

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

**Факультет маркетингу**

**Кафедра маркетингу імені А.Ф. Павленка**

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «МАРКЕТИНГ»**

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Спеціальність 075 «Маркетинг»

Форма навчання: очна (денна)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА**

**на тему «Управління стимулюванням збуту в маркетинговій комунікаційній політиці підприємства»**

здобувача Варшави Дарини Вікторівни \_\_\_\_\_

Науковий керівник: д.е.н, професор Ларіна Я.С. \_\_\_\_\_

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри, д.е.н, проф. Федорченко А.В. \_\_\_\_\_

**Київ 2023**

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

**Факультет маркетингу**

**Кафедра маркетингу імені А.Ф. Павленка**

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «МАРКЕТИНГ»**

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Спеціальність 075 «Маркетинг»

**ПОГОДЖЕНО**

Керівник проектної групи (гарант)  
освітньо-професійної програми

Ларіна Я.С.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри

Федорченко А.В.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ**

здобувачу вищої освіти

Варшаві Дарині Вікторівні

денної форми навчання

**на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи**

**на тему «Управління стимулюванням збуту в маркетинговій комунікаційній політиці підприємства»**

Тему затверджено наказом ректора Університету від " \_\_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 2023 р. № \_\_\_\_\_

Кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах ТОВ "Проктер енд гембл Україна"

## План кваліфікаційної магістерської роботи

<b>Розділ 1</b>	Теоретичні основи управління стимулюванням збуту в маркетинговій комунікаційній політиці підприємства
<b>Розділ 2</b>	Аналіз управління стимулюванням збуту ТОВ "Проктер енд гембл Україна"
<b>Розділ 3</b>	Удосконалення управління стимулюванням збуту в маркетинговій комунікаційній політиці ТОВ "Проктер енд гембл Україна"
<b>Об'єкт дослідження:</b>	Процес управління стимулюванням збуту в маркетинговій комунікаційній політиці у ТОВ "Проктер енд гембл Україна"
<b>Предмет дослідження:</b>	Сукупність теоретичних підходів, методів та інструментів стимулювання збуту, рекомендацій з удосконалення управління стимулюванням збуту підприємства та їх застосування в маркетинговій комунікаційній політиці підприємства.
<b>Мета кваліфікаційної магістерської роботи:</b>	Обґрунтування теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо управління стимулюванням збуту в маркетинговій комунікаційній політиці підприємства.

**Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:**

### У розділі 1

Розкрити сутність збутової діяльності підприємства та її зв'язок з маркетинговими комунікаціями

Визначити сутність стимулювання збуту та проаналізувати механізм управління стимулюванням збуту в маркетинговій комунікаційній політиці підприємства

Описати методичний інструментарій оцінки управління стимулюванням збуту в маркетинговій діяльності підприємства

### У розділі 2

Надати загальну характеристику ринкової діяльності ТОВ "Проктер енд гембл Україна"

Проаналізувати внутрішнє і зовнішнє середовище ТОВ "Проктер енд гембл Україна" та його вплив на маркетингову комунікаційну політику

Оцінити ефективність збутової діяльності та управління стимулюванням збуту ТОВ "Проктер енд гембл Україна"

### У розділі 3

---

Визначити напрями й розробити проект заходів щодо удосконалення управління стимулюванням збуту в маркетинговій комунікаційній політиці підприємства

---

Описати організаційне забезпечення реалізації пропозицій

---

Розрахувати прогнозну ефективність заходів та пропозицій

---

**Завдання підготував  
науковий керівник**

Ларіна Я.С.

---

«28» червня 2023 р.

**Завдання одержав  
здобувач**

Варшава Д.В.

---

«28» червня 2023 р

## Реферат

Кваліфікаційна магістерська робота містить 81 сторінку, 18 таблиць, 27 рисунків, список використаних джерел з 52 найменувань, додатки.

