоволення потреб споживачів, формування іміджу та отримання прибутку.

Українське законодавство пропонує своє трактування поняття «збуту». Так у Положенні (стандарті) бухгалтерського обліку 16 «Витрати» перелічені витрати на збут, пов'язані з реалізацією (збутом) продукції (товарів, робіт, послуг), зокрема:

- витрати пакувальних матеріалів для затарювання готової продукції на складах готової продукції;
- витрати на ремонт тари;
- оплата праці та комісійні винагороди продавцям, торговим агентам та працівникам підрозділів, що забезпечують збут;
- витрати на рекламу та дослідження ринку (маркетинг);
- витрати на передпродажну підготовку товарів;
- витрати на відрядження працівників, зайнятих збутом;
- витрати на утримання основних засобів, інших матеріальних необоротних активів, пов'язаних зі збутом продукції, товарів, робіт, послуг (операційна оренда, страхування, амортизація, ремонт, опалення, освітлення, охорона);
- витрати на транспортування, перевалку і страхування готової продукції (товарів), транспортно-експедиційні та інші послуги, пов'язані з транспортуванням продукції (товарів) відповідно до умов договору (базису) поставки;
- витрати на гарантійний ремонт і гарантійне обслуговування;
- витрати на страхування призначеної для подальшої реалізації готової продукції (товарів), що зберігається на складі підприємства;
- витрати на транспортування готової продукції (товарів) між складами підрозділів (філій, представництв) підприємства;
- інші витрати, пов'язані зі збутом продукції, товарів, робіт, послуг [1].

Система управління збутовою діяльністю включає комплекс організаційних форм, за допомогою яких відбувається управління збутом, і економічних важелів, які допомагають у збільшенні обсягів реалізації товару та розвитку компанії (рис. 1).

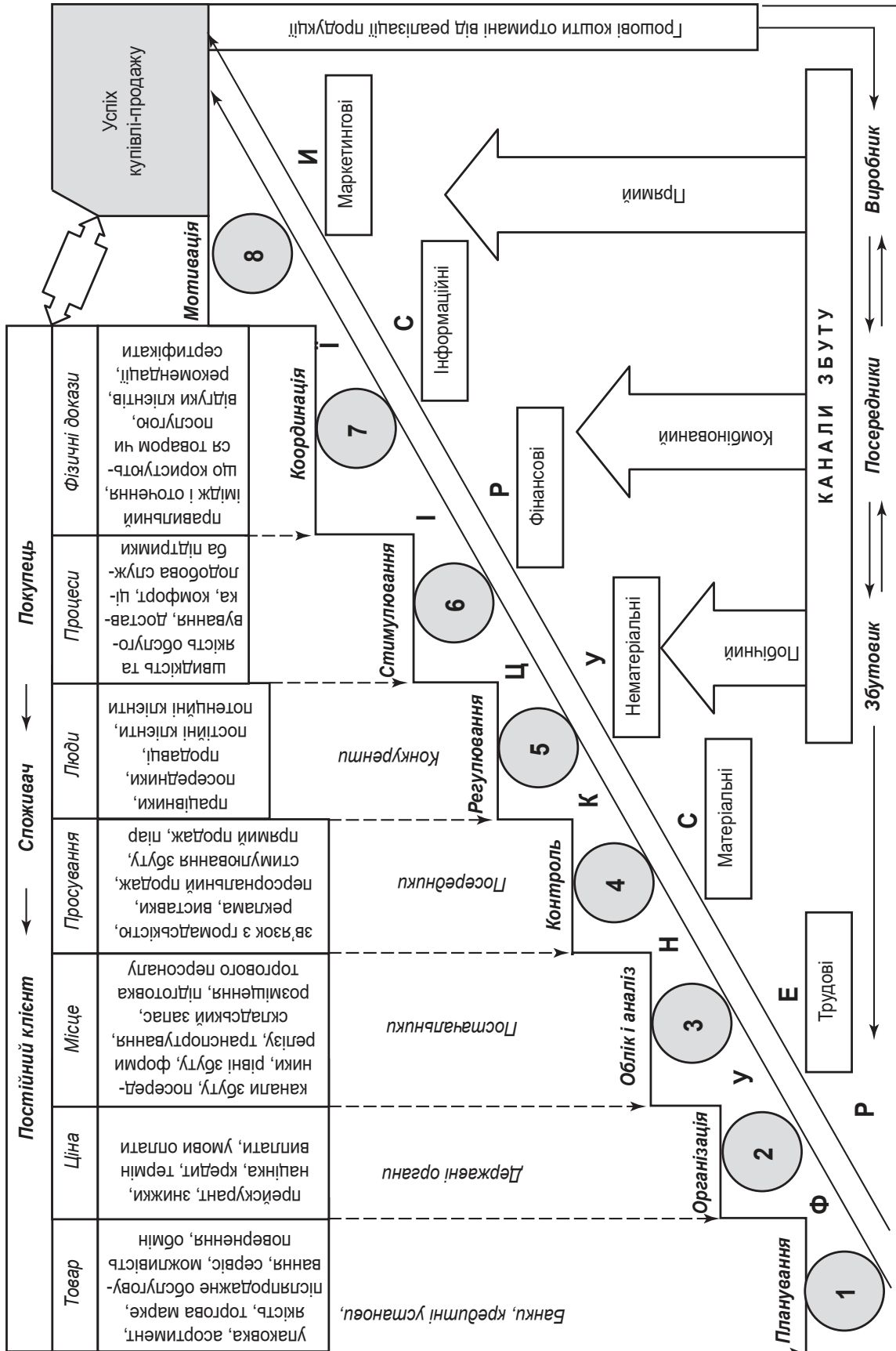


Рис. 1. Система управління збутом підприємства



Об'єктом управління збутовою діяльністю підприємства є збут, а суб'єктом – керівники підприємства, відділ збуту, посередницька компанія, з боку компанії, асоціація об'єднаної групи підприємств, з боку галузі, та представники органів державної або місцевої влади, з боку управління галуззю в кожному регіоні.

Ресурсною складовою управління даною сферою виступають фінансові, трудові, матеріальні, нематеріальні, інформаційні та маркетингові засоби, задача яких полягає у забезпеченні втілення мети підприємства.

До елементу механізму відносяться також інструменти маркетингу, – товар, ціна, місце, просування, люди, процеси, фізичні докази, завдяки яким цілеспрямований вплив на механізм набуває практичного характеру і які сформовані на основі концепції 7P-маркетингу і розділені залежно від того, що потребує впливу [2, с. 214–216].

Її метою є розробка «способів впливу та реалізації комплексу заходів пов'язаних із доведенням готової продукції і послуг до споживача, спрямованих на оптимальне використання всіх ресурсів підприємства з урахуванням кон'юнктури ринку» [3, с. 91–92].

Виконання функціоналу відбувається завдяки функціональній та забезпечуючій підсистемам (рис. 2).

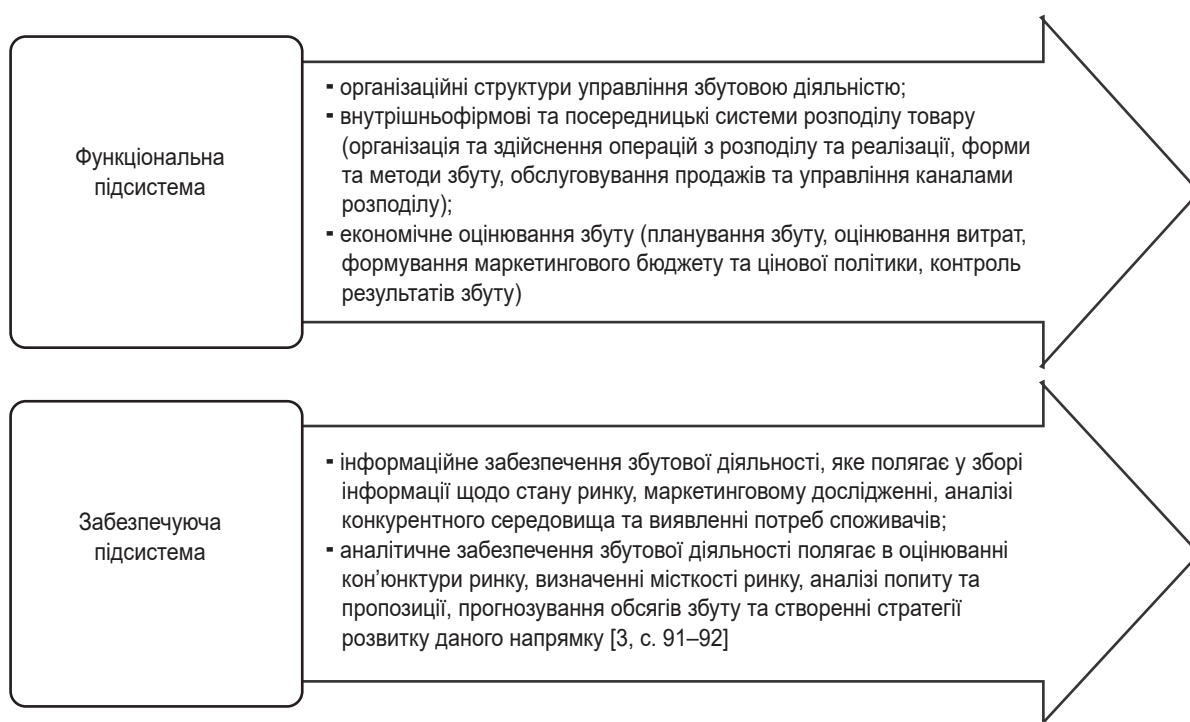


Рис. 2. Підсистеми механізму управління збутовою діяльністю

Функціональна підсистема забезпечує ефективне співдіяння організаційних форм та економічних методів функціональних підрозділів. Забезпечуюча підсистема являє собою зв'язок системи управління збутовою діяльністю підприємства з економічною ситуацією на ринку для адаптації до зовнішніх змін.

Німецький учений П. Вінкельман та український дослідник С. Шпилик дотримуються позиції, що управління збутовою діяльністю підприємства виконує такі функції як планування, організацію, мотивацію та контроль, а останній виділяє ще функцію регулювання. Попри вище зазначені функції виокремлюють у системі управління збутом ще функції аналізу та координації.

Така розширена модель функціоналу дає можливість ефективніше використовувати систему і зменшити ризик виникнення проблем на етапах дослідження ринку, постачання, виготовлення, реалізації товару та після-продажного обслуговування.

Планування збутової діяльності включає три етапи.

*Перший етап* полягає у визначенні обсягів потреб у ресурсному забезпеченні і його постачальниках, узгоджується план виробництва та збуту з урахуванням фінансово-економічних і матеріально-технічних пріоритетів.



На *другому етапі* відбувається формування програми товароруху від виробництва до торгових точок кінцевого продажу чи навіть до окремих споживачів продукції, а також виникає необхідність у плануванні логістики.

*Третій етап* планування включає у себе формування програми масових товаропереміщень, «оптимізується схема розміщення складських приміщень і транспортних потоків, складаються календарні плани-графіки підготовки товарів для відвантаження і поставок» [3, с. 93–94].

Формуванням збутової системи підприємства доцільно займатись керівникам відділів збуту й маркетингу, при цьому взаємодіяти з фінансовим, виробничим, юридичним відділом, відділом постачання, головним технологом та інженером і комерційним директором.

Як зазначають більшість науковців, основою у прийнятті управлінських рішень, які дозволять підприємству в майбутньому досягти поставлених цілей, є моніторинг, способи застосування якого залежать від поставленої цілі, вирішуваних питань, характеру інформації, що надходить, тощо.

**Висновки.** Діяльність будь-якого підприємства має бути забезпечена ефективною реакцією та адаптацією до сучасних темпів розвитку ринкового середовища, що так чи інакше несуть різного роду ризику. Збут свого роду виступає першопроходцем у питанні ринкових відносин, адже саме від нього залежить результат роботи цілої організації, а від ефективної побудови механізму управління збутом залежить рівень адаптації до економічного середовища.

*Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Проскурніна Н. В.*

---

**Література:** 1. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку : Наказ Міністерства фінансів України від 31.12.1999 № 318. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00#Text>. 2. Іваночко Н. В. Особливості формування механізму управління збутовою діяльністю підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 18. С. 214–218. URL: <http://global-national.in.ua/archive/18-2017/41.pdf>. 3. Шпилик С. Управління збутовою діяльністю підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2012. № 4 (37). С. 88–95. 4. Слесь І. Р. Управління збутовою діяльністю ТОВ «ГАЗ» з метою підвищення його прибутковості / Національний технічний університет «Київський політехнічний інститут ім. І. Сікорського». 2018. 111 с. URL: [https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/27707/1/Sles\\_magistr.PDF](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/27707/1/Sles_magistr.PDF). 5. Щербак В. Г. Теоретичні основи формування збутової політики підприємств. 2008. 18 с. URL: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/2948/1/20161103\\_502.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/2948/1/20161103_502.pdf).

Стаття надійшла до редакції 20.12.2022 р.





## ІНСТРУМЕНТИ ІНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГУ НА РИНКУ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИХ ПОСЛУГ

УДК 004.738.5:339.138:654.01

Попова К. С.

Магістрант 2 року навчання  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто інструменти інтернет-маркетингу та інші маркетингові заходи, що адаптовані для просування інтернет-провайдера. Визначено складові інтернет-маркетингу, що забезпечують ефективність діяльності у конкурентному середовищі.

**Ключові слова:** інтернет-маркетинг, інтернет-провайдер, інтернет-інструменти, таргетинг, аудиторія, соціальні мережі, розробка сайту.



**Annotation.** The article examines Internet marketing tools and other marketing tools are reviewed, which are adapted for putting an Internet provider company on the market. Warehouse was designated for Internet marketing, which ensures the effectiveness of activities in the competitive environment.

**Keywords:** Internet marketing, Internet provider, Internet tools, targeting, audience, social media, website development.



Телекомунікації в Україні – одна з найрозвинутіших і найбільш інноваційно-орієнтованих галузей економіки, головними цілями якої є забезпечення інтересів кожного споживача й українського суспільства у цілому, створення високорозвинутої інформаційно-телекомунікаційної інфраструктури. Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що застосування інтернет-інструментів і її успішна реалізація є обов'язковою умовою для невеликих локальних інтернет-провайдерів, які знаходяться на стадії активного розвитку і захоплення ринкової частки, оскільки маркетинг та Інтернет є єдиним елементом маркетингового управління, що безпосередньо пов'язує постачальника послуг зі споживачем і дозволяє вільно рухатись між ними інформаційним потоком.

Аспекти розвитку інтернет-провайдерів та інструментарію інтернет-маркетингу наведені в роботах таких учених-науковців, як А. Богачевський, В. Василенко, Дж. Веллінгтон, В. Гранатуров, Н. Єршомін, Ж. Ламбен, М. Мак-Дональд, М. Портер і в аналітичних публікаціях дослідницьких і консалтингових агентств.

Однак роботи, що висвітлюють взаємозв'язок особливостей ринку телекомунікаційних послуг та інтернет-маркетингу, відсутні взагалі.

**Метою** дослідження є аналіз інструментів інтернет-маркетингу у діяльності телекомунікаційного ринку України. Досягнення мети дослідження передбачає вирішення таких завдань:

- проаналізувати тренди інтернет-маркетингу та ринок телекомунікаційних послуг;
- адаптувати інструменти маркетингу в Інтернеті до особливостей телекомунікаційного ринку.

Політична ситуація в Україні змінила розпорядок усіх сфер життя українців, зокрема, й нашу поведінку в Інтернеті. За даними дослідження Інтернет-ринку агентством медійної реклами «newage», з того часу українці почали читати більше новин, із 20 найпопулярніших сайтів вісім – це суспільно-політичні ЗМІ, та ще два: Телеграм (38 % охоплення населення) та Youtube (73 %) також застосовують для отримання новин. Найпопулярніші соцмережі станом на березень 2022 року – Facebook (4 місце – 51 %) та Instagram (9 місце – 38 %) [1].

Змінився і спосіб виходу в Інтернет. У січні 2022 р. 68 % українського трафіку припадали на мобільні пристрої і 28 % – на ПК, а вже в березні із комп'ютерів заходили в онлайн лише 13 %, а частка мобільного трафіку зросла до 83 % (решта – планшети) [1].

Наявна статистика дає зрозуміти дві особливості телекомунікаційного ринку: необхідно адаптувати інструменти інтернет-маркетингу під особливості використання ресурсів та додатків, і те, що потреба у стабіль-



ному зв'язку стала необхідністю, щоб вижити. Рейтинг найбільших операторів широкосмугового доступу до провідного Інтернету України, за даними сайту 2IP, наведено в табл. 1 [2].

Таблиця 1

#### Рейтинг українських провайдерів фіксованого інтернет-доступу

№	Назва провайдера	Сайт
1	АТ «Київстар»	kyivstar.ua
2	ПАТ «Укртелеком»	ukrtelecom.ua
3	ТОВ «ВОЛЯ»	volia.com
4	ТОВ «Інтернетелеком»	www.intertelecom.ua
5	Телекомунікаційна група «Vega»	vega.ua
6	ISP «Фрегат»	fregat.com
7	ТОВ «Фрінет»	o3.ua
8	ТОВ «Лайфселл»	www.lifecell.ua
9	ISP «Тріолан»	triolan.com
10	ПАТ «Datagroup»	www.datagroup.ua

До першої стратегічної групи входять такі провайдери: Київстар, Фрегат та Тріолан, які пропонують широкий асортимент тарифів і додаткових послуг, стимулюють споживачів регулярними акційними пропозиціями, підтримують ефективні відносини зі споживачами шляхом програм лояльності та інтернет-комунікацій, мають досить високу якість і вартість послуг. Ці торгові марки відрізняються високою маркетинговою активністю в Інтернеті та широким географічним масштабом діяльності.

До другої стратегічної групи можна віднести компанії Воля та Укртелеком, що є основою ринку телекомунікацій. Компанії мають широке географічне охоплення ринку, але лояльність абонентів зберігається на середньому рівні.

До третьої групи відносяться компанії Вега, Датагруп, Фрінет та Лайфселл, яких потроху витісняють ринкові лідери. Маркетингова діяльність компаній зосереджена лише на використанні сарафанного радіо та зовнішньої реклами.

Дослідження інтернет-ринку та аналіз найпопулярніших провайдерів України, а також їх досвід у використанні інтернет-інструментів дозволяє дійти підсумку, що успішна діяльність інтернет-провайдерів прямо пропорційна їхній маркетинговій діяльності в Інтернеті.

Сайт – канал, що інформує клієнтів про провайдера та його політику, надає можливості прямого контакту з постачальником послуг зв'язку, ознайомлює потенційних абонентів з тарифними планами компанії, умовами підключення, відгуками та іншими важливими факторами, які сприяють появі довіри. Інструмент для веб-сайту GT Metrix аналізує та оцінює швидкість роботи як десктопних, так і мобільних версій сайтів, що є важливою умовою при першому залученні потенційного абонента. Google Analytics допоможе провайдерам відстежувати конверсії, отримувати аналітику, сегментувати цільову аудиторію та використовувати дані для покращення вмісту сайту.

Пошукова оптимізація SEO – комплекс заходів із внутрішньої та зовнішньої оптимізації для підняття позицій сайту в результатах видачі пошуковими системами за певними запитами користувачів (наприклад, запит «Інтернет в Харкові»), з метою збільшення потенційних клієнтів та подальшої монетизації цього трафіку [3]. Google Search Console один із найпотужніших та багатофункціональних SEO-інструментів в Інтернеті. За його допомогою можна відстежувати ключові слова, за якими знаходять інтернет-провайдерів, та дізнатися, яким сайтам надають перевагу.

Контекстна реклама являє собою оголошення, які відображаються у відповідь на запити користувачів у пошукових системах. Google Adwords – один із найбільш популярних сервісів контекстної реклами, тому що



пошуковик Google віддає перевагу близько 70 % користувачів Інтернету. Тобто, якщо клієнт обирає собі провайдера зв'язку, контекстна реклама компанії буде перед очима при подальших пошукових зверненнях [4].

Результати аналізу компанії GlobalLogic, оприлюднені станом на липень 2022 року, свідчать, що соцмережами користуються приблизно 76,6 % українців [5]. Саме тому активно позиціонування в соціальних мережах і розвиток SMM дозволить провайдеру бути ближчим до потенційного споживача і мати додатковий канал для інформування та підвищення лояльності поточної аудиторії, або залучення нових абонентів за допомогою налаштування таргетованої реклами.

Однак, щоб утримати клієнта, необхідно розробити єдиний стиль ведення профілю, наповнювати його інтерактивним і регулярним контентом, що можливо за допомогою інструментів для роботи з креативами. Перед публікацією контенту необхідно визначити час та дні тижня, коли підписники сторінки найактивніші, а також порівняти публікації та сторінки інших провайдерів у різних соцмережах за допомогою інструментів аналітики. Такі інструменти також проводять аналіз рекламних кампаній конкурентів та їх рекламні розміщення на всіх платформах. Після цього можна запланувати заздалегідь публікацію контенту і налаштувати власні рекламні кампанії.

Месенджери, своєю чергою, забезпечують прямий зв'язок абонента та провайдера. Інструментом для спрощення спілкування в месенджерях є автоматизовані чат-боти або групи, завдяки яким абонент може залишити заявку на підключення, поповнити рахунок або зв'язатися з технічною підтримкою.

