

6. Коптелов А. К. Зрелость процесса, Или как «вырастить» бизнес-процесс? URL: <http://koptelov.info/publikatsii/zrelost-biznes-protsess>
7. Репин В. В. Оценка зрелости системы управления бизнес-процессами компании. URL: [https://www.businessstudio.ru/articles/article/otsenka\\_zrelosti\\_sistemy\\_upravleniya\\_biznes\\_protsessami\\_repin/](https://www.businessstudio.ru/articles/article/otsenka_zrelosti_sistemy_upravleniya_biznes_protsessami_repin/)
8. Репин В. В. Оценка уровня зрелости процесса по методике PEMM Майкла Хаммера. URL: [http://www.finexpert.ru/view/otsenka\\_urovnya\\_zrelosti\\_protsesta\\_po\\_metodike\\_PEMM\\_maykla\\_khammera/916](http://www.finexpert.ru/view/otsenka_urovnya_zrelosti_protsesta_po_metodike_PEMM_maykla_khammera/916)

## REFERENCES

- Hammer, M. "Process Audit". *Harvard Business Review*. 2007. April. <https://hbr.org/2007/04/the-process-audit>
- Iqbal, M., and Nieves, M. *Service Strategy Book*. London: The Stationery Office, 2007.
- Koptelov, A. K. "Zrelost protsesta, Ili kak «vyrastit» biznes-protsess?" [Process Maturity, Or How to "Grow" a Business Process?]. <http://koptelov.info/publikatsii/zrelost-biznes-protsess>

- Paulk, M. C. et al. "Capability Maturity Model for Software (SW-CMM)". Pittsburgh, USA: CMU Software Engineering Institute, 1993. [https://resources.sei.cmu.edu/as-set\\_files/TechnicalReport/1993\\_005\\_001\\_16211.pdf](https://resources.sei.cmu.edu/as-set_files/TechnicalReport/1993_005_001_16211.pdf)
- Repin, V. V. "Otsenka urovnya zrelosti protsesta po metodike PEMM Maykla Khammera" [Assessment of the Level of Maturity of the Process According to the PEMM Method of Michael Hammer]. [http://www.finexpert.ru/view/otsenka\\_urovnya\\_zrelosti\\_protsesta\\_po\\_metodike\\_PEMM\\_maykla\\_khammera/916](http://www.finexpert.ru/view/otsenka_urovnya_zrelosti_protsesta_po_metodike_PEMM_maykla_khammera/916)
- Repin, V. V. "Otsenka zrelosti sistemy upravleniya biznes-protsessami kompanii" [Assessment of the Maturity of the Company's Business Process Management System]. [https://www.businessstudio.ru/articles/article/otsenka\\_zrelosti\\_sistemy\\_upravleniya\\_biznes\\_protsessami\\_repin/](https://www.businessstudio.ru/articles/article/otsenka_zrelosti_sistemy_upravleniya_biznes_protsessami_repin/)
- "SPICE Consolidated Product, parts 1-9". ISO/IEC Software Process Assessment. <https://www.uio.no/studier/emner/matnat/ifi/nedlagte-emner/INF5180/v10/undervisningsmateriale/reading-materials/p10/spice>
- Web-site «ISACA's CMMI». <https://cmminstitute.com>

УДК 338.246.01/02  
JEL: L81; O24; D92

## ОЦІНКА БЕЗПЕЧНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ В СУЧАСНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ

©2020 МУХІНА М. М.