### **«Управління стимулюванням збуту в маркетинговій комунікаційній політиці підприємства»**

*Об'єктом дослідження є процес управління маркетинговою комунікаційною політикою підприємства.*

*Предметом дослідження є сукупність теоретичних підходів, методів та інструментів стимулювання збуту, рекомендацій з удосконалення управління збутовою діяльністю підприємства та їх застосування в маркетинговій комунікаційній політиці підприємства.*

*Мета кваліфікаційної магістерської роботи – обґрунтування теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо управління стимулюванням збуту в маркетинговій комунікаційній політиці підприємства.*

Відповідно до поставленої мети були визначені й досягнуті такі завдання:

- визначено сутність збутової діяльності підприємства та її зв'язок з маркетинговими комунікаціями;
- розглянуто сутність стимулювання збуту та механізм управління стимулюванням збуту в маркетинговій комунікаційній політиці підприємства;
- досліджено методичний інструментарій аналізу управління збутовою діяльністю підприємства;
- наведена загальна характеристика ринкової діяльності ТОВ "Проктер енд гембл Україна";
- проведено дослідження внутрішнього і зовнішнього середовища ТОВ "Проктер енд гембл Україна" та їх впливу на ефективність маркетингових комунікацій;
- виконана оцінка ефективності управління стимулюванням збуту ТОВ "Проктер енд гембл Україна";
- запропоновані напрями та заходи щодо удосконалення управління стимулюванням збуту підприємства;
- наведено пропозиції щодо організаційного забезпечення реалізації проекту заходів;
- проведено розрахунок прогнозної ефективності заходів та пропозицій.

*Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів:* результати проведеного дослідження та запропоновані заходи для вдосконалення управління збутовою діяльністю можуть бути використаними та запровадженими в різних міжнародних та українських компаніях, а також можуть слугувати основою для подальших досліджень у напрямку управління збутовою діяльністю

*Практичне значення дослідження* реалізується через підвищення обсягів збуту у ТОВ "Проктер енд гембл Україна" завдяки впровадженню запропонованих нами заходів.

Рік виконання кваліфікаційної магістерської роботи: 2023.

Рік захисту кваліфікаційної магістерської роботи: 2023.

*Ключові слова: збут, маркетингові комунікації, збутова діяльність, стимулювання збуту.*

**Відгук**  
**на кваліфікаційну магістерську роботу**  
**здобувача факультету маркетингу**  
**освітньо-професійної програми «Маркетинг»**

студентки **Варшави Дарини Вікторівни**

на тему «**Управління стимулюванням збуту в маркетинговій комунікаційній політиці підприємства**», виконану на матеріалах «**ТОВ «Проктер енд гембл Україна»**»

**1. Актуальність теми.** В сучасних умовах підвищених ризиків та невизначеності бізнес-процесів система управління збутом підприємства сприяє вирішенню складних завдань узгодження інтересів підприємств і інших суб'єктів ринку, це зумовлює необхідність наукового обґрунтування напрямів удосконалення системи управління збутовою діяльністю. Стимулювання збуту є одним з елементів комплексу маркетингових комунікацій, значення якого зростає в умовах скорочення реальних доходів споживачів, тому все більша кількість виробників, продавців використовують різні заходи, направлені на стимулювання збуту. Питання ефективного управління стимулюванням збуту продукції набуває вагомості.

**2. Позитивні риси кваліфікаційної роботи.** Автором проаналізовано теоретичні засади збутової діяльності, стимулювання збуту в системі маркетингових комунікацій та управлінські аспекти стимулювання збуту в діяльності підприємств, зокрема, узагальнено методичний інструментарій аналізу управління збутовою діяльністю підприємства.

**3. Наявність самостійних розробок автора.** У результаті написання дипломної роботи автором ретельно проаналізовано внутрішнє і зовнішнє середовище ТОВ «Проктер енд гембл Україна», його вплив на ефективність маркетингових комунікацій; сформульовано низку рекомендацій щодо удосконалення управління стимулюванням збуту підприємства на ринку споживчих товарів. Це, зокрема, стосується визначення напрямів та заходів щодо удосконалення управління стимулюванням збуту ТОВ «Проктер енд Гембл Україна, організаційного забезпечення реалізації пропозицій та розрахунків прогнозової ефективності.