Таким чином, інтернет-маркетинг забезпечує підвищення впізнаваності провайдера, його стабільне позиціонування в мережі, збільшення абонентської бази та прибутків. Тому для ефективного зростання рекомендується використовувати комплексний інтернет-маркетинг, що дозволить досягти кращих результатів за короткий проміжок часу [6].

*Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Ус М. І.*

---

**Література:** **1.** Дослідження newage. 2022: digital-ринок України. URL: <https://newage.agency/uk/blog-uk/doslidzhennya-newage-2022-digital-rinok-ukraini/>. **2.** Рейтинг інтернет-провайдерів. URL: <https://2ip.ua/ru/services/providers-rating>. **3.** Голубков Е. Н. Интегрированные маркетинговые коммуникации. Москва : Юрайт, 2019. 363 с. **4.** Контекстна реклама – потужний інструмент для бізнесу. URL: <https://nbiplus.com/idea/kontekstnaya-reklama-moschnyy-instrument-dlya-vashego-biznesa>. **5.** Якими соцмережами користуються українці під час війни: статистика. URL: <https://speka.media/yakimi-socmerezami-koristuyutsya-ukrayinci-pid-cas-viini-doslidzhennya-p22nur>. **6.** Турчин Л., Островерхов В. Сучасні тренди інтернет-маркетингу. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2019. № 24. С. 75–85.

Стаття надійшла до редакції 28.11.2022 р.





## ВПЛИВ ІНТЕРНЕТ-ТЕХНОЛОГІЙ НА ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ

УДК 339.138:004.738.5

Походенко П.

Магістрант 2 року навчання  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Проаналізовано поняття «інтернет-економіка», «інтернет-маркетинг», досліджено систему маркетингових інтернет-комунікацій, обґрунтовано вплив розвитку інтернет-технологій на процес формування маркетингової комунікаційної політики підприємств, установ та організацій.

**Ключові слова:** комунікація, маркетинг, маркетингова комунікаційна політика, технології, інтернет, інтернет-маркетинг.



**Annotation.** The article analyzes the concepts of «Internet economy», «Internet marketing», examines the system of Internet marketing communications, and substantiates the impact of the development of Internet technologies on the formation of marketing communication policy of enterprises, institutions and organizations.

**Keywords:** communication, marketing, marketing communication policy, technology, Internet, Internet marketing.



**Постановка проблеми.** Комунікація відіграє надзвичайно важливу роль в усіх сферах життя сучасного соціуму. Багато вчених, які представляють різні науки, досліджують поняття «комунікація»: для філософів та соціологів – це певна заміна інформації різними образами, термінами та знаками; для психологів – це спілкування; для маркетологів – процес передачі закодованої інформації до цільової аудиторії. Власне маркетингова комунікація і комунікаційна політика є одними з найважливіших складових маркетингової діяльності кожного підприємства, установи, організації.

Реалії сьогодення, а саме умови економічної та політичної нестабільності, стрімких змін в інтересах соціуму, посилення конкуренції тощо, все більше вимагають від підприємств, установ та організацій повноцінного впровадження маркетингової комунікаційної політики або вдосконалення наявної відповідно до тенденцій, заданих зовнішнім середовищем. Однією з таких тенденцій є постійний, безупинний розвиток сучасних технологій, зокрема інтернету. Сьогодні мережа Інтернет – це особливий простір для комунікацій, де формуються нові структурні відносини і комунікаційні зв'язки. Кожен виступає свідком докорінної трансформації методів і прийомів маркетингу, зумовлених бурхливим розвитком мережевих інтернет-комунікацій та електронної комерції.

Проблематика дослідження маркетингових комунікацій, формування та впровадження комунікаційної політики досить широко висвітлена багатьма науковцями, зокрема, Дж. Барнеттом, С. Моріарті, Ж.-Ж. Ламбеном, Ф. Котлером, П. Дойлем, М. Власовою, О. Старостіною, Т. Примаком, А. Павленком та ін.

Актуальність теми зумовлено тим, що питання впливу інтернет-технологій на формування маркетингової комунікаційної політики є мало дослідженим і потребує детального вивчення.

**Метою** дослідження є аналіз понять «інтернет-економіка», «інтернет-маркетинг» та їх складових, обґрунтування впливу розвитку інтернет-технологій на процес формування маркетингової комунікаційної політики.

Роль комунікаційної політики в системі маркетингу важко переоцінити, адже це є курс діяльності підприємства, установи або організації, що спрямований на планування і здійснення взаємодії компанії зі всіма суб'єктами маркетингової системи на основі використання комплексу засобів комунікацій, що забезпечують стабільне і ефективне формування попиту і просування пропозиції товарів та послуг на ринки з метою задоволення потреб споживачів та отримання прибутку.





Важливо розуміти, що впровадження ефективної комунікаційної політики та її постійне вдосконалення є одними з вирішальних умов успіху діяльності підприємства, установи чи організації.

Ефективна комунікаційна політика має бути розроблена з урахуванням не лише специфіки діяльності підприємства, установи чи організації, але й змін, що відбуваються в зовнішньому та внутрішньому середовищах діяльності. Активний розвиток Всесвітньої мережі Інтернет та інших технологій є передумовою формування вкрай інформативного сучасного суспільства. Щодня все більше операцій здійснюється за допомогою телефону, комп'ютеру тощо, зокрема, через мережу Інтернет, а можливість віддаленого доступу до інформації та послуг у режимі реального часу відіграє важливу роль у розвитку сучасного бізнесу.

Інтернет є не лише глобальним засобом комунікацій без територіальних і національних кордонів, але й ефективним інструментом ведення бізнесу, досліджень, впливу на аудиторію. Всі ці фактори ініціювали появу такого явища, як інтернет-економіка, що стрімко поширюється, розвивається вже та є перспективним напрямком для розвитку бізнесу в Інтернеті.

А. Хартман та Дж. Сифоніс [1] визначають інтернет-економіку як сферу, в якій реально функціонує бізнес, створюється і змінюється вартість, здійснюються транзакції і встановлюються відносини типу «один з одним». Вони вважають, що ці процеси можуть бути пов'язані з аналогічними процесами традиційного ринку, але водночас є незалежними від останніх.

Свою чергою, Т. М. Басюк [2] зазначає, що відкриття сайтів і віртуальних магазинів, використання електронної реклами і маркетингу, електронного документообігу вказує на радикальні зміни в комерційній діяльності і потребує відповідних рішень для функціонування підприємств.

На думку І. В. Бойчука [3], інтернет-економіка розвивається в напрямках інтернет-бізнесу, інтернет-комерції (або електронної комерції), інтернет-маркетингу.

Інтернет-технології та інтернет-економіка, зокрема, вже є складовими життя сучасного суспільства. Так, новий звіт Digital 2022 Global Statshot від DataReportal [4] демонструє, що понад 5 млрд людей у всьому світі зараз користуються Інтернетом, а 63 % всього населення світу – зараз онлайн. Користувачі проводять в середньому по 6 годин і 53 хвилини онлайн щодня. Типовий користувач інтернету зараз проводить в мережі понад 40 % свого життя. Власне в Україні, згідно з дослідженнями, проведеними порталом DataReportal [4], кількість інтернет-користувачів з кожним роком тільки зростає. Наведена нижче діаграма (рис. 1) свідчить про те, що вже понад 71 % населення країни є користувачами Всесвітньої мережі Інтернет.

. Кількість інтернет-користувачів, %

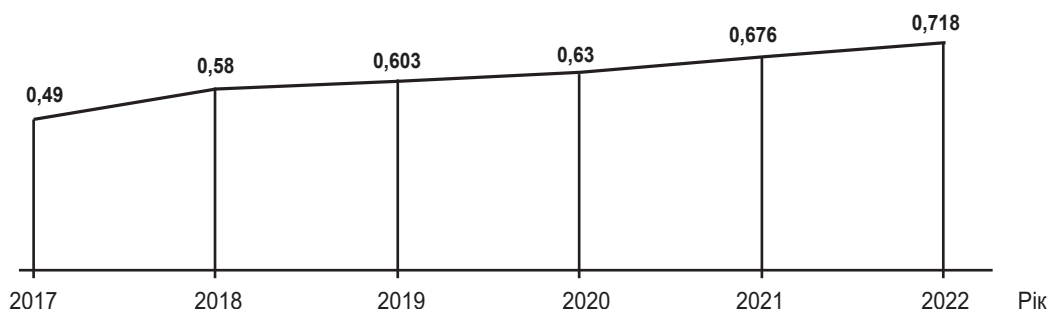


Рис. 1. Кількість інтернет-користувачів в Україні (% населення) у період з 2017 по 2022 рр. [4]

З огляду на це, діяльність сучасних підприємств, установ та організацій не може ігнорувати простір Інтернету, а їх маркетингова комунікаційна політика має включати в себе такі заходи маркетингу, як інтернет-маркетинг.

Інтернет-маркетингом слід вважати сукупність таких заходів, що спрямовані на успішну реалізацію стратегії маркетингу фірми, яка включає етапи досліджень, просування, реалізації продукції чи послуг, а також формування та підтримки лояльності клієнтів і партнерів за допомогою сучасних інтернет-технологій.

Умовно інтернет-маркетинг підприємств можна розділити на два напрями, для кожного з яких Інтернет відіграє роль нового інструменту, мета якого – підвищити ефективність бізнес-процесів, скоротити витрати і забезпечити прибутковість бізнесу та ефективність діяльності.



Перший напрямок пов'язаний із застосуванням інструментарію Інтернету для розширення системи маркетингу традиційних підприємств; організацією інформаційної взаємодії між співробітниками, замовниками, партнерами; проведенням маркетингових досліджень; просуванням і продажем товарів через Інтернет, а в разі їх цифрової природи – з доставкою до покупця; організацією сервісного обслуговування тощо.

Другий напрямок інтернет-маркетингу зумовлений появою нових видів моделей бізнесу, основою яких став сам Інтернет і для яких він відіграє основну роль (зокрема, інтернет-магазинів, торгових електронних майданчиків, віртуальних інформаційних агентств, підприємств, що надають послуги для учасників інтернет-ринку, тощо).

Для користувачів інтернет-комунікації мають ряд переваг порівняно з реальним спілкуванням, серед яких: психологічна комфортність, що забезпечується територіальною віддаленістю, за необхідності часовим відтермінуванням, можливість анонімності, що дозволяють реалізувати недоступні в реальності психологічні та соціальні статуси й ролі тощо. Така тенденція означає, що, застосовуючи системи віддаленого обслуговування споживачів товарів та послуг (у тому числі й через мережу інтернет), підприємства, установи та організації набувають високої популярності серед населення, а також конкурентної переваги перед конкурентами, у яких такі системи не впроваджені або не працюють правильно.

Розглядаючи інтернет-комунікації як складову інтернет-маркетингу, доцільно розглянути їх в системі складових маркетингової інтернет-комунікації (рис. 2).

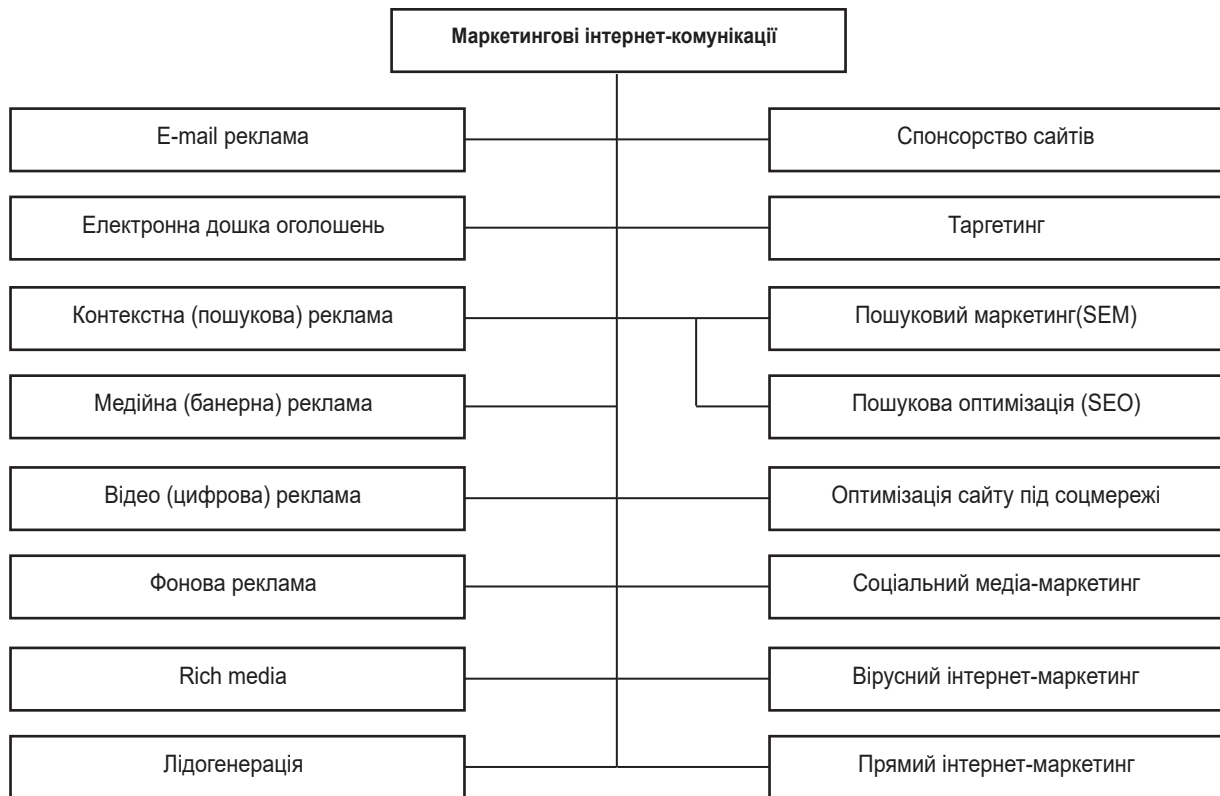


Рис. 2. Система маркетингових інтернет-комунікацій [5]

Політика комунікацій в інтернет-середовищі є курсом дій, що реалізуються і спрямовані на планування та здійснення взаємодії господарюючого суб'єкта з усіма суб'єктами маркетингового середовища за допомогою використання складових системи маркетингових інтернет-комунікацій (рис. 2). Останні покликані забезпечувати стабільне та ефективне формування попиту на товари та послуги підприємств, установ, організацій, а також їх ринкове просування з метою задоволення споживчих запитів та переваг, отримання на цій основі прибутку. В умовах сучасного світового ринку нові інформаційні технології та мережа Інтернет дозволяють зменшити затрати на виконання маркетингових функцій компанії [6].

Розробка та формування комунікаційної політики підприємства в інтернет-середовищі є досить складним процесом, що потребує послідовного проходження певних етапів. Насамперед, необхідно вивчити контактну



аудиторію та визначити цілі інтернет-комунікацій, після чого вже можна переходити до створення комунікаційних звернень, вибору каналів і засобів комунікації.

Важливу роль при цьому відіграє формування загального бюджету на просування та прийняття рішення щодо його коштів. Завершальним кроком виступає оцінка результатів та загальної ефективності просування підприємства та його продукції в інтернет-середовищі.

**Висновки.** Отже, вплив розвитку інтернет-технологій на формування комунікаційної політики важко переоцінити, адже ці технології вже стали складовою життя сучасного суспільства. З цим пов'язана поява таких категорій, як «інтернет-економіка», «інтернет-маркетинг», які сьогодні неможливо оминути під час ведення діяльності будь-якому підприємству, установі чи організації. Мережа Інтернет являє собою нове комунікаційне середовище, відмінне від традиційних засобів масової інформації. Для споживача, комунікації в Інтернеті вже набули своїх переваг над комунікаціями в реальному житті. Таким чином, вплив інтернет-технологій на маркетингову діяльність підприємств, установ та організацій зростає. Ці факти слід враховувати при формулюванні нової чи вдосконаленні існуючої маркетингової комунікаційної політики господарюючого суб'єкта та навіть некомерційної установи.

*Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Ус М. І.*

---

**Література:** 1. Hartman A., Sifonis J. G., Kador J. Net Ready: Strategies for Success in the Economy. New York : McGraw-Hill, 2000. 314 p. 2. Басюк Т. М., Думанський Н. О., Пасічник О. В. Основи інформаційних технологій. Львів : Новий Світ-2000, 2020. 391 с. 3. Бойчук І. В. Напрями реалізації маркетингових функцій підприємства через застосування Інтернету. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. Вип. 5. С. 34–38. 4. Digital in Ukraine // DataReportal. URL: <https://datareportal.com/search?q=ukraine>. 5. Дудко П. М., Сяолінь Лю. Інтернет-технології як напрям удосконалення комунікаційної політики підприємства // Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи» : матеріали III Всеукр. наук. Інтернет-конференції (м. Київ, 6 груд. 2018 р.). Київ : КНУТД, 2018. С. 160–165. 6. Клічук О. Роль сучасних інформаційних технологій у пошуку оптимальних рішень в економіці. *Нова педагогічна думка*. 2015. № 1. С. 163–165.

Стаття надійшла до редакції 29.11.2022 р.



## ЦІНОВА ПОЛІТИКА В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ФІРМИ НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ

УДК 338

*Сібутіна О. І.*

Магістранти 2 року навчання  
факультету міжнародної економіки і підприємництва ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** В умовах ринкової економіки для підприємств оптової та роздрібною торгівлі важливим є процес формування цінової політики. Це пов'язано насамперед з тим, що ціна є одним із найбільш гнучких економічних інструментів, правильне та розумне використання якого робить підприємство конкурентоспроможним та стабільним на



міжнародному ринку, підвищує темпи реалізації товару, сприяє його придбанню. прибуток, що забезпечує подальший розвиток підприємства.

**Ключові слова:** ціна, цінова політика, конкуренція, конкурентна перевага, підприємство, розвиток.



**Annotation.** In the conditions of a market economy, the process of forming a price policy is important for wholesale and retail trade enterprises. This is primarily due to the fact that the price is one of the most flexible economic tools, the correct and reasonable use of which makes the enterprise competitive and stable on the international market, increases the pace of product sales, and facilitates its acquisition. profit that ensures the further development of the enterprise.

**Keywords:** price, price policy, competition, competitive advantage, enterprise, development.



Успіх компанії на міжнародному ринку здебільшого визначається її ціновою політикою, яка враховує специфіку діяльності компанії. У ринковій економіці основною умовою ефективною ціновою політики є врахування орієнтації на споживача, його платоспроможності та цінової чутливості, диференційоване визначення торгових націнок, всебічне та постійне дослідження факторів, що впливають на цінову політику.

Ефективні показники діяльності певним чином залежать від послідовно встановленої цінової політики підприємства. Ґрунтовне дослідження сутності механізму ринкового ціноутворення дає можливість створити сприятливі умови для забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Особливе значення ціноутворення як економічного інструменту полягає в тому, що воно в результаті діяльності ринку безпосередньо впливає на характер отримання прибутку підприємств.

Ціна і ціноутворення займають провідне місце в ринковій економіці. Вони визначають форми господарського спілкування виробників і споживачів. Від рівня цін залежить наявність і масштаби виробництва, економічні інтереси виробників.

Ціна дуже важлива для споживача. Так, завищена ціна може стати перешкодою для купівлі товару, а отже, і для реалізації інтересів споживача. Ціни є одним із найефективніших економічних важелів на рівні суспільства, бізнесу та споживачів. Вони зберігають у гармонії економічні інтереси, сприяють підвищенню ефективності господарювання, поступальний розвиток економіки [2, с. 155].

Безпосередній вплив на забезпечення конкурентоспроможності підприємств мають фактори ціноутворення:

- групування факторів ціноутворення шляхом визначення зовнішніх і внутрішніх факторів;
- визначення факторів, що впливають на цінові рішення підприємства;
- аналіз динаміки цінової політики підприємства та оцінка взаємовпливу факторів;
- оцінка характеру та ефективності основних зовнішніх і внутрішніх факторів ціноутворення, ранжування їх за важливістю;
- виявлення рівня значущості ціноутворюючих факторів на окремих етапах ціноутворення.

Стратегічна мета кожного бізнесу – вижити та отримати максимальний прибуток. Що стосується поточних цілей, то ними можуть бути:

- захистити свої позиції;
- перемогти конкурентів;
- завоювання нових ринків;
- вихід на ринок з новим продуктом;
- швидке відшкодування витрат;
- стабілізація доходів тощо.

Цінова політика характеризується низкою методів розрахунку рівня цін на окремі види продукції. При затвердженні розрахованого за певною методикою рівня цін важливо визначити ймовірний діапазон їх формування, оцінити ступінь комерційного ризику, оптимізувати їх значення за співвідношенням «вартість-вартість». масштаб, перевірити дотримання певного виду цінової політики підприємства.



Розраховуючи ціни на основі забезпечення прибутку та цільового прибутку, підприємство завжди прагне встановити таку ціну, яка забезпечує бажаний розмір прибутку. Для різних обсягів продажу складається спеціальний графік загальних витрат (постійних, тимчасових) і очікуваної виручки від реалізації, де крива виручки залежить від ціни товару.

Вибирається така комбінація кількості продукції та ціни, яка забезпечує бажаний прибуток. Такий метод ціноутворення вимагає від підприємства розгляду різних цінових варіантів, їх впливу на обсяг продажів, які необхідні для забезпечення беззбитковості та цільового прибутку [6, с. 69].