УДК 338.246.01/02  
JEL: L81; O24; D92

### Мухіна М. М. Оцінка безпеки функціонування підприємств торгівлі в сучасному бізнес-середовищі

У статті розглянуто особливості оцінки безпечного функціонування підприємств торгівлі в сучасному бізнес-середовищі. Доведено, що поєднання різних методик ситуаційного аналізу – SWOT- і PEST-аналізу – дозволяє розширити досліджувані зовнішні та внутрішні чинники, що може бути враховано в різноманітному спектрі можливих управлінських рекомендацій. Моніторинг ключових факторів SWOT-аналізу дозволяє розробляти ефективні стратегії антикризового управління, що забезпечують підтримку постійної готовності підприємств до настання кризи, і коригувати їх відповідно до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Удосконалений підхід до моніторингу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємств на основі комплексного використання методик SWOT- і PEST-аналізу дозволяє своєчасно виявляти прояви кризових ситуацій і коригувати стратегії розвитку. Доведено, що саме інноваційний фактор є домінуючим при формуванні траєкторії економічного розвитку підприємств торгівлі. Це визначає можливість переходу на якісно новий рівень розвитку, що, своєю чергою, вимагає свідомого та цілеспрямованого управління фінансовою безпекою на підприємстві. Побудовано матрицю фінансової стійкості діяльності підприємств торгівлі. Виокремлено чотири області матриці: область стійкого функціонування; область активного розвитку; область сталого розвитку; область нестійкого функціонування. Рекомендовано врахувати в областях матриці коефіцієнт зносу основних засобів, що обумовлено ситуацією, коли коефіцієнт зносу основних засобів повинен зменшуватися для підвищення стійкості. Запропоновано відображати його за допомогою вектора, спрямованого на початок координат.

**Ключові слова:** підприємство торгівлі, фінансова безпека, PEST-аналіз, SWOT-аналіз, матриця фінансової стійкості, фінансова стратегія.

**DOI:** <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-12-454-460>

**Рис.:** 1. Табл.: 2. Бібл.: 12.

**Мухіна Маргарита Михайлівна** – аспірантка кафедри фінансів та обліку, Харківський державний університет харчування та торгівлі (вул. Ключківська, 333, Харків, 61051, Україна)

**E-mail:** [mukhina\\_m@i.ua](mailto:mukhina_m@i.ua)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-4781-6045>

UDC 338.246.01/02  
JEL: L81; O24; D92

### Mukhina M. M. Assessing the Operation Security of Trade Enterprises in the Modern Business Environment

The article explores the features of assessing the operation security of trade enterprises in the modern business environment. It is proved that the combination of different methods of situational analysis, e. g. SWOT and PEST methods, allows expanding the external and internal factors under research, which can be taken into account within a diverse range of possible management recommendations. Monitoring of key factors of SWOT analysis allows to develop efficient anti-crisis management strategies that ensure the constant readiness of enterprises to the onset of a crisis, and to adjust them in accordance with changes in the external and internal environment. An improved approach to monitoring the internal and external environment of enterprises based on the integrated use

of both SWOT and PEST analysis techniques allows timely detection of crisis situations with adjustment of development strategies. It is proved that precisely the innovative factor is dominant in shaping the trajectory of economic development of trade enterprises. This determines the possibility of moving to a qualitatively new level of development, which, in turn, requires conscious and purposeful management of financial security at the enterprise. The matrix of financial stability of the trade enterprises' activities is constructed. Four areas of the matrix are distinguished: stable operation area; active development area; sustainable development area; unstable operation area. It is recommended to take into account in the areas of the matrix the wear coefficient of fixed assets, due to the eventual situation when the wear coefficient of fixed assets should be reduced to increase stability. This is suggested to be displayed using a vector directed towards the beginning of the coordinates.

**Keywords:** trade enterprise, financial security, PEST analysis, SWOT analysis, matrix of financial stability, financial strategy.

**Fig.:** 1. **Tabl.:** 2. **Bibl.:** 12.

**Mukhina Marharyta M.** – Postgraduate Student of the Department of Finance and Accounting, Kharkiv State University of Food Technology and Trade (333 Klochkivska Str., Kharkiv, 61051, Ukraine)

**E-mail:** mukhina\_m@i.ua

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-4781-6045>

Умови функціонування підприємств в Україні на початку 2020 р. визначалися такими обставинами, як: фінансова криза, політична нестабільність і соціальна напруга, що обумовлені жорстким локдауном. Офіційна статистика тільки встигає підрахувати, скільки вітчизняних підприємств торгівлі скоротилося внаслідок пандемії, як зменшився платоспроможний попит, який масштаб законодавчих обмежень продажу непродовольчих товарів. Закриття підприємств, зокрема підприємств торгівлі, призвело до збільшення безробітного населення. За період карантину (тобто з 12 березня по 31 серпня 2020 р.) статус безробітного отримали 444,4 тис. громадян, що на 73% більше, ніж станом на цю ж дату минулого року [8].

Це зумовлює актуальність усвідомлення керівниками підприємств торгівлі важливості управління системою економічної безпеки, зокрема фінансової. Відмова від прийняття зважених управлінських рішень щодо забезпечення фінансової безпеки на основі новітніх методів оцінювання безпечності функціонування підприємств торгівлі в сучасному бізнес-середовищі не дозволить реалізувати економічні інтереси – як власні, так і своїх клієнтів, з огляду на численні внутрішні та зовнішні загрози, що впливають на результативність цього процесу.

Аналіз робіт науковців з досліджуваної проблеми. Здійснений контент-аналіз наукової літератури дозволяє зробити висновок, що особливості оцінки безпечності функціонування підприємств торгівлі в сучасному бізнес-середовищі розглянуто в багатьох дослідженнях.

У сучасній науковій літературі пропонується значна кількість різних моделей і методів оцінки стану фінансової безпеки підприємств: від загальнонаукових до авторських методик і пропозицій. Складність проблеми полягає у відкритості та реактивності підприємств як системи, що генерує та поставляє інформацію у внутрішнє та зовнішнє середовище.

Індикаторний підхід до оцінки фінансової безпеки розглядається в працях учених [1–3]. У даному випадку при оцінці рівня фінансової безпеки підприємств використовуються показники-індикатори –

порогові значення показників, які характеризують діяльність, що відповідають певному рівню фінансової безпеки. Рівень фінансової безпеки встановлюється за результатами порівняння фактичних показників діяльності з індикаторними.

Окрім того, використовуються такі методи комплексної оцінки фінансової безпеки підприємств торгівлі: оцінка конкурентного потенціалу [4], інтегральна оцінка додержання інтересів [5], SWOT-аналіз [6], PEST-аналіз [7], SNW-аналіз [9] та ін.; структурно-аналітичні методи (моделювання, ієрархічна декомпозиція, морфологічний аналіз, матричний метод, мережевий аналіз, побудова семантичного диференціала, побудова профілю середовища, складання сценаріїв) [10–12].

Але залишаються недостатньо розкритими напрямки та перспективи ефективного поєднання методик оцінювання безпечності функціонування підприємств торгівлі в сучасному бізнес-середовищі. Так, наприклад, поєднання різних методик ситуаційного аналізу – SWOT-аналіз, PEST-аналіз, SNW-аналіз – дозволяє розширити досліджуванні зовнішні та внутрішні чинники, що враховує різноманітний спектр можливих управлінських рекомендацій.

Метою дослідження є оцінювання безпечності функціонування підприємств торгівлі в сучасному бізнес-середовищі з використанням інструментів стратегічного ситуаційного аналізу.

Встановити всі можливі варіанти сигналів практично неможливо, оскільки різноманітність обставин, які формують стан зовнішнього та внутрішнього середовища, врахувати неможливо. Однак найбільш істотні джерела та характер подібних сигналів можуть бути визначені. Фактори, які необхідно враховувати при визначенні сильних і слабких сторін підприємств торгівлі, його можливостей і загроз визначають таким чином (табл. 1).

Таким чином, SWOT-аналіз являє загальну картину внутрішньої ситуації та має велике значення для розробки оптимальної стратегії. Сильні сторони підприємства складають базу для розробки стратегії його розвитку. Не менш важливою є процедура ви-

Матриця SWOT-аналізу підприємств торгівлі України

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Повна компетентність в ключових областях	Відсутність чіткого стратегічного напрямку розвитку
Адекватні фінансові ресурси	Застарілі основні фонди
Гарне враження, що склалося про компанію в покупців	Недостатня прибутковість
Недостатній досвід у сфері маркетингу	Відсутність грамотного та далекоглядного управління
Добре продумані стратегії у функціональних сферах	Відсутність певного досвіду та компетентності
Добре управління	Слабка реалізація стратегії
Захищеність від конкурентного тиску	Безліч внутрішніх оперативних проблем
Краща реклама	Недостатній досвід у сфері маркетингу
Інше	Інше
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Здатність обслуговувати додаткові групи споживачів або проникнути на нові ринки або сегменти ринку	Вихід на ринок іноземних конкурентів з більш низькими витратами
Можливість розширити асортимент товарів для задоволення попиту клієнтів у більш широкому діапазоні	Зростання продажів продуктів-субститутів
Подолання торговельних бар'єрів на привабливих іноземних ринках	Уповільнення зростання ринку
Інтеграція вперед і назад	Несприятлива зміна курсів іноземних валют і політики іноземних урядів у сфері зовнішньої торгівлі
Ослаблення позицій фірм-конкурентів	Дорогі законодавчі вимоги
Можливість швидкого розвитку у зв'язку з різким зростанням попиту на ринку	Висока залежність від зниження попиту та етапу життєвого циклу розвитку бізнесу
Поява нових форм торгівлі	Зростання ринкової влади споживачів або постачальників
Інше	Зміна потреб і смаків покупців
X	Несприятливі демографічні зміни, інше

Джерело: авторська розробка.