Ключовою ланкою методології ціноутворення підприємства є принципи ціноутворення, які складають основу цінової політики в системі, що забезпечує конкурентоспроможність підприємства.

Цінова політика створює методологічну основу для вибору та обґрунтування цінової стратегії та пов'язує окремі рішення в цілісну систему, яка:

- методи визначення ціни нових товарів;
- співвідношення цін компанії порівняно з цінами конкурентів;
- взаємодія цін на сировину всередині виробничої номенклатури;
- використання системи знижок і періодичність зміни цін тощо.

Цінова політика компанії розвивається в рамках загальної стратегії компанії і включає цінову стратегію і цінову тактику. Цінова стратегія передбачає позиціонування пропонованого товару над ринковим. Існують різні підходи до визначення цільового сегмента та побудови стратегії (матриця Ансоффа, матриця БКГ, матриця Портера). Також у рамках цінової стратегії вибираються використовувані методи визначення (визначення) ціни і навіть форми цінової дискримінації.

Надалі в рамках реалізації стратегії будуть розроблені тактичні заходи (стимулювання продажів), в тому числі дисконтні та нестимулюючі схеми для клієнтів.

У ринкових умовах компанії, що постачають товари як на зовнішній, так і на внутрішній ринки, не можуть довго утримувати свої позиції, їх стратегія орієнтується лише на показники конкурентоспроможності товару, не враховуючи світовий рівень якості та витрати на створення та продаж товарів. Виходити на новий ринок, приймати управлінські рішення при здійсненні інвестицій, спрямованих на розширення або скорочення виробництва, модернізацію технологічного обладнання або модернізацію асортименту продукції, важливо оцінити конкурентоспроможність підприємства та підвищити її в майбутньому.

Конкурентоспроможність можна вважати показником рівня економічної безпеки, оскільки остання є одним із основних напрямків державної політики, що забезпечує національну безпеку, характеризує самовідтворювальну здатність національної економіки [6, с. 97].

Конкурентоспроможність означає наявність властивостей, що створюють переваги для суб'єкта господарської діяльності (конкуренції). Носіями конкурентних переваг можуть бути різні суб'єкти або категорії конкурентоспроможності: види продукції, окремі підприємства та організації або їх групи, що утворюють виробничі або конгломератні об'єднання, і, нарешті, окремі країни або їх об'єднання (регіональні, політичні, етнокультурні), що займаються конкурентною боротьбою за лідерство в міжнародній економіці в різних сферах відносин [7, с. 11].

Отже, достатній рівень конкурентоспроможності підприємства підтверджує раціональне використання власного та позикового капіталу в умовах конкуренції на ринку. Однією з них є проблема підвищення конкурентоспроможності та забезпечення конкурентних переваг підприємства в кризових економічних умовах.

Розробивши ефективну цінову політику, суб'єкти господарювання зобов'язані забезпечити певну інформаційну підтримку та дослідження принципів її формування, відповідність чинним нормам державного цінового регулювання, постійний моніторинг факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. Цінова ефективність політики залежить від розробки орієнтирів ціноутворення та методичного інструментарію визначення кінцевої ціни, що в результаті позитивно вплине на конкурентоспроможність підприємств.

*Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Доброскок Ю. Б.*



**Література:** 1. Гречаник Н. Ю. Сутність та особливості маркетингової цінової політики. *Інноваційна економіка*. 2012. № 32. С. 205–212. 2. Єщенко П. С., Палкін Ю. І. Сучасна економіка : навч. посіб. Київ : Вища шк., 2005. 325 с. 3. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Цінова політика торговельного підприємства в умовах маркетингової орієнтації : монографія. Донецьк : ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2003. 149 с. 4. Бородкіна Н. О. Маркетинг : навч. посіб. Київ : Кондор, 2007. 362 с. 5. Безпарточний М. Г. Формування ефективної цінової політики торговельних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2014. № 7. С. 122–125. 6. Демчук Н. І., Мовчан Т. А. Конкурентоспроможність підприємств як індикатор рівня економічної безпеки. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки*. 2016. № 18. С. 96–99. 7. Хвесик М. А. Антикризове управління економічною безпекою в умовах викликів фінансово-економічної глобалізації (державний і регіональний виміри) : монографія. Київ, 2010. 309 с.

Стаття надійшла до редакції 21.12.2022 р.



## ФОРМУВАННЯ КОМПЛЕКСУ МІЖНАРОДНИХ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 339.138

Сліденко К. Л.

Магістрант 2 року навчання  
факультету міжнародної економіки і підприємництва ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У цій роботі розглянуто поняття «міжнародні маркетингові комунікації» як складова моделі маркетинг-міксу на основі 4P, визначено основні інструменти маркетингових комунікацій, запропоновано механізм розробки комплексу міжнародних маркетингових комунікацій.

**Ключові слова:** комунікації, зовнішні ринки, просування товару.



**Annotation.** This article considers the concept of «international marketing communications» as a component of the 4P-based marketing mix model, defines the main tools of marketing communications, and proposes a mechanism for developing a complex of international marketing communications.

**Keywords:** communications, foreign markets, product promotion.



У сучасному світі спостерігається перенасичення ринкового простору інформацією. В цих умовах досить складно привернути та втримати увагу цільової аудиторії на своїх продуктах та послугах, що призводить до ускладнення процесів формування попиту і уподобань споживачів, здійснення комунікаційного впливу на них. Ефективна система комунікацій підприємств на зовнішніх ринках покликана не тільки надати споживачам необхідну інформацію про характеристики і якості товарів та послуг, а також умов їх придбання, а й викликати прихильність цільового ринку.



Тому актуальним є питання формування комплексу маркетингових комунікацій підприємства для можливості розширення діяльності та підвищення конкурентоспроможності на зовнішніх ринках.

Серед українських учених проблеми застосування маркетингових комунікацій були досліджені з теоретичних та практичних сторін у роботах А. Войчака, Я. Бронштейна, В. Моїсєєва, В. Королька, Т. Лук'янець, Є. Ромата, Г. Почепцова, Т. Циганкової, Т. Шталь, Н. Проскурніна та ін. Проте залишається недостатньо висвітленим питання впровадження теоретичних положень у практичну діяльність підприємств.

**Метою** статті є розроблення практичних рекомендацій щодо формування комплексу міжнародних маркетингових комунікацій підприємства.

До основних елементів будь-якої стратегії бізнесу відносять модель маркетинг-мікс (marketing mix model) або так званий комплекс маркетингу. Базова модель 4P характеризуються простотою і універсальністю у використанні. Вона включає такі складові: продукт (product), ціна (price), місце продажу (place) і просування товару (promotion). У цій роботі пропонується детально розглянути такий елемент маркетинг-міксу як комплекс маркетингових комунікацій у міжнародній діяльності компанії [1].

Поняття «міжнародні маркетингові комунікації» пов'язано з діяльністю на міжнародному ринку, тому елементами системи міжнародних маркетингових комунікацій будуть елементи, схожі з системою маркетингових комунікацій на внутрішньому, але використовувани на зовнішньому ринку.

Міжнародна маркетингова комунікація є процесом передачі інформації, направленим на інформування, переконання та нагадування споживачам про товари, стимулювання їх збуту і створення позитивного іміджу підприємства в очах громадськості на зарубіжному ринку [2].

Основними інструментами просування товару на зовнішніх ринках, які є складовими так званого комплексу комунікацій, вважаються: міжнародна реклама (international advertising); стимулювання продажів (sales promotion); зв'язки з громадськістю (public relations); комунікації в прямому маркетингу (direct marketing); комунікації в процесі особистих (персональних) продажів. Елементи цих основних комунікаційних інструментів присутні у структурі інших синтетичних комунікаційних засобів (брендинг, співпраця, виставково-ярмаркова діяльність, внутрішні комунікації підприємства тощо) [3].

Для успішного просування товару або послуги на зовнішніх ринках компанія повинна розробити ефективну комунікаційну політику. Дослідивши сутність поняття «комплекс міжнародних маркетингових комунікацій» та визначивши його елементи, виділимо основні етапи розроблення комунікаційної політики підприємства на зовнішніх ринках (рис. 1).

*Перший етап.* Розроблення комунікаційної політики варто розпочати з проведення аналізу поточної ситуації у зовнішньому макросередовищі і безпосередньому оточенні підприємства з метою визначення факторів зовнішнього впливу, а отже, можливості їм запобігання на зовнішньому ринку. З цією метою можна використати ситуаційний аналіз, який допоможе всебічно вивчити діяльність компанії.

Аналіз проводиться за такими основними напрямками: аналіз фінансових показників компанії; конкурентний аналіз; споживчий аналіз; оцінка ринку, тобто вивчення всіх його географічних, культурних і демографічних особливостей; оцінка продукції, тобто наскільки продукція відповідає якісним характеристикам та вигодам, котрі цікавлять споживачів на обраних зовнішніх ринках [4].

*Другий етап.* На цьому етапі доцільно визначити сильні та слабкі сторони вже існуючого комплексу маркетингових комунікацій компанії, провести порівняльний аналіз з конкурентами та оцінити ступінь досягнення поставлених цілей перед поточним комплексом маркетингових комунікацій.

*Третій етап.* Розробка комплексу маркетингових комунікацій залежить, значним чином, від стратегії забезпечення продажів, яку використовує компанія. Тому після проведеного ситуаційного аналізу та дослідження діяльності компанії необхідно вибрати стратегію просування товару / послуги. Існують дві основні стратегії: схема проштовхування товару та схема залучення покупця до товару [5].

*Четвертий етап.* Пропонується визначити мету формування нового комплексу маркетингових комунікацій та цілі компанії на зовнішніх ринках.

*П'ятий етап.* На цьому етапі переходять до процесу розроблення комунікаційного звернення. Спочатку необхідно визначити цільову аудиторію, до якої буде направлено комунікаційне звернення. Вона може складатися з постійних клієнтів компанії та потенційних покупців. Залежно від цільової аудиторії обираються інструменти маркетингових комунікацій.

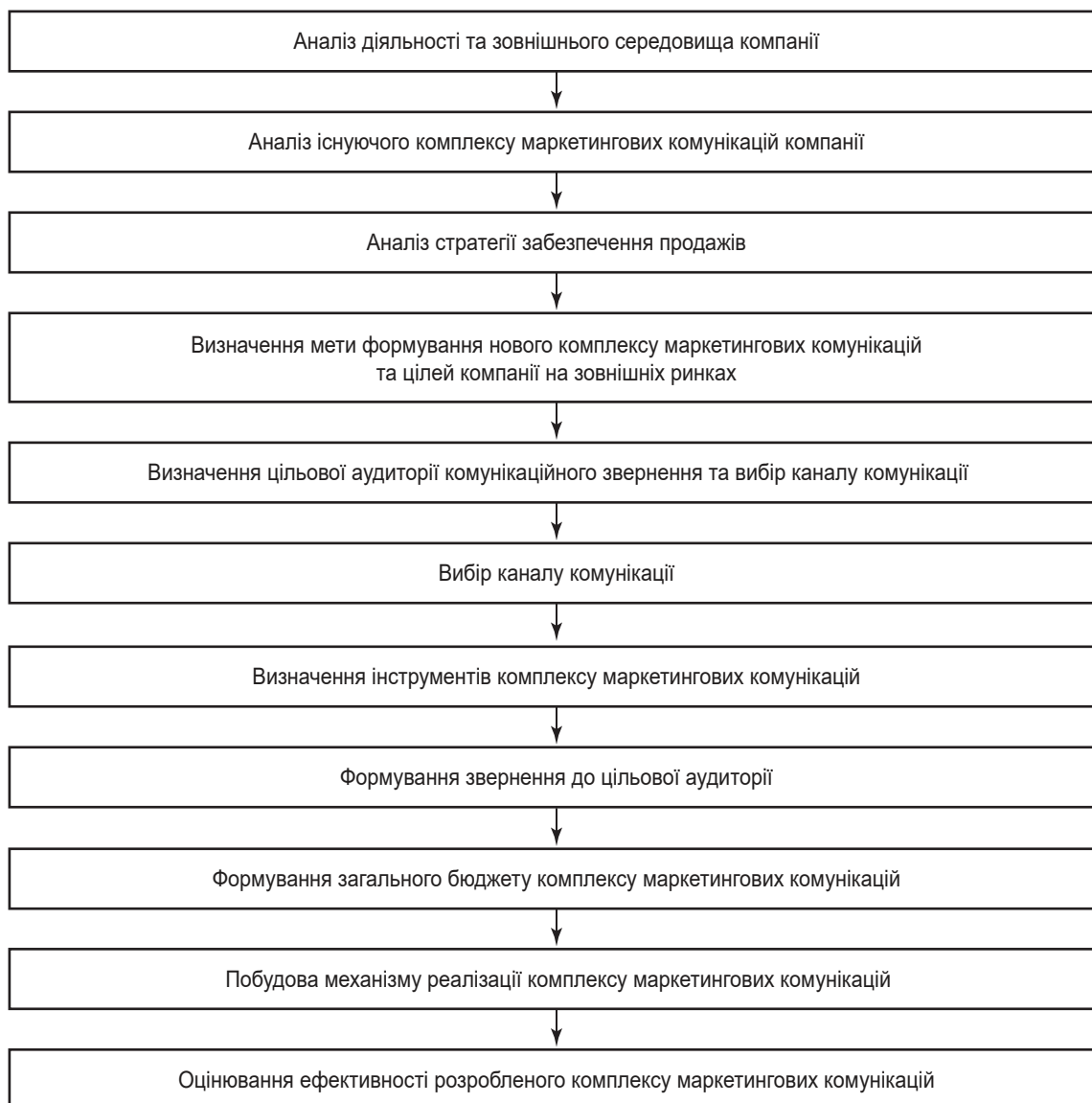


Рис. 1. Основні етапи розроблення комунікаційної політики підприємства на зовнішніх ринках

*Шостий етап.* Вибір каналу комунікації. На цьому етапі необхідно обрати дієві канали комунікації. Загалом комунікаційні канали виділяють двох видів: канали особистої комунікації; канали неособистої комунікації. При використанні каналів особистої комунікації задіяні від двох осіб і більше, які безпосередньо спілкуються один з одним.

Каналами неособистої комунікації виступають засоби розповсюдження інформації, звернення, які передають в умовах відсутності прямого контакту та зворотного зв'язку. Сюди відносяться специфічна атмосфера, засоби масової та вибіркової дії тощо.

*Сьомий етап.* Визначення інструментів комплексу маркетингових комунікацій, стосовно відповідності обраних маркетингових та корпоративних стратегій підприємства. На цьому етапі вирішуються проблеми щодо поєднання різновидів впливу на того, хто отримує інформаційне звернення – публіситі, реклама, стимулювання збуту, персональний продаж та прямий маркетинг.

Значна кількість різноманітних факторів впливає на обрання структури маркетингових комунікацій. До головних можна віднести: тип покупця та ступінь купівельної готовності; тип товару та стратегії збуту; стадію життєвого циклу товару.





*Восьмий етап.* Формування звернення до цільової аудиторії. На цьому етапі вирішуються питання щодо змісту комунікаційного звернення, його структури та форми з урахуванням каналів комунікації, які плануються використовуватися.

*Дев'ятий етап.* Формування загального бюджету комплексу маркетингових комунікацій у розрізі його складових. Для формування бюджету існують декілька методів: метод, який базується на визначенні цілей та задач, які мусять бути досягнені, а потім визначення потрібних витрат та зусиль, щоб досягнути тих цілей; метод, який базується на відсотку від продажів; метод порівняльного паритету; метод «все, що ми в змозі собі дозволити»; маржинальний метод [2].

*Десятий етап.* Побудова механізму реалізації комплексу маркетингових комунікацій у рамках обраної стратегії запровадження комплексу маркетингових комунікацій відповідно до бюджету маркетингових комунікацій. Механізм має містити набір тактичних заходів, методів і важелів, а також деталізований план дій. На цьому етапі рекомендується провести порівняльний аналіз засобів розміщення інформації з позицій відповідності цільової аудиторії, охоплення, вартості, частоти контактів з цільовою аудиторією, наповненості рекламою конкурентами.

*Одинадцятий етап.* Завершальним етапом є реалізація комплексу маркетингових комунікацій та оцінювання ефективності його механізму [2]. На основі дослідженої літератури можна зробити висновок, що не існує стандартизованої схеми, яка дозволить розробити ефективний комплекс маркетингових комунікацій.

Отже, формування комунікаційної політики підприємства потребує прийняття безлічі важливих рішень, націлених на визначення цільової аудиторії, розрахунок рекламного бюджету, вибір доречних засобів розповсюдження реклами, методів стимулювання збуту тощо. Оскільки не існує стандартизованої схеми розробки ефективного комплексу маркетингових комунікацій, ця діяльність потребує творчого підходу і нетрадиційних рішень.

*Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Доброскок Ю. Б.*

---

**Література:** **1.** Концепція маркетинг-мікс (4P, 5P, 7P). URL: <https://www.bmb.com.ua/2021/02/4p-5p-7p.html>. **2.** Маркетингові комунікації: сутність, завдання, елементи. URL: <https://posibniki.com.ua/post-marketingovi-komunikaciyi-sutnist-zavdannya-elementi>. **3.** Карпенко Н. В., Яловега Н. І. Комплекс маркетингових комунікацій у стратегічному управлінні маркетинговою діяльністю підприємства : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2012. 278 с. **4.** Попова Н. В., Катаєв А. В., Базалієва Л. В., Кононов О. І., Муха Т. А. Маркетингові комунікації : підручник. Харків : Факт, 2020. 315 с. **5.** Стратегії просування товару. URL: <https://moyaosvita.com.ua/marketing/strategii-prosuvannya-tovaru/>.

Стаття надійшла до редакції 20.12.2022 р.





## STANDARDIZATION OF MERGERS AND ACQUISITIONS PROCESSES IN INTERNATIONAL BUSINESS

UDC 339.9

K. Slidenko

Master's student of 1 years of studies  
at the Faculty of International Economics and Entrepreneurship of KhNUE S. Kuznets

**Annotation.** This article considers the concepts of «mergers» and «acquisitions» of companies, explores the possibility of standardizing these processes in international business, as well as the main stages carried out by companies in mergers and acquisitions.

**Keywords:** mergers, acquisitions (M&A), due diligence.

**Анотація.** У цій статті розглянуто поняття «злиття» і «поглинання» компаній, досліджено можливість стандартизації цих процесів у міжнародному бізнесі, а також основні етапи, які здійснюються компаніями при злитті і поглинанні.

**Ключові слова:** злиття, поглинання, дью ділідженс.



**Анотація.** У статті доведено, що прибуток банку є основною метою його функціонування, він виступає одним із найважливіших показників ефективності діяльності банку, а також визначає його стабільність функціонування. Головним завданням управління прибутком банку є забезпечення та підтримання максимізації добробуту засновників, учасників банку в поточному та перспективному періодах.

**Ключові слова:** прибуток, прибутковість банку, банківська установа, управління прибутковістю, доходи.



For over a century, companies have been actively using mergers and acquisitions as a significant source of strengthening their positions in the market, expanding their activities, and ensuring sustainable development. However, statistics show that only a third of transactions can be considered successful. According to Mergers & Acquisitions Journal, 61 % of mergers and acquisitions of companies do not pay off the money invested in them. A study of 300 mergers over the past 10 years, conducted by Price Waterhouse, showed that 57 % of the companies formed as a result of a merger or acquisition lag behind other similar market players in terms of development and are forced to be divided into independent corporate units [1]. Thus, an urgent question arises for companies – how to conclude a successful deal? Is there a standardized approach and is it effective?

Domestic and foreign scientists have paid great attention to the study of various aspects of mergers and acquisitions. Among domestic scientists who considered the problems of M&A, A. Stafeev, A. Rudnev, V.L. Kryuchkov. In their works, there is a trend towards an increase in the number of mergers and acquisitions in Ukraine.

Such foreign authors as Myers S., Evans F., Bishop D., Brailey R., Harding D., Gort M., Gohan P., Jensen M. and others considered in detail the theoretical and applied problems of consolidation processes.

**The purpose of this work** is to identify standard approaches to the conclusion of mergers and acquisitions of companies in international business.

In world practice and economic science of different countries, there are different approaches to understanding the concepts of "mergers" and "acquisitions". There are two such approaches. According to the first, there is no distinction between the concepts of "merger" and "acquisition", and the second, on the contrary, has a clear distribution of two forms.

A merger of companies is an association of two or more economic entities, as a result of which a single economic unit is formed, registered as a new legal entity [2]. The merger mechanism includes all stages of the merger process:



from the establishment of the first contacts between enterprises and to the creation and regulation of a certain form of relationship between them [3].

The takeover of a company is the taking by one company of another under its control, management of it with the acquisition of absolute or partial ownership of it. The takeover of the company is carried out by purchasing shares of the enterprise on the stock exchange, the share of which is more than 30% of the authorized capital [3].

There are three generally accepted takeover models: acquisition of corporate rights – the buyer will acquire shares, shares of another company, along with all its assets, rights and obligations; acquisition of assets – the buyer will acquire only certain assets and liabilities of the company; acquisition of debts – the buyer acquires the debts of another company, initiates bankruptcy proceedings or participates in existing proceedings [4].

Signing a merger or acquisition agreement requires comprehensive preliminary preparation, because this process is lengthy and extremely complex. Each such transaction is unique and many factors and details must be taken into account. However, analyzing the long-term experience of TNCs and various companies, we can single out the following standard stages that are carried out by companies when concluding an M&A agreement.

1. Preliminary analysis of the effectiveness of a merger or acquisition transaction.

If a company is considering participating in an M&A agreement, it is first necessary to determine the main goals and objectives of this step. To provide for possible economic benefits and costs, an analysis of the effectiveness of this solution for the company is carried out, a synergistic effect is calculated, possible tax, legal, personnel and accounting problems are identified, costs in the event of hostile and friendly mergers or acquisitions are taken into account [5]. SWOT analysis is also used as a preliminary analysis method.

2. Determining the type of M&A.

The type of M&A (horizontal, vertical, local, cross-border) depends on the company's development strategy, external environment, market situation, internal problems and company goals.

3. Since the merger or acquisition of a company is a complex process, external consultants who are professional market participants are involved in order to avoid significant errors. Such consultants may be investment banks, investment and consulting companies, law firms. They accompany the process of concluding an agreement either during all stages, or only for certain ones, and help to ensure that the agreement clearly complies with antimonopoly law [6]. Large mergers and acquisitions are subject to early scrutiny.

4. Determination of the main features of the target company.

Investors are divided into two groups: strategic and financial. A strategic investor selects a target company according to such parameters as market share, product line, sales system, raw material base, regional coverage, since he is focused on obtaining a synergistic effect, and a financial investor considers, first of all, the company's financial prospects, that is, the company's potential in increase in income, which in the future will increase the value of the company itself [5].

5. Direct search for a company with certain characteristics.

Having determined the necessary properties that the company must have, the stage of searching for a company begins. Particular attention is paid to companies that have made public their willingness to sell, but any company can be a target for an M&A deal.

6. Establishing communication with these objects at the level of negotiations and information exchange.

The best option is to have several potential investment targets for networking, but, as practice shows, buyers choose one company that best meets their requirements and is open to negotiations on a future agreement.

7. Preliminary assessment of the company's value - goals, advantages and disadvantages.

Based on the data obtained, the analysis of the profitability of the transaction with this company is carried out and a decision is made to extend or terminate the conclusion of the M&A transaction [5]. A variety of approaches are used to evaluate the effectiveness of a transaction.

Usually, the analysis of mergers or acquisitions begins with a forecast of the future cash flows of the company that is going to be joined [7].

8. To protect against unwanted information leakage, both parties sign a confidentiality agreement [5].

9. Stage due diligence.



Due diligence is a comprehensive and thorough check of the company, its operations and documents, carried out by buyers / investors and their advisers to the direct purchase of the company or its share [8].

Experts involved in due diligence (financial analysts, auditors, lawyers, environmentalists, etc.) are required to identify all possible risks that may significantly affect the further activities of the company being sold. Each group of specialists prepares a detailed report on the state of the enterprise. Their task is to very accurately assess the past, current and future state of the business.

Financial due diligence: assessment of a company's ability to generate profits and identification of financial risks. Analysis of income, expenses and cash flows, monetary analysis of the characteristics of profitability, liquidity, solvency, financial stability, assessment of the company's management system.

Marketing due diligence: assessment of the current position of the company in the market.

Legal due diligence: verification of the company's activities for compliance with civil, labor, corporate and tax law. Definition of legal risks.

Also tax, operational and environmental due diligence [8].

10. Signing or canceling a deal.

Based on the results of due diligence, a final assessment of the company's value is made, and upon reaching agreement on the terms of both parties, an agreement is signed.

If the transaction is initiated by the seller, the stage of preparation and distribution of the investment memorandum is added. This document describes the company's business, the market in which it operates, financial condition, development prospects and other aspects that may be of interest to investors.

It is important to note that for both the buyer and the seller, the M&A process can be interrupted at any stage. The main reasons are the lack of relevant companies of targets or buyers, the discrepancy between price expectations of the proposed price, the identification of significant barriers to the transaction during due diligence, the lack of consent to participate in M&A between the owners of the company [5].

Since the process of a merger or acquisition is complex, the consequences can be unpredictable. A merger or acquisition can both increase the efficiency of the merged companies and worsen the results of current production activities.

Summarizing the above, mergers and acquisitions are an integral process of economic relations, especially at the international level. They improve the material and production sphere, increase profitability, stability, and create a positive image of the company. In order for a merger or acquisition to be successful, it is necessary to combine the standard approaches to making deals, developed by many years of experience of different companies and TNCs, with creative approaches that take into account the specifics of each individual situation.

*Supervisor – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor Dobroskok Y. B.*

---

**Literature:** 1. International market for mergers and acquisitions: recent trends and growth prospects. URL: <http://personal.in.ua/article.php?id=116>. 2. Шмиголь Н. М. Злиття та поглинання як різновид зовнішньоекономічної діяльності в контексті залучення прямих інвестицій. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку*. 2017. Вип. 2 (02). С. 49–56. 3. Mergers and acquisitions. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Злиття\\_і\\_поглинання](https://uk.wikipedia.org/wiki/Злиття_і_поглинання). 4. Румянцев С. Оцінка ефективності злиття і поглинання компаній. *Цінні папери України*. 2006. № 44. С. 13–14. 5. Гетьманська А., Ліпенцев А. Процеси злиття та поглинання компаній : теоретичні та прикладні аспекти. *Ефективність державного управління*. 2012. Вип. 32. С. 417–426. 6. Mergers and acquisitions. URL: <http://www.leopartners.com.ua/publications/42-zlittya-ta-poglinannya.html>. 7. Максименко І. Ринок злиття та поглинання: основні етапи угоди та перспективи розвитку в Україні. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 24. С. 427–432. 8. Mergers and acquisitions: due diligence. URL: <https://mergers.com.ua/ua/process/due-diligence/due-diligence>.

Стаття надійшла до редакції 20.12.2022 р.





## ЮРИДИЧНІ ГАРАНТІЇ ТРУДОВИХ ПРАВ ЖІНОК

УДК 349.23/24

Стець Ю. П.

Студент 3 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Розглянуто норми, які регулюють працю жінок в Україні. Досліджено законодавчий досвід окремих зарубіжних країн у сфері трудових прав жінок та їх юридичних гарантій. Виявлено особливості та недоліки правового регулювання праці жінок в Україні.

**Ключові слова:** гарантії, права, праця жінок, правове регулювання.



**Annotation.** The norms regulating women's labor in Ukraine are considered. The legislative experience of some foreign countries in the field of labor rights of women and their legal guarantees is investigated. The features and shortcomings of legal regulation of women's labor in Ukraine are revealed.

**Keywords:** guarantees, rights, women's work, legal regulation.



Прийняттям Конституції України у 1996 році було започатковано становлення України як правової та соціальної держави. Такий вектор розвитку вимагає від держави дотримання певного курсу дій для того, щоб відповідати задекларованому статусу.

**Постановка проблеми.** В умовах реформування національного трудового законодавства актуальними залишаються теоретичні та практичні проблеми правового регулювання трудових прав жінок, вагітних жінок, жінок, які мають дітей, та їх юридичні гарантії.

Одним із головних завдань, які стоять перед державою, є її соціальний розвиток і вдосконалення, яке повинно здійснюватися демократичними та правовими методами. В умовах ринкової економіки державі необхідно встановлювати більш гнучкі й соціально орієнтовані правові норми, які мають забезпечуватись аналогічними правовими гарантіями.

Теоретичні та практичні аспекти правового регулювання праці жінок, зокрема жінок, які поєднують роботу з материнством, досліджуються у працях таких українських і зарубіжних науковців, як О. А. Абрамова, В. М. Андрійів, Н. Б. Болотіна, І. А. Ветухова, М. І. Данченко, І. Я. Кисельов, Є. О. Монастирський, Л. А. Ніколаєва, В. Г. Ротань, С. М. Прилипко, Н. Н. Тарусіна, В. М. Толкунова, Н. М. Хуторян, Г. І. Чанишева, Н. Н. Шептуліна, І. В. Шульженко, О. М. Ярошенко.

У зв'язку із гостротою і актуальністю на сучасному етапі розвитку становлення України проблеми дискримінації у сфері реалізації права на працю набувають великого значення та потребують додаткових досліджень.

**Метою** статті є дослідження та висвітлення прав жінок з огляду на трудове законодавство України, а також розкриття можливостей застосування зарубіжного досвіду в умовах сучасного ринку праці.

Поняття «гарантії» є системою умов, які забезпечують задоволення благ та інтересів людини. У чинному Кодексі законів про працю України (далі – КЗпП України) відсутнє нормативне визначення поняття «гарантії». Аналізуючи розділ VIII КЗпП України «Гарантії і компенсації» [1], можна зробити висновок, що під гарантіями маються на увазі переважно грошові виплати.

Основною метою гарантій є виконання державою своїх обов'язків щодо реалізації прав особистості. Об'єктом гарантій виступають суспільні відносини, пов'язані з охороною і захистом прав людини, задоволенням майнових благ і інтересів громадян.



Охорона праці зумовлена пріоритетним значенням трудових відносин у житті кожної людини, оскільки трудова діяльність є основним засобом задоволення потреб і забезпечення існування, що зумовлює необхідність вступати у ці відносини або у ролі працівника, або у ролі роботодавця [2, с. 55–56].

Відповідно до ч. 1 ст. 43 Конституції України [3] кожен має право на працю, що включає можливість заробляти собі на життя працею, яку він вільно обирає або на яку вільно погоджується.

Вагоме значення для українського суспільства мають інститути сім'ї, материнства та батьківства. Грунтуючись на цьому, Конституція України закріплює, що сім'я, дитинство, материнство та батьківство охороняються державою, а ч. 3 ст. 24 Конституції України говорить, що рівність прав жінки і чоловіка забезпечується, зокрема, спеціальними заходами щодо охорони праці і здоров'я жінок; створенням умов, які дають жінкам можливість поєднувати працю з материнством; правовим захистом, матеріальною і моральною підтримкою материнства і дитинства, включаючи надання оплачуваних відпусток та інших пільг вагітним жінкам та матерям [4, с. 12].

Незважаючи на задекларовану на конституційному рівні гендерну рівність, проблеми при працевлаштуванні жінки є актуальними і зараз, оскільки при прийнятті на роботу жінок роботодавці зобов'язані забезпечити їх пільгами та гарантіями [2, с. 55–56].

Конституційні положення щодо охорони праці жінок, поєднання материнства та праці були деталізовані у ст. 10 Закону України «Про охорону праці» [5], Кодексі законів про працю України [6], у якому цьому питанню відведено окрему главу – «Праця жінок», та інших нормативно-правових актах.

Б. О. Лозан у своїй праці, досліджуючи Кодекс законів про працю, виділив основні гарантії права жінки на працю. Гарантії щодо неповного робочого часу, заборона залучення вагітних жінок і жінок, що мають дітей віком до 3 років, до нічних, надурочних робіт, робіт у вихідні дні і направлення їх у відрядження (ст. 176 КЗпП). Обмеження залучення жінок, що мають дітей віком від 3 до 14 років або дітей-інвалідів, до надурочних робіт і направлення їх у відрядження, (ст.177 КЗпП). Відпустки у зв'язку з вагітністю, пологами і для догляду за дитиною (ч. 3-8 ст.179 КЗпП).

Порядок надання відпустки для догляду за дитиною і зарахування її до стажу роботи (ст. 181 КЗпП). Відпустки жінкам, які усиновили дітей (ст. 182 КЗпП). Додаткова відпустка працівникам, які мають дітей (ст. 182-3 КЗпП). Гарантії прийняття на роботу і заборона звільнення вагітних жінок і жінок, які мають дітей (ст. 184 КЗпП). Надання вагітним жінкам і жінкам, які мають дітей віком до 14 років, путівок до санаторіїв, будинків відпочинку і матеріальної допомоги (ст. 185 КЗпП) [7].

З огляду на зазначене вище та враховуючи курс України на інтеграцію в Європейський простір, держава намагається адаптувати національне законодавство до загальноприйнятих стандартів та принципів міжнародного права. Ці зміни не оминули і національне трудове законодавство – Україна однією з перших підписала міжнародні договори, що регулюють питання дискримінації, рівності жінок, охорони материнства [2, с. 54].

Дослідження цього питання є особливо актуальним, у контексті реформування трудового законодавства. Як зазначає М. М. Грекова, саме жінки під час реалізації права на працю в силу репродуктивної функції, причин фізіологічного характеру, потребують особливого правового захисту не лише в межах держави, а й в межах світового співтовариства [8, с. 139].

Міжнародно-правове регулювання праці жінок характеризується наявністю різних поглядів щодо необхідності надання працюючим жінкам спеціальних пільг і особливих переваг. Так, у юридичній літературі зазначається, що в багатьох країнах Західної Європи роботодавці відмовляють у наданні працюючим жінкам (окрім вагітних жінок і жінок, які виховують малолітніх дітей) спеціальних пільг і особливих переваг у сфері праці. Акти щодо охорони праці жінок послаблюються виключеннями або відміняються, або визнаються судами як такі, що суперечать законам про заборону дискримінації за ознакою статі та визнаються позбавленими юридичної сили [9, с. 492].

У Скандинавських країнах можна помітити найяскравішу тенденцію до позбавлення жінок (окрім вагітних жінок і жінок, які виховують малолітніх дітей) спеціальних пільг і особливих переваг у сфері праці. Тут законодавство характеризується майже повною відсутністю спеціальних норм з охорони праці жінок. Сполучене Королівство було вимушено денонсувати п. 4 ст. 8 «Права працюючих жінок на охорону материнства» Європейської соціальної хартії на тій підставі, що його положення не відповідають вимогам часу, мають дискримінаційний характер і можуть обмежити можливості працевлаштування жінок у певних галузях. За подібними підставами денонсувала підпункт «b» п. 4 ст. 8 Європейської соціальної хартії і Іспанія [10, с. 101].



Проте можна виділити Німеччину як країну, де найбільш чітко врегульовані питання трудових відносин жінок. Трудове законодавство країни має чітку орієнтацію на захист прав працівників-жінок. Так, при прийомі на роботу законом забороняється ставити питання щодо одруження або планування вагітності. При цьому кожна жінка зобов'язана проінформувати свого роботодавця як можна скоріше про вагітність, а роботодавець має право вимагати офіційного медичного підтвердження стану вагітності. Також незалежно від того, чи був укладений трудовий договір, усі жінки мають право на оплату відпустки по догляду за дитиною [8, с. 141].

Особливістю законодавства Німеччини є те, що жінки мають право самостійно вирішувати, працювати їм під час вагітності чи ні. Для вагітних жінок і жінок, які годують дітей груддю, законодавством встановлено заборону щодо їх залучення до праці у нічний час та у вихідні дні, але за бажанням вагітних жінок та жінок, які годують дітей груддю, вони можуть працювати у вихідні й святкові дні, а також у вечірній час із 20:00 до 22:00. Однак обов'язковою умовою є те, що обидві сторони – роботодавець і, особливо, жінка – повинні погодитися на такі умови праці при врахуванні рекомендацій лікаря. При залученні вагітних жінок і жінок, які годують дітей груддю, до праці роботодавець повинен забезпечити їх місцем для відпочинку й приймання їжі, а також можливістю робити перерви [10, с. 101].

Також до гарантій правового захисту жінок за законами Німеччини слід віднести норми, які встановлюють, що жінок, які після дванадцяти тижнів вагітності пережили втрату дитини, заборонено безпідставно звільнити протягом чотирьох місяців [10, с. 101].

На відмінну від законів Німеччини, законодавство США не пропонує такого широкого кола правових гарантій для жінок. До недавнього часу у США навіть не було гарантованого державою права жінки на декретну відпустку. Проте, чи отримає працівник таку відпустку, вирішувалося лише за домовленістю сторін у колективному договорі.

Відповідно до законодавства США вагітна жінка буде знаходитися під особливим захистом трудового права лише після того, коли повідомить інформацію про свою вагітність роботодавцеві [8, с. 142]. Під суворою охороною держави знаходяться трудові права жінок у Іспанії. Відповідно до чинного законодавства цієї країни, якщо роботодавець відмовить у прийнятті на роботу жінці, яка виховує дитину самостійно, і вона зможе довести, що відмова пов'язана з наявністю малолітньої дитини, то покарання може бути дуже суворим – від великих та невідворотних штрафів до тюремного ув'язнення [8, с. 142].

Вищезазначене свідчить, що міжнародна спільнота ще досі не виробила єдиного підходу до вирішення питань про необхідність надання працюючим жінкам спеціальних пільг і особливих переваг. Кожна держава має власне законодавство, яке або надає працюючим жінкам широке коло державних гарантій, або практично повністю позбавляє жінок спеціальних пільг та переваг з мотивів невідповідності таких норм принципу гендерної рівності.

В Україні існує багато гарантій для жінок у трудовому законодавстві. Українське законодавство у сфері забезпечення трудових прав жінок та їх юридичних гарантій у цілому відповідає міжнародним та європейським стандартам, але деякі питання потребують подальшого доопрацювання, беручи до уваги досвід окремих зарубіжних країн.

На мою думку, враховуючи те, що українське законодавство дотримується виробленої ще за радянських часів системи пільг для жінок в сфері праці, то одразу повністю скасовувати всі соціальні гарантії щодо жінок в Україні є недоцільним. Адже при запозиченні будь-якого іноземного досвіду необхідно, перш за все, враховувати особливості країни, яка запозичує. Це історичні передумови закріплення таких спеціальних норм, правові традиції, політична та економічна ситуація в державі.

**Висновки.** Спеціальні гарантії забезпечення умов праці жінок утворюють складну взаємопов'язану систему нормативно-правових актів, яка не обмежується лише трудовим законодавством. Проте деякі правові норми або ж вже є застарілими, або ж не взаємодіють із іншими та становлять частину «мертвого» законодавства. Необхідно удосконалювати норми, що регулюють працю жінок. Законодавець повинен продовжувати процес подальшого удосконалення і гармонізації із міжнародними стандартами національного трудового законодавства у сфері трудових прав жінок.

Для України оптимальним є варіант часткового запозичення деяких інноваційних та дієвих механізмів різних країн з урахуванням національних особливостей

Такі зміни мають бути комплексними й утворити окреме законодавство щодо спеціальних гарантій забезпечення умов праці жінок, виходячи з особливостей їх статусу, встановленого в нормах Сімейного кодексу



України, Кодексу законів про працю України, а також законодавства щодо гендерної рівності, як національного, так і міжнародного.

Науковий керівник – канд. юрид. наук, доцент Ваганова І. М.

**Література:** 1. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>. 2. Ковалевич С. П., Хоружа І. Г. Особливості правового регулювання умов праці жінок. *Молодий вчений*. 2017. № 5.1. С. 54–57. 3. Конституція України // Відомості Верховної Ради України (ВВР). 1996. № 30. Ст. 141. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>. 4. Закон України «Про охорону праці» // Відомості Верховної Ради України (ВВР). 1992. № 49. Ст. 668. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2694-12>. 5. Лозан Б. О. Правове регулювання праці жінок в Україні. URL: <file:///C:/Users/HP/Downloads/498-2014-1-PB.pdf>. 6. Грекова М. М. Сучасні тенденції міжнародно-правового регулювання праці жінок. *Форум права*. 2012. № 3. С. 139–145. 7. Котова Л. В. Значення ознаки статі при характеристиці трудової правосуб'єктності працівників // Проблеми права на зламі тисячоліть : матеріали Міжнар. наук. конф. Дніпро, 200. С. 491–493. 8. Пожаров О. В. Охорона материнства за законодавством окремих зарубіжних країн: досвід для України. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2019. № 38. С. 100–102.

Стаття надійшла до редакції 05.12.2022 р.



## ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 339.5

Тімченко І. О.

Магістрант 2 року навчання  
факультету міжнародної економіки і підприємництва ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Статтю присвячено дослідженню економічної сутності експортної діяльності підприємства. Проаналізовано підходи вітчизняних і зарубіжних авторів до з'ясування сутності «експортної діяльності», як ключової діяльності підприємств в умовах глобалізації економіки.

**Ключові слова:** експорт, експортна діяльність, ефективність, підприємство.



**Annotation.** The article is devoted to the study of the economic essence of the enterprise's export activity. The approaches of domestic and foreign authors to understanding the category of export activity as a key activity of enterprises in the conditions of economic globalization are analyzed.

**Keywords:** export, export activity, efficiency, enterprise.



Серед аспектів господарської діяльності чи не найголовнішою є експортна діяльність підприємства. Запровадження експортної діяльності для підприємства відкриває нові ринки збуту, стимулює підвищення якості продукції та відповідності її міжнародним стандартам, а також дозволяє покращити економічне становище.





В сучасних умовах глобалізації усі виробничі та невиробничі галузі більшою чи меншою мірою залежать від зовнішніх ринків. Актуальність дослідження економічної сутності експортної діяльності полягає у стрімкому розвитку міжнародної торгівлі в умовах глобалізації.