значення слабких сторін підприємства – це зони особливої уваги. Сильні сторони підприємства – це його особливості, що дозволяють визначити та сформувавши конкурентні переваги. Слабкі сторони підприємства – це ті показники, які визначають його конкурентну вразливість.

Аналіз факторів, що визначають зміни в зовнішньому середовищі, показав, що зовнішнє середовище впливає на діяльність підприємств торгівлі. Це говорить про необхідність постійного спостереження за змінами в зовнішньому середовищі, визначення його впливу на фінансовий стан підприємств і своєчасного коригування стратегій розвитку.

Особливу увагу слід приділити таким факторам, як попит, діяльність державних структур влади, фінансовий ринок і зовнішньоекономічне оточення. Зміна даних параметрів слід урахувати і при розробці ефективних антикризових стратегій.

Позитивні або негативні зміни вищевказаних факторів зовнішнього середовища обумовлюють додаткові можливості або загрози для підприємств торгівлі. Рациональне використання можливостей до-

зволяє значно поліпшити фінансовий стан і зміцнити конкурентні позиції підприємств торгівлі на ринку, у той час як ігнорування загроз може призвести до кризового стану підприємства.

Групи факторів внутрішнього середовища визначають таким чином (табл. 2).

Таким чином, інноваційний фактор є домінуючим при формуванні траєкторії економічного розвитку підприємств торгівлі та визначає можливість переходу на якісно новий рівень розвитку, що, своєю чергою, вимагає свідомого та цілеспрямованого управління фінансовою безпекою на підприємстві. Сучасний менеджмент має бути менеджментом інноваційного типу, тобто володіти певним інноваційним потенціалом.

В умовах ринкової економіки характерні тенденції прискорення розвитку, ущільнення часу, збільшення кількості та різноманітності змін, що характеризують умови функціонування підприємства. Управління має встигати за змінами, що відбуваються в дійсності. І фактором такої відповідності управління тим змінам, які відбуваються в економіч-

Матриця PETS-аналізу підприємств торгівлі України

Назва фактора	Характеристика фактора
<b>Організаційно-управлінські фактори</b>	
Частка співробітників, задіяних в інноваційній діяльності, від їх загальної кількості	Це співробітники, які беруть участь в інноваційних проєктах шляхом розробки та/або впровадження вже існуючих інновацій на підприємстві. Розраховується від загальної кількості співробітників
Частота проведення маркетингових досліджень	Виражається кількістю проведених маркетингових досліджень
Частка висококваліфікованих кадрів	Показує, яка кількість співробітників від загальної кількості має додаткову освіту, наукові ступені або свідоцтва про підвищення кваліфікації
<b>Економічні фактори</b>	
Рівень забезпеченості трудовими ресурсами	Показує наявність необхідних фахівців для здійснення торговельної діяльності
Рівень забезпеченості фінансовими ресурсами	Висвітлює наявність необхідних інструментів для розробки схем фінансування інвестиційних проєктів
Рівень забезпеченості матеріально-технічними засобами	Свідчить про доступність технічних засобів і матеріальної бази в господарюючого суб'єкта для реалізації запланованих інвестиційних проєктів
Частка нематеріальних активів	У процентному вираженні в загальній вартості основного капіталу
Активність участі в підрядних торгах і конкурсах	Розраховується як частка виконаних замовлень, отриманих від участі в підрядних торгах і конкурсах, у загальному обсязі виконаних замовлень
<b>Технічні фактори</b>	
Рівень автоматизації процесів	Розмежує ручну працю й автоматизовані процеси в загальному обсязі виконання робіт
Якість продажу	Характеризується наявністю претензій з боку наглядових органів і покупців
Дотримання правил техніки безпеки й охорони праці	Характеризується наявністю нещасних випадків під час виконання робіт
<b>Соціальні фактори</b>	
Рівень залученості співробітників організації	Це кількісна величина сукупних позитивних або негативних емоцій усіх співробітників підприємства щодо умов їх роботи, відносин з колегами, думки про компанію в цілому, а також про своє значення для підприємства в цілому
Своєчасність виплати заробітної плати	Характеризується відсутністю затримок по виплаті заробітної плати на підприємстві

**Джерело:** авторська розробка.

ному житті, науці та техніці, є інноваційний потенціал управління, який формується в роботі з персоналом, підготовці менеджерів, організації управління, орієнтованого на динаміку.

**Ф**інансова безпека тісно пов'язана з фінансовою стійкістю підприємств торгівлі. Альтернативне поле фінансової стійкості виглядатиме таким чином (рис. 1). Тут враховано і коефіцієнт зносу: оскільки він повинен зменшуватися для підвищення стійкості, рекомендуємо відображати його за допомогою вектора, який спрямовано на початок координат і який має свою розмірність.

Область стійкого функціонування (СФ) при тій самій ліквідності, зміцнення фінансової самостій-

ності, підвищення автономії та/або рентабельності, знос 50–40%. Область нестійкого функціонування (НФ) характерна для підприємств з малим значенням коефіцієнтів покриття, автономії, віддачі фондів, рентабельності та високим зносом (від 50 до 75%). Область активного розвитку (АР), де коефіцієнти наближаються до нормативних значень (коефіцієнт ліквідності переважає 1, забезпечується повне покриття короткострокових зобов'язань поточними активами із запасом ліквідних коштів на розвиток; коефіцієнт рентабельності вище 10%, автономія не нижче 50%, капітал забезпечує розширене відтворення основних фондів), знос у середньому 30%. Область стійкого розвитку (СР) характеризується надбанням нової якості – створенням власних оборотних коштів



**Рис. 1. Матриця фінансової стійкості діяльності підприємств торгівлі**

**Джерело:** авторська розробка.

(покращенням ліквідності) і можливістю інвестування при покращенні використання основних фондів (збільшення фондівіддачі) знос 40–30%.

Ефективним інструментом перспективного управління фінансовою безпекою підприємств торгівлі, реалізації цілей загального розвитку в умовах істотних змін макроекономічних показників, системи державного регулювання ринкових процесів, кон'юнктури інвестиційного ринку та пов'язаної з цим невизначеністю виступає стратегія управління фінансовою безпекою (СУФП).

**Щ**е однією істотною умовою, що визначає актуальність розробки СУФП, є кардинальна зміна цілей операційної діяльності організації, пов'язана з новими комерційними можливостями. Реалізація таких цілей вимагає зміни товарного асортименту, впровадження нових маркетингових технологій, освоєння нових ринків збуту товарів тощо. У цих умовах істотне зростання ділової активності підприємств і диверсифікація форм діяльності повинні носити прогнозований характер, що забезпечується розробкою чітко сформульованої стратегії управління фінансовою безпекою.

Доцільним інструментом аналізу вибору стратегічних позицій є експрес-діагностика на основі методу аналізу ієрархій. Послідовність реалізації цього методу можна представити таким чином:

- ✦ обґрунтовується точне формулювання проблеми. У нашому випадку – це аналіз можливих варіантів вибору альтернатив СУФП на основі її дійсного потенціалу фінансово-економічної стійкості;
- ✦ встановлюється достатній перелік параметрів можливого варіанта вирішення проблеми.

Визначаються такі ключові параметри: підвищення рентабельності, зниження собівартості, при-

скорення оборотності оборотного капіталу, зростання рентабельності власного капіталу, формування поточних фінансових інвестицій, підвищення ефективності фінансової діяльності, оптимізація структури капіталу, мінімізація ризику фінансово-економічної діяльності, зміцнення запасу фінансової міцності, забезпечення платоспроможності, підтримання фінансової рівноваги, зростання операційного потенціалу; будується матриця, графами якої є параметри вирішення проблеми, а в кожному рядку наведені можливі значення – вірогідність характеристики пріоритетності завдань.

Рішення досягається шляхом процедури якісного аналізу стратегічних завдань, представлених у вигляді алгоритму. Використання якісного аналізу дозволяє, з одного боку, ранжувати стратегічні завдання за ступенем важливості, а з іншого – описувати їх цільові вектори. Ця інформація використовується як аналітичний базис оцінки стратегічної позиції підприємства; формується підбір п'яти критеріїв оцінки стратегічних альтернатив за принципом компромісу кращого варіанта.