Дослідженню сутності, основних передумов та процесу здійснення експортної діяльності присвятили свої багаточисельні роботи значна кількість як зарубіжних, так і вітчизняних науковців. Теоретичні аспекти реалізації експортної діяльності підприємствами розглядалися у таких працях вітчизняних і зарубіжних учених, як О. Є. Кузьмін, С. Г. Арбузов, Ю. В. Колобов, В. І. Міщенко, С. В. Науменкова, О. І. Коблянська, Т. М. Циганкова та ін. Однак навіть за наявності достатньої кількості наукових праць на тему експортної діяльності на сьогодні досі не існує системного підходу до дослідження саме теоретичних аспектів експортної діяльності підприємств. Найважливішими теоретичними аспектами дослідження проблеми є: економічна сутність поняття «експортна діяльність підприємств», ефективність експортної діяльності та наслідки від експортної діяльності підприємств.

**Метою** статті є аналіз теоретичних аспектів експортної діяльності підприємств, а також визначення ефективності експортної діяльності.

Зазвичай питання експортної діяльності підприємств розглядається науковцями, аналітиками та підприємцями як одна з найважливіших сфер діяльності, що впливає на добробут підприємства. В більшості наукових робіт спостерігається переважання паралельного вживання термінів «експортна діяльність» та «експорт», що підтверджує складність і невизначеність цієї економічної категорії [1]. У процесі надання тлумачення сутності експортної діяльності головним аспектом має стати дослідження змісту понять «експортна діяльність підприємств» та «експорт», що запропоновано парламентаріями різних країн у відповідних нормативних і законодавчих актах, а також визначення, що містяться в чисельних наукових публікаціях (табл. 1).

Таблиця 1

#### Дефініції термінів «експортна діяльність підприємства» та «експорт»

Автори	Визначення
Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність»	Експорт (експорт товарів) – продаж товарів українськими суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності іноземним суб'єктам господарської діяльності з вивезенням або без вивезення цих товарів через митний кордон України, включаючи реекспорт товарів [2]
С. Арбузов, Ю. Колобов, В. Міщенко, С. Науменкова	Експорт – це продаж товарів іноземним суб'єктам господарської діяльності, включаючи реекспорт товарів, крім передачі майна суб'єктом зовнішньоекономічної діяльності іноземному суб'єктові господарської діяльності за кордоном як натуральної частки участі у формуванні статутного капіталу при спільній господарській діяльності [3]
О. Коблянська	Експортна діяльність – це комерційна діяльність, пов'язана з продажем та вивезенням за кордон товарів, робіт, послуг для передачі їх у власність іноземному контрагенту [4]
Т. Циганкова	Експорт – вивіз товарів, робіт, послуг, результатів інтелектуальної діяльності, в тому числі виключних прав на них, з митної території країни за кордон без зобов'язання їх зворотного ввозу [5]
А. Череп, О. Ортинська	Експортна діяльність підприємств – це узгоджена послідовність виконання конкретних етапів виходу підприємства на зовнішній ринок [6]
О. Мельник, М. Нагірна	Експортна діяльність підприємства – це низка взаємопов'язаних операцій, що передбачають продаж товарів з обов'язковим переміщенням їх через митний кордон з метою надання у володіння цієї продукції партнеру з-за кордону [7]

На основі аналізу досліджень вітчизняних і зарубіжних науковців виділимо загальну характеристику змісту імпортової діяльності підприємства. Таким чином, експортна діяльність підприємства є системним довгостроковим процесом, що складається з певних етапів, які включають підготовку компанії для експорту, адаптацію продукту до умов наявного запиту та фактичне здійснення експорту, що сприяє отриманню доходів. Тобто різниця між експортом та експортною діяльністю полягає в тому, що під «експортом» науковці розуміють лише операцію з взаємодії з іноземним ринком та доставки продукції закордон, тоді як «експортна діяльність» охоплює ряд операцій діяльності підприємства, що мають на меті вихід підприємства на міжнародний ринок.



Безперечно, за умов поглиблення глобалізаційних процесів, відкритості ринків, спрощення доступу до закордонних ринків, експортна діяльність стає однією з найважливіших форм зовнішньоекономічної діяльності підприємства, а також це найголовніший аспект в економічному розвитку підприємства. Ефективна, адекватна розроблена відповідно до поточної ситуації, стратегія експортної діяльності створює передумови для підприємству щодо збільшення доходів, покращення якості виробленої продукції та доведення її до рівня міжнародних стандартів, дозволяє опанувати нові ринки збуту з платоспроможними споживачами, а також дасть поштовх до усестороннього розвитку компанії.

Для України значення сучасного етапу інтеграції вітчизняного бізнесу у ринок світової торгівлі не можна переоцінити. Завдяки цьому процесу країна набуває позитивного іміджу. Однак, окрім цього, додаються складнощі у вигляді складного бюрократичного процесу, який тягне за собою клопітку та відповідальну працю.

На основі практичних досліджень діяльності вітчизняних підприємств за останні роки можна беззаперечно стверджувати, що показники фінансової та господарської діяльності підприємств-експортерів є в цілому кращими за аналогічні показники підприємств, які не займаються експортною діяльністю [8]. Підприємства, які займаються експортною діяльністю, отримують багаточисельні вигоди, такі як:

- використання надлишкових виробничих потужностей, які підприємства мають іноді у своєму розпорядженні, але які досі були не задіяні у виробництві через відсутність внутрішнього попиту;
- отримання більш високого прибутку – завдяки відмінності конкурентного середовища на зовнішньому ринку від вітчизняного, виробник може вигідніше продавати там свою продукцію;
- значний обсяг зарубіжного продажу, що робить національних виробників менш залежними від внутрішніх економічних умов;
- розподіл ризику – виробник може знизити коливання попиту, організовуючи збут на закордонних ринках, оскільки цикли ділової активності країн перебувають у різних фазах, а ті самі товари знаходяться на різних етапах життєвого циклу.

Цілком зрозуміло, що прийняття рішення і мотиви для започаткування експортної діяльності тісно пов'язані із діяльністю підприємства і його наявними ресурсами, однак запропоновані вище фактори певним чином є універсальними і найбільш поширеними в умовах сучасних економічних процесів, які певною мірою визначаються економічною та соціальною політикою самої держави або органами державного управління.

Висновки. Отже, в результаті аналізу наукових робіт вітчизняних і зарубіжних дослідників було розглянуто сутність поняття «експортна діяльність підприємств» та визначено, що це системний тривалий процес, що складається з чітко визначених етапів, до яких належить підготовка компанії до експорту та адаптація товарів майбутньої ринкової експансії. Важливе значення на сьогодні мають методичні підходи до оцінки експортної діяльності підприємств, що може бути предметом подальших дискусій та досліджень.

Науковий керівник – д-р екон. наук, доцент Дибач І. Л.

---

**Література:** 1. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г., Ноджак Л. С. Основи зовнішньоекономічної діяльності: теоретичні і прикладні аспекти : навч. посіб. Львів : Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2016. 502 с. 2. Про зовнішньоекономічну діяльність : Закон України від 13.03.2012 № 4496-VI // Відомості Верховної Ради України. 2013. № 2. 3. Експорт // Банківська енциклопедія / С. Г. Арбузов, Ю. В. Колобов, В. І. Міщенко, С. В. Науменкова. Київ : Центр наукових досліджень Національного банку України : Знання, 2011. 504 с. 4. Коблянська О. І. Сучасний стан проведення експортно-імпорتنних операцій в Україні. *Облік і фінанси АПК: освітній портал*. 2016. 5. Циганкова Т. М. Міжнародна торгівля : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. Київ : ХНЕУ, 2003. 256 с. 6. Череп А. В., Ортинська О. Л. Організаційно-економічний механізм експортної діяльності підприємства. *Національне господарство України: теорія та практика управління*. 2015. С. 232–236. 7. Мельник О. Г., Нагірна М. Я. Діагностика факторів впливу на експортну діяльність підприємства. *Інноваційна економіка*. 2013. № 5. С. 63–66. 8. Експортувати просто. Експорт Step by Step 10 кроків від виробництва до експорту : практич. посіб. / В. Кравченко, А. Голятко, Д. Копий, А. Полянський, І. Шинкаренко, А. Короп, А. Гайдук, В. Маевський, А. Голиздра. Саміт-книга, 2016. С. 18–20.

Стаття надійшла до редакції 20.12.2022 р.





## ЗМІНА УМОВ ПРАЦІ У ПЕРІОД ВОЄННОГО СТАНУ

УДК 331.103:341.31

Тертична А. С.

Студент 4 курсу  
факультету фінансів і обліку ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті визначено організацію трудових відносин в умовах воєнного стану. Розглянуто основні зміни в трудовому законодавстві, які стосуються укладання трудового договору, переведення на іншу роботу або звільнення працівників, призупинення дії трудового договору, зміни тривалості робочого часу.

**Ключові слова:** трудові відносини, трудовий договір, воєнний стан, Кодекс законів про працю України.



**Annotation.** The article defines the organization of labour relations under martial law. Considered the main changes in the labour legislation, which relate to the conclusion of an employment contract, transfer to another job or dismissal of employees, suspension of the employment contract, changes in the duration of working hours.

**Keywords:** labour relations, labour contract, martial law, Labour Code of Ukraine.



Початок повномасштабної війни в Україні призвели до виникнення між роботодавцями та працівниками багато конфліктних ситуацій, пов'язаних із припиненням трудових відносин. Тому Верховна Рада України постановила, що будь-які зміни в трудових відносинах у період воєнного стану можуть відбуватися у спрощеному порядку.

Організація трудових відносин в умовах воєнного стану – це особливості трудових відносин працівників усіх підприємств, установ, організацій в Україні незалежно від форми власності, виду діяльності і галузевої належності, а також осіб, які працюють за трудовим договором з фізичними особами, у період дії воєнного стану, введеного відповідно до Указу Президента «Про введення воєнного стану в Україні» [1]. Також під час дії воєнного стану вводяться обмеження конституційних прав і свобод людини і громадянина відповідно до ст. 43, 44 Конституції України [2], а саме право на працю та право на страйк.

Для регулювання трудових відносин під час воєнного стану Верховна Рада України ухвалила Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» [3], у якому затверджуються правила укладання трудового договору, підстави для звільнення та переведення працівників на іншу роботу, порядок зміни тривалості робочого часу тощо.

Згідно зі ст. 24 КЗпП України [4] трудові договори переважно укладаються в письмовій формі та оформляються наказом чи розпорядженням роботодавця. У період воєнного стану сторони наділено правом самостійно визначати форму трудового договору. Роботодавці мають право можуть укладати з новими працівниками строкові трудові договори у період дії воєнного стану або на період заміщення тимчасово відсутнього працівника. Також умова про випробування працівника під час прийняття на роботу може встановлюватися для будь-якої категорії працівників.

На період дії воєнного стану роботодавець має право без згоди працівника перевести його на іншу роботу, яка не обумовлена трудовим договором. При цьому така робота не повинна бути протипоказана працівникові за станом здоров'я (ст. 33 КЗпП України [4]).

Також забороняється переведення в іншу місцевість, на території якої тривають активні бойові дії. Основними причинами переведення працівників можуть бути: відвернення або ліквідації наслідків бойових дій, а також інших обставин, що ставлять або можуть становити загрозу життю чи нормальним життєвим умовам людей.



У період дії воєнного стану повідомлення працівника про зміну істотних умов праці та зміну умов оплати праці, передбачених частиною третьою ст. 32 та ст. 103 КЗпП України [4], здійснюється не пізніше як до запровадження таких умов.

Встановлюються правила, за якими працівник може звільнитися з роботи за власним бажанням. Згідно зі ст. 38 КЗпП України [4] працівник має право розірвати трудовий договір, попередивши про це роботодавця письмово за два тижні, або пояснити причини звільнення у строк, зазначений у його заяві. У період воєнного часу додаються такі причини для звільнення за власним бажанням: ведення бойових дій у районах, де знаходиться підприємство, установа, організація, та існування загрози для життя і здоров'я працівника.

Як і раніше, звільнити працівника можна за ініціативи роботодавця у період його тимчасової непрацездатності або перебування у відпустці. Але, як і за нормами мирного часу, неможливо розірвати трудовий договір з працівником під час відпустки у зв'язку вагітністю та пологами, відпустки для догляду за дитиною до досягнення нею трирічного віку. У період дії воєнного стану норми ст. 43 КЗпП України [4], а саме розірвання трудового договору з ініціативи роботодавця за попередньою згодою виборного органу первинної профспілкової організації не застосовуються, крім випадків звільнення працівників підприємств, установ або організацій, обраних до профспілкових органів.

Законом України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо оптимізації трудових відносин» [5] передбачено додаткові підстави для звільнення, а саме:

- смерть роботодавця – фізичної особи або набрання законної сили рішенням суду про визнання такої фізичної особи безвісно відсутньою чи про оголошення її померлою;
- смерть працівника, визнання його судом безвісно відсутнім або оголошення померлим;
- відсутність працівника на роботі та інформації про причини такої відсутності понад чотири місяці поспіль.

Законодавством закріплено, що роботодавець зобов'язаний зберігати за працівниками, призваними на військову службу, місце роботи, але звільняє від обов'язку збереження середнього заробітку. При цьому на час мобілізації робітника керівник може тимчасово покласти виконання його обов'язків на іншого працівника або ж прийняти на посаду нового працівника за строковим трудовим договором.

Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» [3] надав працівникам та роботодавцям можливість призупинити дію трудового договору під час дії воєнного стану.

Основними підставами є те, що роботодавець у зв'язку із збройною агресією проти України не може надавати працівнику роботу, а останній не має можливості роботу виконувати. При цьому трудові відносини не припиняються. Але призупинення дії трудового договору може здійснюватися на строк не більше ніж період дії воєнного стану.

Призупинення дії трудового договору не застосовується до керівників та заступників керівників державних органів, посадових осіб місцевого самоврядування, які обіймають виборні посади.

Роботодавець повинен оформити наказ, де зазначаються причини, строк призупинення дії трудового договору, кількість та дані працівників, умови відновлення дії трудового договору.

Якщо призупиняється дія трудового договору з посадовими особами державних органів та органів місцевого самоврядування, то роботодавець повинен погодити відповідний наказ з військовою адміністрацією.

Відшкодування заробітної плати, гарантійних та компенсаційних виплат працівникам за час призупинення дії трудового договору у повному обсязі покладається на державу, що здійснює збройну агресію проти України.

Якщо прийнято рішення про скасування призупинення дії трудового договору роботодавець повинен за 10 календарних днів до відновлення дії трудового договору повідомити працівника про необхідність стати до роботи.

Згідно з Законом України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» [3] нормальна тривалість робочого часу може бути збільшена до 60 годин на тиждень. Це стосується працівників, які працюють на об'єктах критичної інфраструктури (в оборонній сфері, сфері забезпечення життєдіяльності населення тощо). Робітникам, яким відповідно до законодавства встановлюється скорочена тривалість робочого



часу, нормальна тривалість становить до 40 годин на тиждень. При цьому оплата праці працівників, яким було збільшено нормальну тривалість робочого часу, здійснюється у розмірі, збільшеному пропорційно до збільшення норми праці.

Також законодавством дозволено роботодавцю на власний розсуд встановлювати п'ятиденний або шестиденний робочий тиждень без відповідного рішення військового командування разом із військовими адміністраціями.

Отже, у період воєнного стану Верховна Рада України намагається максимально спростити організацію трудових відносин. Це стосується укладання та розірвання трудових договорів, умов праці, порядку переведення працівників на іншу роботу. Також законодавством закріплюються норми щодо збереження робочих місць за працівниками, які були призваними на військову службу, та під час призупинення дії трудового договору.

*Науковий керівник – канд. юрид. наук, доцент Лук'янчиков О. М.*

---

**Література:** **1.** Про введення воєнного стану в Україні : Указ Президента України від 18.11.2022 № 64/2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022#Text>. **2.** Конституція України від 01.01.2020 № 254к/96-ВР. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80?find=1&text=%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F+43#w2\\_1](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80?find=1&text=%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F+43#w2_1). **3.** Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану : Закон України від 19.07.2022 № 2136-ІХ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text>. **4.** Кодекс законів про працю України від 19.11.2022 № 322-08. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#n199>. **5.** Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо оптимізації трудових відносин : Закон України від 01.07.2022 № 2352-ІХ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2352-20#Text>.

Стаття надійшла до редакції 05.12.2022 р.



## ЗАХИСТ ПРАВ РОБОТОДАВЦІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ЧИ ПРОГРАЮТЬ ПРАЦІВНИКИ ЗА НОВИХ УМОВ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

УДК 349.23/24

*Ткаченко Т.*

Студент 3 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Розглянуто питання захисту прав роботодавців в умовах воєнного стану. Визначено продуктивні та гуманні способи регулювання складових трудового договору між працівником і роботодавцем.

**Ключові слова:** права роботодавців, трудовий договір, ефективна економіка, працевлаштування, воєнний стан.





**Annotation.** The issue of protecting the rights of employers in the conditions of martial law was considered. Productive and humane ways of regulating the components of the labor contract between the employee and the employer have been determined.

**Keywords:** employers' rights, an employment contract, an efficient economy, an employment, an military situation.



**Постановка проблеми.** Ринок праці є однією зі складових ринкової економіки країни і характеризується як одне з найбільш складних соціально-економічних явищ. Саме тому уряди країн з сильною ринковою економікою приділяють йому багато уваги: відтворення робочої сила – це відтворення трудових ресурсів і в цілому продуктивних сил суспільства. Працевлаштування та трудова діяльність в умовах воєнного стану – це нова повсякденність українців, у якій люди зіштовхнулися з новими тонкощами старих проблем: збереження права на своє робоче місце, зміни умов праці та виплат заробітної плати, пошук іншого робочого місця тощо. Але в цих реаліях забувається головна мета діяльності будь-якого підприємства – задоволення потреб населення та отримання прибутків. Роботодавці відчувають такий же тиск щодо надання вакансій праці, як і працівники щодо пошуку чи збереження місця роботи.

Питання ефективності діяльності ринку праці в умовах воєнного стану розглядали такі українські науковці: В. Гойчук, Т. Занфірова, О. Кітраль, Н. Любомудрова, К. Маркевич, О. Пищуліна, К. Жирій та ін. Продовження воєнних дій на території України викликають необхідність подальшого удосконалення трудового законодавства з метою максимізації потенційного та реального ВВП України.

**Метою** є дослідження оновленої законодавчої бази трудового кодексу України для забезпечення максимальної ефективності діяльності ринку праці в умовах воєнного стану.

Повномасштабне вторгнення Росії на територію України завдало шкоди багатьом сферам життя у нашій країні, включаючи ринок праці: за даними Міжнародної організації праці ООН, понад п'ять мільйонів українців втратили роботу, при цьому заробітна плата, за оцінками Національного банку України, знизилася на 25–50 % [1].

Також змінилася географічна орієнтація роботодавців та працівників: багато жителів північних, східних та південних областей нашої країни зіштовхнулися з проблемою збереження не тільки своєї роботи, а й життя та життя загалом. Саме тому обертів набрало явище внутрішньої міграції населення, основний вплив якого відчутно у західних областях України і сьогодні: за офіційними даними, стали переселенцями 7,1 млн осіб. Також у західні області було перенесено підприємства, навчальні заклади, управлінські структури тощо.

Край відчутним став дисбаланс між попитом і пропозицією робочої сили: попит на працівників «з білими комірцями» у багато разів нижчий за попит на працівників «з блакитними комірцями», що пояснюється зниженням попиту та товари та послуги, і збільшенням виробничих потреб; складною фінансовою ситуацією населення; невпевненістю у майбутньому; проблемами з логістикою; переоціненням цінностей тощо. Не варто забувати про те, що ще до повномасштабного вторгнення Росії на територію України великою проблемою національної економіки був тіньовий сектор, який зараз зберігає тренд на розширення: багато вакансій пропонуються без оформлення, як підробіток тощо. У таких умовах ні на легальну зарплату, ні на соціальні гарантії, ні на стаж, українці не можуть розраховувати [2, с. 2].

Зрозуміло, що дотримуватися трудового законодавства в умовах воєнного стану дуже не просто, але головне завдання підприємницької діяльності «задоволення потреб населення та отримання прибутків» нікуди не зникає. Саме тому з метою забезпечення максимальної ефективності національної економіки 15 березня 2022 року Верховною Радою було ухвалено закон № 2136 (далі – Закон) – «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану». Закон визначає особливості трудових відносин працівників усіх видів підприємств та установ, незалежно від форм власності та виду діяльності, а також осіб, які працюють за трудовим договором. А також з 19.07.2022 р. до Закону внесено уточнення щодо поширення його норм на державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та працівників представництв іноземних суб'єктів господарської діяльності в Україні. Головною спірною рисою вищезазначеного закону є те, що ним обмежуються певні конституційні права і свободи громадян.

Для роботодавців Закон передбачає нові особливості організації трудової діяльності, а саме:



- укласти строкові трудові договори з новими працівниками на період дії воєнного стану;
- можливість переведення працівника на період дії воєнного стану на іншу роботу, без його згоди (за винятком переведення на роботу в іншу місцевість, де тривають активні бойові дії);
- право звільнення працівника в період його тимчасової непрацездатності або відпустки;
- право не надавати будь-який вид відпустки працівнику;
- звільнення роботодавця від відповідальності щодо своєчасної виплати заробітної плати;\
- встановлювання 60-годинного робочого тижня;
- право роботодавцем змінювати час початку та закінчення робочої зміни;
- право скорочувати тривалість щотижневого безперервного відпочинку до 24 годин;
- право не застосовувати норми щодо тривалості роботи напередодні святкових, неробочих і вихідних днів; дозвіл застосування праці жінок (крім вагітних жінок і жінок, які мають дитину віком до одного року) за їхньою згодою на важких роботах і на роботах із шкідливими або небезпечними умовами праці.