Оскільки вибір стратегічних альтернатив залежить від сценаріїв розвитку чинників макро- і мікросередовища, то завжди існує ризик, який слід враховувати при прогнозуванні очікуваних характеристик потенціалу фінансово-економічної стійкості.

### ВИСНОВКИ

Процес розробки фінансової стратегії є найважливішою складовою частиною загальної системи стратегічного вибору підприємства, основними елементами якого є: місія, загальні стратегічні цілі розвитку, система функціональних стратегій у розрізі окремих видів діяльності, способи формування та розподілу ресурсів.

Найважливішою із таких умов є інтенсивність змін факторів зовнішнього інвестиційного середо-

вища. Висока динаміка основних макроекономічних показників, пов'язаних з інвестиційною активністю організацій, темпи науково-технологічного прогресу, часті коливання кон'юнктури інвестиційного ринку, мінливість державної інвестиційної політики та форм регулювання інвестиційної діяльності не дозволяють ефективно управляти фінансовою безпекою підприємства на основі лише раніше накопиченого досвіду та традиційних методів фінансового менеджменту.

У цих умовах відсутність розробленої фінансової стратегії, адаптованої до можливих змін факторів зовнішнього інвестиційного середовища, може призвести до того, що управлінські рішення окремих структурних підрозділів підприємств торгівлі будуть носити різноспрямований характер, приводити до виникнення протиріч і зниження ефективності діяльності в цілому. ■

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Діденко Є. О. Особливості управління стратегією безпечного розвитку підприємства. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія «Економічні науки»*. 2015. № 2. С. 15–21.
2. Зубко Т. Л. Методика визначення економічної безпеки підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2016. № 2. С. 69–76.
3. Кліпун А. І. Особливості оцінки економічної безпеки сільськогосподарських підприємств. *Інтернаука*. 2018. № 1. Т. 2. С. 44–49.
4. Ковтуненко Ю. Умови забезпечення економічно безпечного інноваційного розвитку підприємств промислового сектору. *Економічний дискурс*. 2017. № 3. С. 138–146. URL: <http://ed.pdatu.edu.ua/article/view/123582/118224>
5. Кокнаєва М. Оцінка фінансово-економічної безпеки підприємств торгівлі. *Журнал європейської економіки*. 2017. Т. 11. № 3. С. 347–357.
6. Кривов'язюк І. В., Музінська А. Р. Діагностика економічної безпеки підприємства на основі синтезу методів її реалізації. *Економічний форум*. 2017. № 4. С. 125–135.
7. Проценко Н. Б. Методологічні аспекти обґрунтування ресурсів для створення резервів підвищення рівня економічної безпеки підприємств. *Вісник ЖДТУ. Серія «Економічні науки»*. 2016. № 4. С. 185–191. URL: <http://ven.ztu.edu.ua/article/viewFile/89526/85285>
8. Ринок праці після карантинного літа / Державний центр зайнятості. 02.09.2020. URL: <https://www.dcz.gov.ua/novyna/rynok-praci-pislya-karantynnogo-lita>
9. Рудковський О. В. Методи оцінки впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на корпоративну безпеку. *Стратегія розвитку України*. 2015. № 2. С. 119–123.
10. Сак Т. Оцінка безпечності функціонування бізнесу в Україні. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2018. № 2. С. 34–41. DOI: <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2018-02-35-41>
11. Сотниченко В. М. Система та моделі управління економічною безпекою телекомунікаційних підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2017. № 18. С. 99–103. URL: [http://bses.in.ua/journals/2017/18\\_2017/23.pdf](http://bses.in.ua/journals/2017/18_2017/23.pdf)
12. Судакова О. І., Попова В. В., Бадіца О. Р. Методичні підходи до оцінки економічної безпеки підприємства при взаємодії із суб'єктами зовнішнього середовища. *Економічний простір*. 2015. № 99. С. 201–210.

**Науковий керівник – Кащера Н. Б.**, кандидат економічних наук, професор, професор кафедри фінансів та обліку Харківського державного університету харчування та торгівлі

#### REFERENCES

- Didenko, Ye. O. "Osoblyvosti upravlinnia stratehiieiu bezpechnoho rozvytku pidpriemstva" [Features of Management of the Strategy of Safe Development of the Enterprise]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu tekhnolohii ta dizainu. Seriiia «Ekonomiczni nauky»*, no. 2 (2015): 15-21.
- Klipun, A. I. "Osoblyvosti otsinky ekonomichnoi bezpeky silskohospodarskykh pidpriemstv" [Features of Economic Security Assessment of Agricultural Enterprises]. *Internauka*, vol. 2, no. 1 (2018): 44-49.
- Koknaieva, M. "Otsinka finansovo-ekonomichnoi bezpeky pidpriemstv torhivli" [Assessment of Financial and Economic Security of Trade Enterprises]. *Zhurnal yevropeiskoi ekonomiky*, vol. 11, no. 3 (2017): 347-357.
- Kovtunenکو, Yu. "Umovy zabezpechennia ekonomichno bezpechnoho innovatsiinoho rozvytku pidpriemstv promyslovoho sektoru" [Conditions of Provision for Economically Safe Innovative Development of Enterprises of the Industrial Sector]. *Ekonomicnyi dyskurs*, no. 3 (2017): 138-146. <http://ed.pdatu.edu.ua/article/view/123582/118224>
- Kryvoviazіuk, I. V., and Muzynska, A. R. "Diahnostyka ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva na osnovi syntezu metodiv yii realizatsii" [Diagnostics of Economic Safety of the Enterprise Based on the Synthesis of Methods of its Realization]. *Ekonomicnyi forum*, no. 4 (2017): 125-135.
- Protsenko, N. B. "Metodolohichni aspekty obgruntuвання resursiv dlia stvorennia rezerviv pidvyshchennia rivnia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstv" [Methodological Aspects of Substantiation of Resources for Creation of Reserves of Increase of Level of Economic Safety of the Enterprises]. *Visnyk ZhDTU. Seriiia «Ekonomiczni nauky»*, no. 4 (2016): 185-191. <http://ven.ztu.edu.ua/article/viewFile/89526/85285>
- "Rynok pratsi pislia karantynnoho lita" [Labor Market after the Quarantine Summer]. *Derzhavnyi tsentr zainiatosti*. September 02, 2020. <https://www.dcz.gov.ua/novyna/rynok-praci-pislya-karantynnogo-lita>
- Rudkovskiy, O. V. "Metody otsinky vplyvu zovnishnikh i vnutrishnikh faktoriv na korporatyvnu bezpeku" [Methods for Assessing the Impact of External and Internal Factors on Corporate Security]. *Stratehiia rozvytku Ukrainy*, no. 2 (2015): 119-123.
- Sak, T. "Otsinka bezpechnosti funktsionuvannia biznesu v Ukraini" [Assessment of the Safety of Business Functioning in Ukraine]. *Ekonomicnyi chasopys Skhidnoevropeiskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky*, no. 2 (2018): 34-41. DOI: <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2018-02-35-41>

Sotnychenko, V. M. "Systema ta modeli upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu telekomunikatsiinykh pidpriemstv" [System and Models of Economic Security Management of Telecommunication Enterprises]. *Prychornomorski ekonomichni studii*, no. 18 (2017): 99-103. [http://bses.in.ua/journals/2017/18\\_2017/23.pdf](http://bses.in.ua/journals/2017/18_2017/23.pdf)

Sudakova, O. I., Popova, V. V., and Baditsa, O. R. "Metodychni pidkhody do otsinky ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva pry vzaiemodii iz subiektamy zovnishn-

yoho seredovyshcha" [Methodical Approaches to the Estimation of Economic Security of the Enterprise at Strategic Interaction with Environment]. *Ekonomichnyi prostrir*, no. 99 (2015): 201-210.

Zubko, T. L. "Metodyka vyznachennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva" [Methods for Determining the Economic Security of the Enterprise]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, no. 2 (2016): 69-76.

УДК 338.242-027.5.1.33.2  
 JEL: F61; L22; L25; D22; Q01

## СТРАТЕГІЇ ВЗАЄМОДІЇ КОМПАНІЇ ЗІ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: ГЛОБАЛЬНИЙ АСПЕКТ

©2020 ЧЕПЕЛЮК М. І., КУЩІЙ С. С.