Варто зазначити, що деякі зміни діють лише на період дії воєнного стану, а деякі – також і після припинення воєнного стану [3].

Незаперечним фактором успішного розвитку будь-якої країни є людський потенціал, тому його збереження в Україні сьогодні – важлива мета для Уряду нашої країни, аби в майбутньому це допомогло запобігти подальшій еміграції населення.

Закон направлений на стабілізацію на трудовому ринку, але він суттєво змінює правила відносин між роботодавцями і найманими працівниками у бік перших. Зважаючи на вищезазначене, думки звичайних людей та експертів розділилися: з одного боку, ми спостерігаємо пряме порушення конституційних норм проти громадян країни, обмежуючи їх права та свободи, з іншого боку, ми маємо складну економічно-соціальну ситуацію в Україні, яка потребує жорсткого контролю з метою утримання стабільного стану усіх сфер життя.

На думку Української спілки промисловців і підприємців, Закон започатковує беззастережну лібералізацію трудових відносин, нівелює роль держави в регулюванні трудових відносин як гаранта прав працівників, а Уряд у самоусувається від участі в цьому процесі [4].

О. Куц дотримується схожої думки, стверджуючи, що роботодавець Законом отримує додаткові інструменти з відчуження додаткової праці, що демотивує ефективну працю.

Альтернативне ставлення до Закону виражає заступник голови Національного банку України О. Савченко, називаючи міри, прийняті Урядом, необхідними для стабілізації економіки країни.

Автор статі розділяє хід думок О. Савченка. Україна наразі переживає дуже складні часи, і до соціально-економічних проблем, які заважали розвитку ринкової національної економіки ще до повномасштабного вторгнення Росії, додалося й воєнне положення. На початку 2022 року тінізація економіки України досягла 30–40 % виробленого ВВП, а тепер додалося ще більше передумов для зростання цих показників. «Розв’язування рук» роботодавцям створює певну «подушку безпеку» їх діяльності, є мотивацією легального працевлаштування найманих працівників.

Для Державного бюджету України – це є гарантією того, що потік доходів у формі податків з доходів фізичних осіб буде існувати і у такі складні часи.

**Висновки.** У ході дослідження було проаналізовано зміни трудового законодавства у формі прийняття Закону «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану». Виявлено, що нові умови трудової діяльності відкривають більш широкі свободи контролю роботодавцями трудових договорів та умов праці, обмежуючи певним чином права звичайних працівників і порушуючи Конституційні права громадян більше, ніж наказ Президента України про введення воєнного стану на території України. Новий Закон створює передумови впевненості щодо стабілізації податкових надходжень до Державного бюджету України, стабілізацію соціально-економічної ситуації в країні в період воєнних дій та поступового національного виробництва.



**Література:** 1. Кітраль О. Нерівна «гра»: як змінилася ситуація на ринку праці. URL: <https://zn.ua/ukr/macrolevel/perivna-hra-jak-zminilasja-situatsija-na-rinku-pratsi.html>. 2. Пишуліна О., Маркевич К. Ринок праці в умовах війни: основні тенденції та напрями стабілізації. Аналітична записка. Київ : Центр Разумкова, 2022. URL: <https://razumkov.org.ua/images/2022/07/18/2022-ANALIT-ZAPIS-PISHULINA-2.pdf>. 3. Верховна Рада України. URL: <https://www.rada.gov.ua/>. 4. Жирій. К. Дерадянiзацiя i лiбералiзацiя: чоґо чекати українцям вiд нового закону про працю. URL: <https://www.unian.ua/society/deradyanizaciya-i-liberalizaciya-chogo-chekati-ukrajincyam-vid-novogo-zakonu-pro-pracyu-12039246.html>. 5. Трудові відносини в умовах воєнного стану: дайджест змін // Дія City. URL: [https://biz.ligazakon.net/news/212674\\_trudov-vdnosini-v-umovakh-vonnogo-stanu-daydzhest-zmn](https://biz.ligazakon.net/news/212674_trudov-vdnosini-v-umovakh-vonnogo-stanu-daydzhest-zmn). 6. На час воєнного стану підприємцям спростили трудове регулювання: Закон набрав чинності // Юрліга. URL: [https://jurliga.ligazakon.net/news/213352\\_na-chas-vonnogo-stanu-pdprimtsyam-sprostili-trudove-regulyuvannya-zakon-nabrav-chinnost](https://jurliga.ligazakon.net/news/213352_na-chas-vonnogo-stanu-pdprimtsyam-sprostili-trudove-regulyuvannya-zakon-nabrav-chinnost).

Стаття надійшла до редакції 05.12.2022 р.



## СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ МІЖНАРОДНОГО МАРКЕТИНГУ

УДК 339.138

Фінагіна С. Р.

Магістрант 2 року навчання  
факультету міжнародної економіки і підприємництва ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті зазначено основні підходи до поняття стратегічного маркетингу та міжнародного маркетингу, особливості ставлення міжнародного маркетингу. Через те, що розвиток міжнародних торговельних відносин супроводжується посиленням міжнародної конкуренції, тому, той, хто володіє сучасними знаннями з міжнародного маркетингу, отримує найбільший прибуток від цієї діяльності. Таким чином, фокус зору все частіше спрямовується на міжнародний маркетинг та стає все більш актуальним для багатьох підприємств, котрі хочуть зайняти певну частку на світовому ринку.

**Ключові слова:** стратегічний маркетинг, міжнародний маркетинг, національний маркетинг, міжнародне зовнішнє середовище.



**Annotation.** The article describes the main approaches to the concept of strategic marketing and international marketing, features of the attitude of international marketing. Due to the fact that the development of international trade relations is accompanied by increased international competition, therefore, those who have up-to-date knowledge of international marketing receive the greatest profit from this activity. Thus, the focus of vision is increasingly focused on international marketing and is becoming more relevant for many enterprises that want to take a certain share in the global market.

**Keywords:** strategic marketing, international marketing, national marketing, international external environment.







**Постановка проблеми.** У світі зростаючої інтернаціоналізації міжнародної економіки з методами та принципами міжнародного маркетингу стикається все більше компаній у всьому світі. Між національним і міжнародним маркетингом немає суттєвих відмінностей у частині використання маркетингового інструментарію. Цілком очевидно, що принципи постановки маркетингових завдань, маркетингового контролю, вибору потенційних ринків збуту, формування стратегії маркетингу є актуальними. Однак є низка важливих особливостей.

Багато питань щодо міжнародного маркетингу підприємства розглянуті зарубіжними та вітчизняними вченими-економістами: І. В. Бойчук [1], О. М. Котиш [2], Ф. Котлер [3], Ж.-Ж.Ламбен [4], О. Волкер [5].

**Мета** статі полягає у дослідженні теоретичних засад сутності й особливостей міжнародного маркетингу.

Міжнародний маркетинг тісно переплітається зі стратегічним маркетингом, тому огляд поставленої теми доцільно почати з одного з найбільш яскравих авторів, який зробив істотний внесок у розвиток маркетингу в цілому та, зокрема, стратегічного маркетингу.

Ф. Котлер, у своїй роботі визначає стратегічний маркетинг як ієрархічну систему маркетингових заходів, в рамках якої компанія повинна вирішувати поставлені завдання. Такий підхід передбачає наявність трьох ключових аспектів. Перший передбачає, що маркетингова стратегія має визначити точний сегмент ринку, у якому компанія концентрує свою діяльність. Другий, що маркетингова стратегія визначає стратегію реклами, збуту, цінову стратегію, розподіл товару та інших. Третій, що з допомогою стратегічного маркетингу визначає рівень витрат за маркетинг [3].

Жан-Жак Ламбен розглядає стратегічний маркетинг як аналітичний процес, в ході якого компанія намагається виявити незадовільні потреби у фізичних осіб і згодом розробити адаптовані товари для задоволення споживача [4].

Розглядаючи різні аспекти розробки та реалізації маркетингової стратегії фірми, О. Волкер, на відміну від багатьох інших авторів, звертає основну увагу на прикладні аспекти формування маркетингової стратегії та в процесі вироблення конкретних стратегічних рішень за допомогою специфічних інструментів [5].

Таким чином, міжнародний маркетинг є частиною цільової стратегії компанії і є самостійним напрямком діяльності компанії при виході на міжнародний ринок.

У зв'язку з цим міжнародний маркетинг можна охарактеризувати таким чином.

Міжнародний маркетинг є важливою і невід'ємною частиною стратегії міжнародної експансії фірми, що здійснює свою діяльність більш ніж в одній країні.

В узагальненому вигляді міжнародний маркетинг – це взаємопов'язаний комплекс заходів фірми щодо здійснення зовнішньоекономічної діяльності на світовому ринку [6].

У процесі виходу на міжнародний ринок компанія зобов'язана вести свій бізнес з урахуванням вимог і особливостей розвитку світового ринку. До особливостей відносяться:

- більш розвинене зовнішнє середовище;
- різні ринкові ситуації;
- інтеграція різних сфер міжнародної діяльності;
- розширення сфери міжнародної діяльності фірми, а саме управління ризиками у зовнішньоекономічній діяльності, міжнародний фінансовий менеджмент, право міжнародної торгівлі.

Підприємство у своїй економічній діяльності на міжнародному ринку в першу чергу аналізує соціально-економічний стан навколишнього середовища.

Внутрішнє середовище, тобто національний ринок, коригує діяльність підприємства в очікуванні виходу на міжнародний ринок. Контрольованими факторами, на які певною мірою впливає фірма, є: якість продукції, ціни, тарифи, розподіл і канали збуту, канали збуту. Факторами, які не можна контролювати та слід сприймати такими, якими вони є, є: економічна ситуація, політична ситуація, конкурентне становище, рівень соціальної захищеності.

Незважаючи на те, що як національний, так і міжнародний маркетинг засновані на схожих інструментах і принципах організації маркетингової діяльності, відмінності між ними визначаються в основному сту-



пенем розвитку комунікацій між цими країнами, а не відмінностями в регіональних ділових комунікаціях всередині конкретної країни. У цьому контексті слід сказати, що внутрішній маркетинг повинен ґрунтуватися в обов'язковому порядку з урахуванням внутрішніх, національних особливостей і культури конкретної країни, в той час як міжнародний маркетинг – на концепції інтернаціоналізації міжнародних ринкових відносин, а також з урахуванням особливостей функціонування національних ділових мереж, міжнародного проникнення та міжнародної інтеграції.

Міжнародне зовнішнє середовище має бути вивчене і взяте до уваги незалежно від місцезнаходження фірми, яка планує або вже здійснює міжнародну діяльність [2].

Економічні фактори розкривають економічні умови організації та функціонування підприємництва в зарубіжних країнах. При вивченні економічних умов необхідно враховувати і аналізувати: основні тенденції і рівень економічного розвитку; основні макроекономічні показники на даний час і майбутнє, стабільність валюти; ступінь інтеграції країни в міжнародні економічні відносини; членство даної країни в міжнародних організаціях; розвиток транспортної інфраструктури; особливості національних стандартів бухгалтерського обліку та систем оподаткування; розвиток фінансового ринку і грошово-кредитної системи; рівень продуктивності праці і розвиток сфери послуг; насиченість ринку праці ринок з висококваліфікованим персоналом.

Правові фактори тісно взаємопов'язані з політичними, і водночас правове поле володіє специфічними характеристиками, що справляють істотний вплив на ефективність міжнародної економічної діяльності.

Факторами державного регулювання в контексті міжнародного маркетингу є: регулювання підприємницької діяльності та регулювання зовнішньоекономічної діяльності.

Решта факторів навколишнього середовища в основному пов'язані з технологічними характеристиками, географічними та демографічними характеристиками.

Технологічні характеристики визначають рівень розвитку продуктивних сил, науково-технічний розвиток в країні, технічне забезпечення виробництва, рівень забезпечення інноваціями.

Географічні фактори визначають місце розташування країни на геополітичній карті світу, особливості клімату, наявність природних ресурсів і стан охорони навколишнього середовища.

Демографічні характеристики безпосередньо пов'язані з чисельністю і структурою населення, середнім розміром сім'ї, сімейним доходом, переважаючим заняттям населення.

Можна зазначити, що відмінною рисою міжнародного маркетингу є повна та чітка орієнтація на закордонного споживача, прагнення задовольнити його потреби та потреби. Визнання як провідного напрямку маркетингу досягнення високого рівня споживання, забезпечення широкого вибору покупцю, підвищення якості життя означає перехід до соціально-економічного маркетингу на користь всього світового співтовариства.

Отже, особливості міжнародного маркетингу полягають в тому, що його організація і методи здійснення маркетингової діяльності повинні враховувати культурні, релігійні, мовні, побутові та інші звичаї, національне законодавство, економічну політику держави і національні валютні системи. Слід розуміти, що міжнародний маркетинг набагато ширше національного, а тому він охоплює велику гаму факторів. В цілому для забезпечення ефективності міжнародної маркетингової діяльності фірмам на зовнішніх ринках рекомендується ретельніше дотримуватися методів і принципів маркетингу, ніж на внутрішньому ринку, більш глибоко і уважно вивчати їх особливості і можливості, творчо і гнучко підходити до вирішення маркетингових завдань, а також дотримуватися вимог світового ринку.

*Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Добринь С. В.*

---

**Література:** 1. Бойчук І. В. Принципи стратегічного маркетингу в бізнес-практиці вітчизняних підприємств // Матер. X міжн. конф. «Маркетинг в Україні» 22-23 жовтня 2017 р. Київ : ХНЕУ, 2017. 118 с. С. 22–24. 2. Котиш О. М., Мілько І. В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: організація та управління. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. 196 с. 3. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Д., Вонг В. Основы маркетинга. Москва : Вильямс, 2000 944 с. 4. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг : учебник. Санкт-Петербург : Наука, 1996. 438 с.



5. Уолкер О. Маркетинговая стратегия: курс MBA. Москва : Вершина, 2006. 492 с. 6. Doole I. International Marketing Strategy, 5th edition. Cengage Learning EMEA, 2008. 480 p.

Стаття надійшла до редакції 17.11.2022 р.



## УДОСКОНАЛЕННЯ ПОЛІТИКИ ПРОСУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 339.138

Федорчук В. М.

Магістрант 2 року навчання  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто поняття, притаманні риси просування та політики просування. Проаналізовано роботи видатних учених і науковців до визначення поняття просування та політику просування. Запропоновано шляхи удосконалення просування товарів за рахунок сучасних інструментів.

**Ключові слова:** комунікації, просування, політика просування, інструменти просування.



**Annotation.** The article discusses concepts, inherent features of promotion and promotion policies. An analysis of the works of outstanding scientists and scientists was carried out to define the concept of promotion and the policy of promotion. Ways of improving the promotion of goods at the expense of modern tools are proposed.

**Keywords:** communications, promotion, promotion policy, promotion tools.



Постановка проблеми. Зростання світової конкуренції, наслідки світових фінансових криз останніх двох десятиліть, швидкий розвиток інтернет технологій є одним із головних чинників зростання вимог до ефективної комунікаційної політики сучасного підприємства, що, своєю чергою, приваблює увагу науковців і практиків до винайдення нових методів просування продукції для збільшення результатів діяльності підприємства.

Використання підприємством інструментів політики просування при будь-якому ступені насиченості ринку здатне скорегувати поведінку господарюючих суб'єктів, посередників і споживачів і сприяти підвищенню ефективності його діяльності.

Проблематикою становлення і розвитку теорії політики просування та інструментів просування займаюся чимало вчених. Теоретичні питання у цій сфері досить детально розглянуті в дослідженнях таких відомих закордонних науковців: Н. Андерсон, Я. Гордон, Д. Джоббер, Ф. Котлер, Т. Левітт, Л. Маттссон, В. Прауде та ін. Серед національних вчених вивченням проблематики займалися: О. Наумова, А. Петросян, А. Шевцова, Л. Слюсарєва, В. Моїсєєва, Г. Почепцова, Є. Ромата, Т. Примак та ін.

**Мета** статті – формулювання сутності просування та політики просування товарів підприємства, а також пропозиції з удосконалення політики просування в сучасних умовах.



Управління підприємством включає, в тому числі, маркетингову діяльність, розробку цінової політики, товарної політики (формування раціональної структури асортименту тощо), політики просування товару та політики збуту.

Одним із найважливіших напрямків управлінської діяльності є організація роботи з просування товару на ринок, що дозволяє будь-якому підприємству визначити поточний стан на ринку цієї торгової марки або певного продукту, провести аналіз ринкової ситуації, конкурентного середовища. Стратегія просування дозволяє намітити цілі і завдання, які необхідно реалізувати, визначити способи і засоби для їх досягнення [2].

У сучасних умовах будь-яка компанія, яка дійсно хоче закріпитися на ринку або вийти вперед, потребує розробки стратегії просування товару. Однак не варто забувати, що сьогоденний світ – це світ динаміки і швидкості. Щоб в ньому вижити, необхідно постійно змінюватися і постійно вдосконалюватися.

Створення політики просування компанії має на меті прийняття великої кількості різних рішень щодо цільових споживачів, розміру бюджету на рекламу, вибір найбільш ефективних засобів реклами, створення дієвих текстів рекламних звернень, використання комерційної пропаганди, стимулювання збуту, методи й ін. Ця діяльність, що вимагає творчого підходу та нетрадиційних рішень, завершує формування маркетингового комплексу компанії [5, с. 232]

Досить часто трапляється, що комунікаційну політику порівнюють із політикою стимулювання збуту, позаяк вважають її частиною політики збуту, оскільки її головна роль полягає в покращенні процесу просування продукції.

Впровадження та реалізація політики просування для будь-якого підприємства є дуже важливими, оскільки ефективна їх реалізація забезпечує йому необхідні об'єми реалізації продукції, а отже, і максимізації прибутку. Постійне удосконалення політики просування продукції дозволить забезпечити значне зростання попиту на продукцію, до чого і прагне кожне підприємство у ринковій економіці.

Здійснений аналіз економічної літератури дозволяє стверджувати, що в маркетинговій діяльності «просування товару» визначається з використанням вузького та широкого підходу. Просування у вузькому сенсі визначає комплекс певних дій та засобів, за допомогою яких підприємство передає на ринок всю необхідну інформацію про власний товар, формуючи таким чином споживчі потреби на ринку.

У широкому значенні поняття «просування» трактується синонімічно терміну «комунікація». Поняття «комунікація» походить від термінів *communicare*, *communicatio* та *communitas*, що означають обмін, контакт, розмову, домовленість, передачу думок, а також бути в зв'язку з ким-небудь тощо [10, с. 104].

Для більш детального розуміння поняття просування пропонуємо провести морфологічний аналіз. Морфологічний аналіз поняття «просування товару» наведено в табл. 1.

Таблиця 1

#### Морфологічний аналіз терміна «просування товару»

Визначення	Рід	Автор
Сукупність різноманітних заходів, покликаних донести інформацію про переваги товару до потенційних споживачів і стимулювати бажання його придбати	Сукупність заходів для донесення інформації	Петросян А. Д. [13]
Один із чотирьох елементів маркетинг-міксу, який забезпечує передачу споживачу певної інформації про товар, його переваги, сподіваючись на зворотний відгук у вигляді відвідання торгової точки, звернення до консультанта-продавця чи врешті-решт акту купівлі	Елемент маркетингу, який забезпечує передачу інформації	Електронний ресурс [14]
Поетапне планування і реалізація дій, націлених на створення попиту на ринку з метою стимулювання продажів	Поетапне планування з метою створення попиту	Електронний ресурс [15]
Як планування, реалізацію, контроль та безпосередньо фізичне переміщення товарів від місць їх виробництва до місць їх використання та споживання	Комплекс заходів	Шевцова А. [17]



З проведеного морфологічного аналізу вдається встановити, що просування товару – це комплекс заходів направлений на розповсюдження інформації для потенційних споживачів з метою нав'язати їм бажання придбати товар підприємства і таким чином збільшити прибутки.

Суть просування продукції полягає у стимулюванні попиту з метою збільшення або збереження корпоративного доходу.

Практикуючі економісти досить часто просування використовують як синонім до поняття маркетингова комунікація (англ. marketing communication), який останнім часом отримав ширшого розповсюдження [11]. Просування товару – це комплекс заходів, який охоплюється певною програмою, так званою політикою просування.

Під комунікаційною політикою розуміється сукупність дій, які сформують у потенційних споживачів розуміння загальної маркетингової стратегії підприємства, товар, ціни та викликати інтерес [6]. Погляди різних науковців до наведення сутності «політика просування» наведені у табл. 2.

Таблиця 2

#### Визначення поняття «політика просування» різними вченими

Дефініція	Автор
Політика просування – перспективний напрям дій компанії і наявність у нього певної стратегії використання сукупності заходів просування у взаємодії зі всіма суб'єктами маркетингової системи, яка створює стабільну і ефективну діяльність з формування попиту і просуванню товарів і послуг на ринок	Афанасьєв М. [3, с. 86]
Політика просування – сукупність дій, що застосовуються підприємством для донесення інформації, нагадування та створення уявлення споживачів про товари, а також імідж	Буряк П. [4, с. 26]
Політика просування підприємства – процес створення направлених на ринок і від ринку потоків інформації	Каніщенко О. [7, с. 38]
Політика просування – це ціленаправлений, обґрунтований процес трансляції інформації про товари, його переваги до клієнта різними способами для спонукання його придбати саме цей товар	Магалецький А. [9, с. 41]
Політика просування – сукупність заходів, направлених на забезпечення ефективної співпраці партнерів, проведення рекламних заходів, застосування заходів стимулювання збуту і зв'язків з громадськістю	Окландер М. [10, с. 109]
Політика просування підприємства – це поєднання традиційних (базових) інструментів просування товарів	Павленко І. [11, с. 109]

Джерело: сформовано на основі [16]

Таким чином, просування продукції є своєрідним спілкуванням між виробниками та споживачами, яке реалізується за допомогою інформаційно переконливих дій та комерційної пропозиції компанії. Головне призначення просування – це налаштувати взаємозв'язки із споживачами використовуючи різні методи маркетингової комунікації.

Для ефективного просування товарів та реалізації політики просування підприємство може використовувати ті чи інші інструменти просування.

Вчені та науковці виділяють три блоки інструментів з просування товарів: базові, синтетичні та новітні.

До базових, зокрема, відносять рекламу, пропаганду, стимулювання збуту, особисті продажі, прямий маркетинг.

Другий блок охоплює: виставки, брендинг, спонсорство та інтегровані маркетингові комунікації на місці продажу.

Новітніми інструментами вчені визначають: тренд-сеттінг; Buzz-маркетинг; WOM-технологія; Event-маркетинг; Інтернет-маркетинг; Life-placement; провокаційний маркетинг; Entertainment маркетинг [16, с. 11].

Інструменти, перелічені в перших двох блоках, є дієвими та приносять свої економічні ефекти. Однак технології не стоять на місці, і світ інтенсивно розвивається.



У сучасному світі цифрових та інтернет-технологій традиційні комунікаційні підходи вже не є достатньо ефективними, що викликає потребу використання підприємствами нових інструментів. Тобто зараз для того, аби підприємства мали максимум ефекту від впровадження політики просування, їм потрібно використовувати новітні інструменти в комплексі, а особливу увагу приділити інтернет-маркетингу.

Інтернет-маркетинг є сучасним типом маркетингу, що включає традиційні елементи (товару, розподілу, просування та маркетингових досліджень), здійснені з використання різноманітних інструментів мережі Інтернет у віддаленому режимі, і завдяки цьому дозволяє забезпечити можливість зменшення тривалості, вартості та якості виконання всіх маркетингових процесів. Інтернет-маркетинг передбачає набір інструментів, які можуть позитивно відобразитися на просуванні товару. Тому сучасним підприємствам можна запропонувати використання певних інструментів у реалізації політики просування.

Пошукова оптимізація (SEO). Метою оптимізації є індексація сайту пошуковими системами. Це допоможе виходити сайту на першу сторінку за певними пошуковими запитами. Як було встановлено в процесі аналізу політики просування, сайт підприємства не виходить на перші позиції за результатами пошуку. Впровадження зазначеного інструменту дозволить частіше потенційним споживачам натрапляти саме на сайт підприємства, що в подальшому може впливати на кількість замовлень, а отже, і зростання прибутків. Також це додасть впізнаваності бренду.

E-mail-маркетинг. Перешкодами в ефективному використанні е-мейл-маркетингу є міфи серед користувачів, зокрема: е-мейл-маркетинг прирівнюють до спаму; е-мейл-маркетинг тотожний е-мейл розсилці. Тому важливим завданням для підприємства є встановлення межі між цими поняттями. E-mail-маркетинг – це форма прямого маркетингу, притаманною рисою якої є застосування електронної пошти як способу пересилання маркетингового повідомлення до цільових споживачів. Впровадження е-мейл-маркетингу сприятиме: приверненню нових клієнтів, збільшенню можливості повторних продажів, розширенню сфери впливу, підтримці відносин із клієнтами.

Контекстна реклама (Contextual Advertising). Це рекламні оголошення, які розміщуються на сторінці залежно від змістового наповнення сторінки. Це більш інтелектуальний підхід до розміщення реклами, більш релевантний, аніж банерна реклама [1]. При використанні контекстної реклами варто було б спробувати використати один із найпоширеніших варіантів Google Ads. Google Ads має вигляд величезного рекламного майданчику.

Реклама в соціальних мережах (Social Ads). Цей вид реклами був уперше представлений у соціальній мережі Facebook. Така реклама використовує інформацію профіля користувача, відстежує, чи є він фанатом (Fans of a brand) того чи іншого бренду, і розміщує релевантні оголошення. Цей метод вважається суперечливим, ефективність такої реклами поки що невідома [5, с. 46].

Не можна оминати увагою та не запропонувати підприємству впровадити в політику просування такий інструмент, як блогінг.

Близько 30 % компаній розглядають блоги як засіб комунікації з потенційними клієнтами. Особливої популярності набувають корпоративні блоги. Використовуючи блог як засіб просування, його основними завданнями виступатиме саме реклама та отримання комерційної вигоди. Потенційні споживачі ставитимуться більш лояльно до реклами, розміщеної у блозі, через її незвичний формат. Крім того, враховуючи формат, споживачі не завжди розумітимуть, що це реклама, а швидше пізнавальний контент.

Досить дієвим може бути таргетована реклама. Таргетована реклама – це сучасний спосіб популяризації бізнесу на просторах Інтернету, який дозволяє створювати оголошення для певної цільової аудиторії. Вказаний перелік не є виключним і існує ще багато інших інструментів інтернет-маркетингу: кросбрендинг, інтранет, екстранет, мікросайт та ін.

У будь-якому випадку всі перелічені і запропоновані інструменти не варто розцінювати і використовувати як готову тактичну програму або стратегією просування. Кожний інструмент окремо і комплекс таких інструментів можуть виявлятися ефективним для конкретного підприємства й бути абсолютно непотрібним для іншого, тому маркетолог, виходячи із цілей підприємства, використовує поєднання виключно необхідних інструментів у рамках політики просування підприємства. Варто зауважити, що більш ефективним буде використання саме комплексу запропонованих заходів, інакше результат може не відповідати очікуванням.



**Висновки.** Отже, забезпечення конкурентоспроможності компанії в нинішньому середовищі без застосування інструментів просування в комплексі, які направлені на інформування, переконання, нагадування цільовим споживачам про товари підприємства, є досить ускладненим, а тому перспективним є удосконалення політики просування товарів, враховуючи сучасні інструменти, зокрема інтернет-маркетингу.

Інтернет-маркетинг може бути ефективним засобом просування продукції, при цьому без великих затрат можна отримати максимальний ефект. Зазначений інструмент прогнозує приємні перспективи. Настане час, коли Інтернет і торгівля з його використанням повністю замінять друковані видання як джерело інформації і навіть магазини для здійснення покупок. Сьогодні великі та малі підприємства швидко впроваджують інтерактивні інструменти до переліку засобів просування.

На нашу думку, в нинішніх умовах жодне підприємство не отримає переваг у конкурентній боротьбі, не застосовуючи інструменти інтернет-маркетингу. В подальшому пропонується здійснювати пошук шляхів вдосконалення політики просування за допомогою мережі Інтернет.

*Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Василик С. К.*

---

**Література:** **1.** Контекстна реклама: що це і як працює. URL: <https://kolo.news/category/biznes/32536>. **2.** Авраменко І. М., Скригун Н. П. Е-мейл-маркетинг: переваги та недоліки // Science without borders : materials of the XII international scientific and practical conference. Vol. 2. Economic science. P. 67–68. URL: [http://dspace.nuft.edu.ua/bitstream/123456789/26353/1/Avramenko\\_test\\_berezen.pdf](http://dspace.nuft.edu.ua/bitstream/123456789/26353/1/Avramenko_test_berezen.pdf). **3.** Астахова І. Е., Шеноголець А. В. Вплив маркетингових комунікацій на формування конкурентних переваг підприємства // Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики : матеріали Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф. (м. Харків, 14 листоп. 2019 р.). Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. С. 293–296. **4.** Буряк П. Ю., Карпінський Б. А., Карпова Я. Ю. Маркетинг : навч. посіб. Львів : Професіонал, 2008. 318 с. **5.** Ваврик А. Б. Методи та інструменти Інтернет-маркетингу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. Вип. 22, ч. 1. С. 44–47. **6.** Діброва Т. Г. Маркетингова політика комунікацій: стратегії, вітчизняна практика : навч. посіб. Київ : Професіонал, 2009. 320 с. **7.** Канищенко О. Л. Міжнародний маркетинг: Теорія і господарські ситуації : навч. посіб. Київ : ІВЦ «Політехніка», 2004. 152 с. **8.** Наумова О. О., Хрїстов Є. О. Сутність та сучасні методи просування продукції в системі маркетингу. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2017. Вип. 46. С. 146–153. **9.** Магалецький А. В. Комунікаційна політика як ефективний інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємств готельного господарства. *Ефективна економіка*. 2010. № 11. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2010\\_11\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2010_11_17). **10.** Окландер М. А., Литовченко І. Л., Ботушан М. І. Маркетингові комунікації промислових підприємств в умовах інформаційної економіки. Київ : Знання, 2011. 265 с. **11.** Павленко І. Г. Комунікаційна політика як елемент системи маркетингу підприємства у процесах сучасного комунікаційного суспільства. *Академічний огляд*. 2013. № 1 (38). С. 109–113. **12.** Пілько А. Д., Лукан О. М. Сучасні тенденції розвитку моделей маркетингових комунікацій. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2011. Вип. VII. Т. 2. С. 253–260. **13.** Петросян А. Д., Попов Е. В. Методы продвижения продукции в системе маркетинга промышленных корпораций. *Аудит и финансовый анализ*. 2009. № 6. С. 1–11. **14.** Просування. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D1%81%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F\\_\(%D0%BC%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%B5%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3\)](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D1%81%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F_(%D0%BC%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%B5%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3)). **15.** Просування товарів в інтернеті. URL: <https://pbb.lviv.ua/statti-i-novyny/statti-po-seo/prosuvannja-tovariv-v-interneti>. **16.** Слюсарєва Л. А., Костіна О. М. Удосконалення комунікаційної політики підприємства. *Економіка та суспільство*. 2018. № 16. URL: <http://www.economyandsociety.in.ua>. **17.** Шевцова А., Литвинюк О. Розробка програми просування товарів на ринок // Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у XXI столітті : програма і матеріали 80-ї Міжнар. наук. конф. молодих учених, аспірантів і студентів (м. Київ, 10–11 квіт. 2014 р.). Київ : НУХТ, 2014. Ч. 3. С. 138–140.

Стаття надійшла до редакції 28.11.2022 р.





## ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ІНФОРМАТИЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

УДК 658

Чатикян Ф. Е.

Магістрант 2 року навчання  
факультету міжнародної економіки і підприємництва ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** В умовах інформаційної економіки підприємства потребують стратегії управління для розвитку, яка враховує особливості світових змін у сферах виробництва, маркетингу, менеджменту тощо. Впровадження розробленого відповідно до вимог механізму в практику управління розвитком промислового підприємства дає можливість підвищити його конкурентоспроможність, збільшити обсяги реалізації та знизити собівартість продукції.

**Ключові слова:** стратегія, розвиток, підприємство, інформаційна економіка, бізнес-процеси, менеджмент, автоматизація.



**Annotation.** In the conditions of the information economy, enterprises need a management strategy for development that takes into account the peculiarities of global changes in the spheres of production, marketing, management, etc. The introduction of a mechanism developed in accordance with the requirements into the practice of managing the development of an industrial enterprise makes it possible to increase its competitiveness, increase the volume of sales and reduce the cost of production.

**Keywords:** strategy, development, enterprise, information economy, business processes, management, automation.



Управління розвитком промислового підприємства у міжнародній економіці вимагає розробки відповідної стратегії, в якій заходи щодо розвитку певних сфер промислового підприємства поєднуються та узгоджуються, а особливості розвитку зумовлені впливом зовнішнього середовища. В умовах сучасної інформаційної економіки особливу увагу потрібно приділити розвитку управлінської сфери промислового підприємства, що є завершенням розвитку інших галузей, та інтеграції заходів з автоматизації, роботизації та інформатизації, розроблених в рамках основи цього розвитку в загальну стратегію розвитку промислового підприємства.

Вивчення літератури з цієї проблематики дозволило прийти висновку, що деякі автори пропонують розробляти та реалізувати стратегію управління підприємства шляхом побудови інтегрованої інформаційної системи, завданням якої є надання менеджерам якісної інформації для ефективного контролю розвитку підприємства. Особливістю цієї системи є використання інтегрованої звітності, що дає змогу встановити залежність між показниками стійкості підприємства, його здатністю створювати цінність та зменшувати репутаційні ризики. Загалом вважається, що інтеграція виходить за рамки простої сумісності та включає певний ступінь функціональної залежності.

В умовах стрімкого розвитку міжнародних відносин та, зокрема, міжнародної торгівлі одним із основних факторів, який матиме вплив на розвиток промислових підприємств у сучасній інформаційній економіці, є хмарна технологія, для якої світові лідери повинні розробити відповідну стратегію управління ІТ [1, с. 176–189]. Вони пропонують ІТ-стратегію для розвитку промислового підприємства у п'яти напрямках: розвиток інфраструктури, послуг, додатків, бізнес-процесів та пошуку. Завдяки цьому промислові підприємства зможуть скористатися обробкою даних та можливістю швидко змінювати корпоративну інформаційну систему, що без сумніву є необхідним в умовах сучасного розвитку міжнародних відносин та міжнародної торгівлі. Але хмарне зберігання – це лише одна з новітніх технологій, яка забезпечує переваги у функціонуванні підприємства в інформаційній економіці, тому для забезпечення стійкого управління задля сталого розвитку підприємства необхідно враховувати інші сфери розвитку.





Основним інструментом цієї стратегії у цьому разі є інформаційна система для автоматизації управлінських рішень. Основними особливостями запропонованої системи є врахування зовнішніх факторів при визначенні напрямку розвитку економічного потенціалу, використання нечіткого моделювання та моделювання організаційної взаємодії.

Адаптація апарату управління підприємств до сучасного рівня розвитку міжнародної економіки вимагає створення відповідної інфраструктури та пропонує шляхи розвитку інформаційної інфраструктури промислового підприємства, що дозволяє підтримати конкурентоспроможність цього підприємства у світі, зайняти своє місце у міжнародній торгівлі [2, с. 155–165].

Аналіз результатів досліджень розвитку промислових підприємств дозволив встановити, що більшість дослідників при розв'язанні проблеми формування стратегії управління розвитком промислового підприємства в сучасній економіці розглядають лише окремі складові стратегії, і загалом розвиток розглядається в загальному розумінні, без урахування особливостей інформаційної економіки. Підприємствам, які здійснюють виробничу діяльність та є активними учасниками міжнародних відносин на мікрорівні, необхідно врахувати розвиток виробничого сектора в стратегії розвитку, а потім побудувати стратегію загального розвитку, з урахуванням потреби в автоматизації, роботизації та інформатизації виробничих та управлінських процесів відповідно до вимог сучасної інформаційної економіки. Для розв'язання цієї проблеми був розроблений механізм формування стратегії управління розвитком промислового підприємства в сучасній інформаційній економіці [3, с. 474–488].

Запропоновано виділити процес розвитку системи управління промисловим підприємством та розвиток певних сфер його діяльності. До того ж у цих сферах діяльності промислового підприємства сфери виробництва та управління заслуговують на особливу увагу, оскільки саме в цих напрямках відставання від світових лідерів негативно впливає на ефективність галузі. У кожній галузі діяльності промислового підприємства існують спеціалізовані бізнес-процеси, які потребують вдосконалення насамперед шляхом автоматизації та інформатизації відповідно до вимог інформаційної економіки.

З точки зору нетипового промислового підприємства основними напрямками вдосконалення системи управління підприємством є:

- інформатизація та автоматизація бізнес-процесів підприємства;
- інтеграція систем управління спеціалізованими бізнес-процесами в загальну систему управління промисловим підприємством; гармонізація спеціалізованих бізнес-процесів з управлінням бізнес-процесами [4, с. 7–16].

З розвитком промислового підприємства в інформаційній економіці інформатизація та автоматизація бізнес-процесів підприємства є центральним елементом управління, оскільки інформація з усіх спеціалізованих підрозділів повинна збиратися в єдиному центр прийняття рішень. Немає сенсу вдосконалювати інші сфери промислового підприємства відповідно до вимог інформаційної економіки, якщо система управління промисловим підприємством в цілому не може ефективно взаємодіяти з відповідними підрозділами та контролювати здійснення спеціалізованих бізнес-процесів [5].

З метою забезпечення ефективності управлінських бізнес-процесів промислового підприємства в умовах інформаційної економіки слід виконувати такі завдання:

- управління збереженням інформації; управління інформаційним контролем;
- управління попередньою обробкою інформації з метою підтримки прийняття рішень.

Попередня обробка управлінської інформації для підтримки прийняття рішень в інформаційній економіці має величезний обсяг даних, тому в інформаційній системі слід використовувати технології штучного інтелекту (штучного інтелекту, ШІ) та обробку великих даних (BigData).

Отже, в умовах стрімкого розвитку міжнародних відносин і міжнародної торгівлі з метою забезпечення високої конкурентоспроможності промислового підприємству необхідно розробляти власну стратегію управління в сучасній інформаційній економіці, який базується на оцінці відповідності бізнес-процесів іншим розвиненим бізнес-процесам і дає можливість підвищити ефективність системи управління промисловим підприємством. При цьому комп'ютеризація, автоматизація та бізнес-процеси також здійснюються відповідно до вимог інформаційної економіки.



Таким чином, слідуючи цій стратегії, промислове підприємство може набрати необхідну конкурентоспроможність і успішно інтегруватися в міжнародну торгівлю, що відкриє двері до подальшого розвитку підприємства.

Науковий керівник – д-р екон. наук, доцент Дибач І. Л.

**Література:** 1. Марстон С., Лі З., Бандіопадхай С., Чжан Дж., Гальсасі А. Хмарні обчислення – перспектива бізнесу. *Системи підтримки прийняття рішень*. 2011. № 51 (1). С. 176–189. 2. Грозний І., Кузьмак О., Русінова О. Моделювання управління диверсифікацією зовнішньоекономічних взаємодій. *Проблеми та перспективи управління*. 2018. № 16 (1). С. 155–165. 3. Сан Х., Сан Ю., Ву Л., Яннеліс Н. К. Рівноваги та стимули в приватних інформаційних економіках. *Журнал економічної теорії*. 2017. С. 474–488. 4. Квілінський А. Механізм оцінки конкурентоспроможності промислового підприємства в інформаційній економіці. *Наукові праці з економіки та фінансів*. 2018. № 3 (1). С. 7–16. 5. Вуорі Е., Мутка С., Аалтонен П., Артто К. Ми вас не так виховували: як формується стратегія проекту? *Міжнародний журнал управління проектами в бізнесі*. 2013. С. 88–105.

Стаття надійшла до редакції 20.12.2022 р.



## ЕТАПИ ФОРМУВАННЯ МІЖНАРОДНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 339.13

Шварьова В. А.

Магістрант 2 року навчання  
факультету міжнародної економіки і підприємництва ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто основні підходи до формування міжнародної маркетингової стратегії на підприємствах, які ґрунтуються на сучасних теоретичних засадах стратегічного маркетингу. Зазначено, що процес формування міжнародної маркетингової стратегії передбачає наявність певної логіки та відповідних етапів у здійсненні маркетингових заходів.

**Ключові слова:** міжнародний маркетинг, міжнародна маркетингова стратегія, маркетингова програма, конкурентна стратегія.



**Annotation.** The article considers the main approaches to the formation of an international marketing strategy at enterprises, which are based on modern theoretical principles of strategic marketing. It was noted that the process of forming an international marketing strategy requires the presence of a certain logic and appropriate stages in the implementation of marketing activities.

**Keywords:** international marketing, international marketing strategy, marketing program, competitive strategy.





Знання міжнародного економічного середовища, розуміння його впливу на економічний потенціал іноземного партнера залежить від умінь визначити перспективні напрями та застосовувати ефективні форми міжнародної економічної взаємодії. Зростає також усвідомлення того, що у високодинамічних конкурентних середовищах традиційний підхід до розробки стратегії часто не дає бажаних результатів, і підприємства повинні орієнтуватися на більш динамічні концепції, оскільки основні умови змінюються раніше, ніж сформульовані стратегії досягають повного втілення. Вимагає вирішення питання, як досягти динамічного підходу до формування міжнародної маркетингової стратегії підприємства. Вирішення зазначених питань вкрай необхідне, що й обумовлює потребу у відповідних наукових дослідженнях. Саме це і послугувало основою вибору напряму дослідження.

Дослідженням сутності поняття «міжнародна маркетингова стратегія» займалися такі іноземні та вітчизняні вчені, як: А. Григор [1], Н. Куденко [2], А. Алфьоров [3], Д. Хассі [4] та багато інших. Але, незважаючи на численні публікації, проблема розуміння та розробки міжнародної маркетингової стратегії при виході підприємства на зовнішній ринок є актуальною на сьогодні.

**Метою** статті є розробка рекомендації щодо реалізації маркетингових заходів і досягнення рівня планових завдань у процесі формування міжнародної маркетингової стратегії підприємства.