УДК 338.242-027.5.1.33.2  
 JEL: F61; L22; L25; D22; Q01

**Чепелюк М. І., Кущій С. С. Стратегії взаємодії компанії зі стейкхолдерами в забезпеченні сталого розвитку: глобальний аспект**

Метою даної статті є аналіз соціальної відповідальності компанії «PepsiCo», визначення основних груп стейкхолдерів, їх впливу на діяльність компанії та стратегій взаємодії з ними. У сучасному діловому світі багато підприємств стикаються з посиленням тиску своїх конкурентів, акціонерів та навколишнього середовища. Все більше компаній впроваджують у загальнокорпоративну стратегію вектор соціально відповідального бізнесу. Як результат, компаніям, що продовжують свою діяльність, потрібно застосовувати різні стратегії для довгострокової стійкості, яка максимізує вартість акціонерів. Однак корпоративні соціальні та етичні обов'язки стали вищим очікуванням. Тому в дослідженні розглядається корпоративна стратегія, управління та етичні практики успішної глобальної компанії PepsiCo Inc. У даній статті підкреслюється та доводиться зростаюча роль концепції сталого розвитку в діяльності великих компаній, а також аналізується зв'язок, взаємовплив і принципові відмінності в інтерпретації понять сталого розвитку, корпоративної соціальної відповідальності та стійкості бізнесу. Проаналізовано групи основних зацікавлених сторін компанії PepsiCo; визначено актуальність реалізації стратегій сталого розвитку компанією та показано, як впровадження стратегій сталого розвитку дозволяє отримувати додаткові переваги при управлінні та швидко реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Виходячи з аналізованих даних компанія потребує більш вичерпної етичної політики, щоб забезпечити виробництво більш здорової та безпечної продукції. У результаті дослідження зроблено висновок, що PepsiCo має вдосконалити свою концепцію соціальної відповідальності, корпоративну стратегію, етику та політику корпоративного управління, щоб отримати результати, які максимально задовольняють інтереси зацікавлених сторін.

**Ключові слова:** стейкхолдери, корпоративне управління, стратегія, етика, корпоративна соціальна відповідальність, PepsiCo Inc.

**DOI:** <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-12-460-465>

**Рис.:** 3. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 11.

**Чепелюк Маргарита Ігорівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри міжнародного бізнесу та економічного аналізу, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

**E-mail:** [chepeliuk.margo@gmail.com](mailto:chepeliuk.margo@gmail.com)

**Кущій Софія Сергіївна** – магістрантка, факультет консалтингу та міжнародного бізнесу, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

**E-mail:** [sonya.kushchiy@gmail.com](mailto:sonya.kushchiy@gmail.com)

UDC 338.242-027.5.1.33.2  
 JEL: F61; L22; L25; D22; Q01

**Chepeliuk M. I., Kushchii S. S. Strategies for the Company's Interaction with Stakeholders in Ensuring Sustainable Development: The Global Aspect**

The article is aimed at analyzing the social responsibility of «PepsiCo», identifying the main groups of stakeholders, their impact on the company's activities and strategies for interacting with them. In today's business world, many enterprises face increased pressure from their competitors, shareholders, and the environment. More and more companies are introducing a vector of socially responsible business into the corporate strategy. As a result, companies continuing their operations need to apply different strategies for long-term sustainability, which maximizes the shareholder value. However, corporate social and ethical responsibilities have become higher expectations. Therefore, the research examines the corporate strategy, management and ethical practices of the successful global company PepsiCo Inc. The article emphasizes and proves the growing role of the conception of sustainable development in the activities of large companies, as well as analyzes the connection, mutual influence and fundamental differences in the interpretation of the concepts of sustainable development, corporate social responsibility, and business stability. The PepsiCo's core stakeholder groups are analyzed; the relevance of the implementation of sustainable development strategies by the company is determined and it is shown how the implementation of sustainable development strategies allows to gain additional advantages in management and quickly respond to changes in both the internal and the external environment. Based on the analyzed data, the company needs a more comprehensive ethical policy to ensure the production of healthier and safer products. The research concludes that PepsiCo should improve its conception of social responsibility, corporate strategy, ethics, and corporate governance policy in order to obtain results that best meet the interests of stakeholders.

**Keywords:** stakeholders, corporate management, strategy, ethics, corporate social responsibility, PepsiCo Inc.

**Fig.:** 3. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 11.