Спершу варто вказати, що міжнародний маркетинг – органічне об'єднання на понятійному та практичному рівнях відповідно до комплексу важелів інтернаціонального управління, а також як узагальнене сприйняття особливостей сучасного етапу розвитку ринкових механізмів [5].

Оскільки більшість компаній поступово виходять на міжнародні ринки, вони проходять основні етапи еволюції планування: незапланований етап, етап бюджетування, річне бізнес-планування та етап стратегічного планування. Незапланований етап полягає в тому, що на ранніх стадіях міжнародного маркетингу компанія, швидше за все, буде зайнята пошуком нових експортних клієнтів і грошей для фінансування своєї діяльності. Часто бізнес дуже непередбачуваний і, отже, не планується, тому виникає короткострокова культура «кризового менеджменту».

Етап бюджетування полягає в тому, що у міру розвитку бізнесу розробляється система щорічного бюджетування продажів, витрат і грошових потоків, часто через тиск з боку зовнішніх зацікавлених сторін, таких як банки. Будучи переважно фінансовим за своєю природою, бюджети часто мало враховують маркетингові дослідження, розробку продукту чи довгостроковий потенціал міжнародних ринків.

Річне бізнес-планування означає, що компанії починають застосовувати більш формалізований річний підхід до планування, включаючи весь бізнес у процес перегляду планування. На цьому етапі зазвичай виникає один із трьох підходів до процесу планування міжнародного ринку.

Планування «зверху вниз»: це, безумовно, найпростіший підхід, коли керівники вищої ланки встановлюють цілі та розробляють досить детальні плани для персоналу середнього та вищого рівня. Щоб досягти успіху, це явно вимагає від керівників вищої ланки тісного зв'язку з усіма міжнародними ринками та відносно нескладного асортименту продуктів або послуг, що пропонуються. Його перевага полягає в тому, що місцеві менеджери залишають мало можливостей для неправильного тлумачення, але недолік у тому, що дає мало можливостей для місцевої ініціативи.

Планування «знизу вгору»: за цього підходу різні підрозділи компанії у всьому світі готують власні цілі та плани та подають їх до головного офісу для затвердження. Незважаючи на те, що це заохочує місцеву ініціативу та інновації, цим може бути важко керувати, оскільки сукупність окремих частин, які висувають різні вимоги до ресурсів, фінансової прибутковості та маркетингових профілів, рідко складають здійснений міжнародний план розвитку.

Цілі вниз, плани вгору: у спробі отримати користь від позитивних елементів перших двох підходів, цей третій підхід базується на оцінці вищим керівництвом можливостей і потреб фірми, встановленні корпоративних глобальних цілей і розробці широких міжнародних стратегій. Потім встановлюються фінансові цілі для кожної частини компанії, яка несе відповідальність за розробку індивідуальних стратегій і планів досягнення цих цілей. Щоб цей підхід працював ефективно, вище керівництво зазвичай допускає значну гнучкість у досягненні цілей складовими частинами фірми по всьому світу. Цей підхід використовується особливо компаніями, які мають дуже різноманітний портфель підприємств і продуктів.



Етап стратегічного планування відмінний. Поки що обговорювані етапи стосувалися відносно коротко-строгового планування (один-два роки), але для багатьох аспектів міжнародного маркетингу, таких як вихід на новий ринок, стратегії зростання та управління брендом, набагато довгострокові. Планування має важливе значення. Розробляючи стратегії на п'ятирічний період, можна уникнути короткострокової, дуже реактивної та часто суперечливої та марнотратної діяльності. Тоді річний маркетинговий план стає більш детальною версією п'ятирічного стратегічного плану, який можна переносити з року в рік.

Очевидні переваги стратегічного планування полягають у тому, що весь персонал може бути краще мотивований і заохочений працювати ефективніше, ділячись баченням майбутнього. Однак існують і потенційні небезпеки. Довгострокові стратегічні плани часто не впораються з наслідками несподіваних подій, екологічних чи політичних.

Між менеджерами часто виникає плутанина щодо того, що таке стратегічні питання, а що таке оперативна тактика. Те, що керівник закордонної дочірньої компанії може вважати стратегічним питанням, наприклад досягнення значного збільшення частки ринку в країні, може розглядатися як оперативне питання вищого керівника в головному офісі, який не розглядає успіх у цьому конкретному випадку. Країни є пріоритетом для компанії.

Після узгодження загальної маркетингової стратегії необхідно розробити плани впровадження на центральному та місцевому рівнях. Фірми зазвичай розподіляють ресурси між окремими дочірніми компаніями за принципом «згори донизу», але це потрібно змінити, щоб включити спеціальні розподіли, зроблені для того, щоб іноземні дочірні компанії могли забезпечити ресурсами конкретні ринкові можливості або труднощі, що виникають на певних ринках. Угода досягається в процесі обговорення між операційним відділом і керівництвом.

Потім можна встановити детальні бюджети та часові рамки для всіх сфер маркетингу, включаючи сторонні агентства (наприклад, маркетингових дослідників, дизайнерів і рекламні агентства), щоб гарантувати, що їхні внески будуть надані вчасно та в межах бюджету.

Таким чином, план має бути: стратегічним, шляхом досягнення корпоративних і маркетингових цілей і координації планів окремих стратегічних бізнес-підрозділів, тактичним, зосередженим на окремих маркетингових діях в кожній країні, і реалізованим, шляхом деталізації окремих заходів кожного відділу підприємства.

Завершальним етапом процесу планування є налагодження ефективної системи отримання зворотного зв'язку та контролю за бізнесом. Системи зворотного зв'язку та контролю слід розглядати як невід'ємну частину всього процесу планування, і вони мають важливе значення для забезпечення того, щоб маркетингові плани не лише реалізовувалися, але й досі відповідали мінливому міжнародному середовищу. Існують три важливі елементи процесу контролю:

- встановлення стандартів: установлені стандарти мають відповідати корпоративним цілям, таким як зростання та прибуток, зазначений у фінансових показниках, рентабельність використаного капіталу та продажів, а також нефінансові показники, наприклад, відсоток ринку. Проміжні цілі та індивідуальні цілі можна встановити шляхом розбиття плану на вимірні частини, які після успішного виконання призведуть до досягнення загальних цілей. Стандарти мають бути зрозумілими, досяжними та відповідними ситуації в кожній країні;

- вимірювання продуктивності за стандартами: щоб отримати вимірювання та забезпечити швидкий зворотний зв'язок з інформацією, фірми використовують різноманітні методи, включаючи звіти, зустрічі та спеціальні вимірювання конкретних частин маркетингової програми, такі як аналіз витрат і вигоди щодо клієнтів, продуктових ліній і територій або маркетингових аудитів для ретельного вивчення кожного аспекту маркетингу в конкретній країні. Вони також використовують порівняльний аналіз, який дозволяє порівнювати різні аспекти бізнесу, такі як ефективність дистрибуції, час реагування клієнтів, рівень обслуговування та скарги, з іншими компаніями, які не обов'язково належать до того самого сектора бізнесу;

- виправлення відхилень від плану: мабуть, найважчими рішеннями, які необхідно прийняти, є визначення того, коли продуктивність достатньо відхиляється від плану, щоб вимагати вжиття коригувальних дій шляхом зміни плану або команди керівництва, відповідальної за виконання плану [6].



Планування, контроль та оцінка результатів маркетингової діяльності підприємств повинні проходити регулярно та періодично, залежно від завдань планово-організаційних заходів, а також мати циклічний характер. Через наявність елементів невизначеності середовища зарубіжних ринків і великої кількості форс-мажорних обставин міжнародної діяльності, маркетинговий план міжнародної діяльності підприємства повинен бути досить гнучким, щоб була можливість передбачити багатоваріантність і можливість змін на різних етапах його реалізації. Формами прояву циклічності є регулярне оновлення та вдосконалення стратегічних завдань та оперативних заходів планово-організаційного забезпечення міжнародної маркетингової діяльності підприємства.

Отже, у статті виявлено основні підходи до формування міжнародної маркетингової стратегії на вітчизняних підприємствах, засновані на сучасних теоретичних засадах стратегічного маркетингу. Здійснено рекомендації щодо реалізації маркетингових заходів та досягнення рівня планових завдань у процесі формування міжнародної маркетингової стратегії підприємства. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості застосування теоретичних та методичних положень щодо формування маркетингової стратегії у практичній діяльності вітчизняних підприємств.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Добринь С. В.

---

**Література:** 1. Григор А. В. Вивчення інструментальних стратегій маркетингу. *Актуальні проблеми економіки*. 2005. № 2 (44). С. 47–52. 2. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг : навч. посіб. Київ : ХНЕУ, 2005. 152 с. 3. Алферов А. В. Методы маркетинговой деятельности. Санкт-Петербург : СПбГИЭУ, 2004. 155 с. 4. Хасси Д. Стратегия и планирование: путеводитель менеджера. Санкт-Петербург : Питер, 2001. 378 с. 5. Шталь Т. В., Астахова І. Е., Козуб В. О. Міжнародний маркетинг : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 275 с. 6. Моргунов В. И. Международный маркетинг : учеб. пособие. Москва : 2005. 365 с.

Стаття надійшла до редакції 24.11.2022 р.



## АНАЛІЗ ТОВАРНОЇ СТРАТЕГІЇ ЕКСПОРТООРІЄНТОВАНИХ ПІДПРИЄМСТВ ТЮТЮНОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ В УКРАЇНІ

УДК 339.138

Шевченко В. В.

Магістрант 2 року навчання  
факультету міжнародної економіки та підприємництва ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Проведено аналіз товарних стратегій підприємств тютюнової промисловості з іноземним капіталом та вітчизняного базування. Розроблено рекомендації щодо стратегічних дій держави та підприємств, необхідних для продовження етапу «зрілості» товару й отримання прибутку.

**Ключові слова:** товарна стратегія, інновація, диверсифікація, диференціація, модифікація, елімінація, тютюнова промисловість.





**Annotation.** . An analysis of the product strategies of tobacco industry enterprises with foreign capital and domestic ones was carried out. Recommendations have been developed regarding the strategic actions of the state and enterprises, which are necessary for the continuation of the «maturity» stage of the product and making a profit.

**Keywords:** product strategy, innovation, diversification, differentiation, modification, elimination, tobacco industry.



**Постановка проблеми.** У сучасному бізнес-середовищі, яке швидко змінюється та потребує постійної адаптації та миттєвої реакції, проблема формування дієвої товарної стратегії набуває нового значення. Очевидно, що необхідно створити результативні механізми стратегічного планування, що дадуть змогу підвищити економічну віддачу від використання обмежених ресурсів підприємства. Світова тютюнова промисловість в останні роки реалізує стратегію інновації товару, що відображається в українських філіалах іноземних корпорацій. Але ж вітчизняні виробники сигарет помітно відстають у тому, що стосується результативної розробки товарної стратегії підприємства.

Формування товарної стратегії як один з основних напрямів удосконалення стратегічного управління підприємством привертає увагу багатьох провідних вчених-економістів з усього світу протягом останніх десятиріч. Це стало підґрунтям для появи різних теорій, які продовжують розвиватися відповідно до сьогодинського рівня знань і потреб суспільства. Серед зарубіжних учених, хто писав роботи за цією темою, можна виділити Ф. Альберта, П. Дракера, М. Портера, А. Томпсона. Такі українські вчені, як О. Кузьмін, Б. Андрушків та З. Шершньова, також зробили важливий внесок у вивчення цього питання.

**Метою** цієї статті є проведення аналізу товарних стратегій світових лідерів тютюнової промисловості та надання рекомендацій вітчизняним підприємствам щодо покращення їх стратегічного управління.

На сьогодні в умовах високої конкуренції, компанії, основний напрям діяльності яких виробництво та реалізація товарів, здійснюють ряд заходів, серед яких найважливішими є вибір цільового ринку та визначення комплексу маркетингових засобів впливу на споживачів. Товар є найсуттєвішою складовою цього комплексу. Очевидно, що він повинен відображати цінності компанії, тренди ринку та приваблювати якомога більше споживачів, несучи певне «повідомлення» чи створюючи імідж.

У сучасних умовах розвитку підприємство не можна сприймати як закриту систему, завдання якої стабільні та незмінні протягом часу.

Концепція товарної стратегії має ґрунтуватись на системному та ситуаційному підходах до управління, які передбачають розгляд компанії як відкритої системи, кінцева результативність функціонування якої залежить насамперед від оптимального застосування не внутрішніх, а зовнішніх факторів, що визначають вектор розвитку підприємства. Тобто мета розробки товарної стратегії має бути тісно пов'язана із завданнями перспективного розвитку компанії.

Якщо брати до уваги світову тютюнову промисловість, то можна стверджувати що зовнішнім фактором, який визначає розвиток тютюнових корпорацій останні 10 років, є тренд на зменшення шкідливості паління сигарет. Це є логічним через світовий тренд на здорове харчування та здоровий спосіб життя загалом. У 2014 році на ринок тютюнової продукції вийшов продукт IQOS від компанії «Philip Morris International», що викликало революцію серед споживачів конвенційної продукції.

«Philip Morris International» поставила собі за мету зниження ризику від захворювань, пов'язаних із курінням. Дослідженнями було виявлено, що найбільш шкідливим фактором у процесі паління є продукти горіння тютюну та нетютюнових матеріалів, з яких складається сигарета. Незважаючи на те, що продукти, до складу яких входить нікотин, викликають залежність, найбільший ризик для здоров'я викликає безпосередньо процес горіння. Результатом роботи дослідницького центру стала розробка технології HeatControl, що дозволяє контролювати температуру протягом процесу паління задля мінімізації впливу, що виробляються в процесі горіння [1].

Слідом, у 2016 році, «British American Tobacco» випустила в Японії продукт з підігрівом, що працює від батарейок, під назвою glo, а потім розпочала продаж його в Південній Кореї [2], Швейцарії, Росії та Україні. За деякими даними glo виробляє на 50 % менше викидів нікотину, ніж IQOS, та продається як простіший у використанні [3].



У тому ж році «Japan Tobacco International» відкриває ринку Ploom, яка згодом стала називатися Ploom TECH. Технологія тютюнових капсул Ploom TECH зробила революцію в категорії тютюнових виробів з підігрівом. Рідина без нікотину нагрівається, щоб створити пару, яка під час вдихання проходить через тютюнову капсулу, вбираючи смак тютюну та нікотин. Ця гібридна технологія поєднує в собі найкраще з обох світів, електронних сигарет і нагрітого тютюну, пропонуючи споживачам смак і аромат тютюну без ознак, які виникають від горіння тютюну, включаючи запах диму [4].

Українські виробники, своєю чергою, не висувають на ринок подібних новинок, а надалі дотримуються виробництва конвенційної продукції. Надалі буде проаналізовано товарну стратегію іноземних підприємств та порівняна зі стратегією вітчизняних виробників.

Загалом на підприємстві товарні стратегії розробляються на перспективу, включаючи у себе три стратегічні напрями, які покращують привабливість його товарного міксу. Залежно від стадії життєвого циклу використовуються такі товарні стратегії:

- стратегія інновації товару;
- варіація функціональних властивостей;
- стратегія елімінації [5, с. 38].

Стратегія інновації товару являє собою процес отримання нових ідей для наявного продукту та включає у себе розроблення та впровадження на підприємстві нових товарів. Саме цією товарною стратегією користуються такі іноземні компанії, як «Philip Morris International», «British American Tobacco» та «Japan Tobacco International».

Стратегія інновації за формою реалізації поділяється на диференціацію та диверсифікацію товару.

Диференціація – це процес розроблення для товару деяких модифікацій, які відділяють його від конкурентних товарів. Вона спрямована на покращення привабливості товару завдяки його різноманітності [6, с. 67].

Диференціація товару має на меті підвищення конкурентоспроможності товарів та їх привабливості, враховуючи особливості різних ринків чи сегментів ринку, споживчих переваг. Вона може здійснюватися у різних напрямках:

- товарні додаткові можливості;
- ефективність при використанні товару;
- надійність і комфортність;
- товарний стиль і дизайн [7, с. 125].

На практиці виділяють два типи диференціації продукту: вертикальну та горизонтальну диференціацію. Горизонтальна диференціація означає «різні товари для різних потреб», а вертикальна диференціація означає «різні товари для однієї потреби». Обидва види диференціації доповнюють один одного і можуть існувати в асортиментному портфелі компанії одночасно.

Диверсифікація товару – це стратегія вироблення нових товарів для фірми. Вона являє собою ефективний метод, який може надати стабільне зростання діяльності підприємства. Завдяки диверсифікації підприємство може отримати високі результати з приводу відродження обороту та прибутку за допомогою нових товарних пропозицій задля нових ринків, що сприяє ефективній політиці зменшення підприємницьких ризиків [8, с. 36].

Диверсифікація має два типи – пов'язана та незв'язана. Пов'язана диверсифікація є новою сферою діяльності компанії, яка вже має зв'язок зі вже існуючими областями. Непов'язана (латеральна) диверсифікація – нова сфера діяльності, яка не має очевидних зв'язків із існуючими сферами бізнесу.

Своєю чергою, пов'язана диверсифікація поділяється на вертикальну та горизонтальну. Вертикальна означає виробництво продуктів і послуг на попередній або наступній щаблі виробничого процесу. Тобто виробник готової продукції починає або виробляти для неї комплектуючі (назад по ланцюжку), або виходить на ринок продукції, або послуг ще вищої глибини переробки (вперед по ланцюжку). Горизонтальна – виробництво продуктів на тому ж рівні виробничого ланцюжка. Наприклад, виробник комп'ютерів починає виробляти телевізори. Новий продукт або послуга може випускатися під наявним брендом або під новим брендом.



Іноземні тютюнові компанії використовують стратегію диференціації продукту. Вони намагаються донести до споживача, що тільки їх продукт пропонує щось унікальне, що не має аналогів. Ця стратегія базується на наявності справді унікальних властивостей і характеристик товару, абсолютної інноваційності продукту. Завдяки використанню такої конкурентної стратегії створюється окрема категорія на ринку, де продукт виступає абсолютним монополістом. Саме ним виступала компанія «Philip Morris International», яка перша запропонувала тютюновий продукт зниженого ризику.

Стратегія варіації (модифікації) спрямована на залучення нових споживачів та збільшення використання існуючих товарів, а також для підвищення часу періоду дозрілості товару у його життєвому циклі. Варіація може бути обрана при нових вимогах до характеристик товару чи за необхідності відповіді на дії конкурентів фірми. З її допомогою товарні позиції мають можливість бути захищеними від атак конкурентів або при зміні товарного позиціонування. Варіація являє собою модифікацію товару, що виробляється і продається, шляхом зміни його окремих властивостей або показників якості.

Стратегія вилучення товару полягає у виявленні малопривабливої для ринку продукції та її переатестації. Потім такі товари або залишаються у товарній номенклатурі, або знімаються з виробництва та виводяться з ринку. Стратегія елімінації не завжди означає обов'язкове зняття з виробництва, можливі й інші варіанти розвитку. Наприклад, розробка заходів для функціонування підприємства в умовах спаду – вихід на спеціалізований ринок, одержання прибутку через зниження обсягу виробництва до мінімуму, що забезпечить обслуговування.

**Висновки.** Світові тютюнові компанії використовують стратегії вертикальної та горизонтальної диференціації для конвенційної продукції (сигарет). Вони випускають сигарети з новими смаками, у різних розмірах, за різною ціною тощо. Для продуктів, що перестали користуватися попитом застосовують стратегію елімінації. На жаль, міжнародні компанії майже витіснили з ринку вітчизняних тютюнових виробників. Оскільки, як було згадано вище, розробка товарної стратегії повинна відштовхуватися від зовнішніх факторів, що напряму впливають на продукт. З кожним роком акциз на тютюнові вироби збільшується, реклама продукту у ЗМІ та Інтернеті заборонена, світові тренди диктують здоровий спосіб життя, тому споживання звичайних сигарет падає. Товарна стратегія інновації надає змогу продовжити етап зрілості продукту. Але цього не досягти без вкладання значних коштів та часу у наукові розробки. На жаль, в Україні на даний момент галузь НДДКР практично не розвивається, у цьому лідерство тримають розвинені країни. Тому якщо наша країна прагне розвиватися шляхом цих держав, наукові розробки повинні мати суттєве фінансування для створення бази виготовлення інноваційних продуктів.

*Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Піддубна Л. І.*

---

**Література:** 1. Наука про IQOS – Технології, наукові дослідження, стратегічна мета. URL: <https://www.iqos.com.ua/en/products/science>. 2. "BAT finds strong Japan demand for its Glo smokeless tobacco device". The Japan Times. Reuters. 22 March 2017. 3. Caruana, Diane (25 September 2018). "BAT Launches Glo in Ukraine". VapingPost. 4. JTI – About us - INTRODUCING PLOOM. URL: <https://www.jti.com/about-us/what-we-do/our-reduced-risk-products#element-4392>. 5. Кардаш В. Я. Маркетингова товарна політика : навч.-метод. посіб. Київ. : КНЕУ, 2002. 155 с. 6. Бутенко Н. В. Маркетинг : підручник. Київ : Атака, 2008. 300 с. 7. Павленко А. Ф., Войчак А. В. Маркетинг : підручник. Київ : КНЕУ, 2003. 246 с. 8. Кардаш Я. В., Павленко І. А., Шафалюк О. К. Товарна інноваційна політика : підручник. Київ : КНЕУ, 2002. 266 с.

Стаття надійшла до редакції 20.12.2022 р.