**4. Цінність теоретичних висновків і практичних рекомендацій.** Практична значимість отриманих результатів характеризується тим, що вони можуть бути впровадженими в маркетингову діяльність підприємства, що деталізовано за допомогою розробленого календарного плану і матриці відповідальності для реалізації заходів щодо удосконалення управління збутовою діяльністю ТОВ «Проктер енд Гембл Україна, з урахуванням можливих ризиків. Цінність рекомендацій підтверджується розрахунками вартості проведення рекламної кампанії та благодійної акції.

**5. Наявність недоліків.** В окремих частинах роботи зустрічається не зовсім чітке розмежування понять «управління збутовою діяльністю» та «управління стимулюванням збуту». Проте це зауваження не знижує загальну високу оцінку магістерської роботи.

**6. Загальна оцінка змістовної частини КМР та її допуск до захисту перед ЕК:**

<b>Критерії оцінювання</b>	<b>Оцінка, балів (шкала: “0 - 6 – 8 - 10”)</b>
1. Логіко-структурний рівень	<b>10</b>
2. Науково-теоретичний рівень	<b>10</b>
3. Аналітико-методичний рівень	<b>10</b>
4. Конструктивний рівень	<b>10</b>
5. Рівень наукової етики	<b>10</b>
6. Організаційний рівень	<b>10</b>
<b>Загальна оцінка</b>	<b>60</b>

Кваліфікаційна магістерська робота відповідає встановленим вимогам та може бути допущена до захисту

Науковий керівник \_\_\_\_\_ д.е.н., професор Я. С. Ларіна,  
професор кафедри маркетингу імені А.Ф. Павленка  
“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2023 р.

## Рецензія

на кваліфікаційну магістерську роботу  
здобувача вищої освіти

Варшави Дарини Вікторівни

на тему «Управління стимулюванням збуту в маркетинговій комунікаційній  
політиці підприємства»

Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення: Актуальність обраної теми визначається сучасними тенденціями у бізнес-середовищі та постійними змінами на ринку. Зростання конкуренції, зміна споживацьких уподобань, швидкий розвиток цифрових технологій, політична та економічна нестабільність надають даному аспекту маркетингу особливого значення. Дослідження управління стимулюванням збуту в маркетинговій комунікаційній політиці підприємства на базі ТОВ «Проктер енд гембл Україна» дозволяє провести глибокий аналіз методів та інструментів, які компанія використовує для стимулювання збуту, а також вивчити їхній вплив на конкурентоспроможність та успіх на ринку.

Якість проведеного дослідження: робота відзначається високою якістю проведеного дослідження через обґрунтованість вибору теми, глибокий аналіз діяльності компанії, використання різноманітних методів дослідження та практичну значущість результатів. Запропоновані заходи є логічними та доцільними, можуть слугувати рекомендаціями для досліджуваного підприємства.

Позитивні риси кваліфікаційної роботи: проведене дослідження є глибоким і суттєвим, матеріал викладений послідовно та досить детально проаналізовані теоретико-методичні засади управління стимулюванням збуту в маркетинговій комунікаційній політиці підприємства, ґрунтовно проведений аналіз організаційно-економічного стану ТОВ «Проктер енд гембл Україна». Заходи щодо удосконалення розвитку досліджуваного напрямку є обґрунтованими та послідовними.

Зауваження: суттєві зауваження до роботи відсутні.

Практична значущість висновків і рекомендацій: Автором кваліфікаційної магістерської роботи представлений проект заходів щодо удосконалення управління збутовою діяльністю з обґрунтуванням організаційного забезпечення та прогнозованої ефективності запропонованих заходів.

Загальна оцінка професійних компетентностей здобувача та рівня якості кваліфікаційної роботи і рекомендація її до захисту: здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти має розвинуті професійні компетентності. Робота виконана на високому рівні та може бути рекомендована до захисту.

К.е.н, професор кафедри маркетингу  
Луцького національного технічного  
університету

**ВІРНО:**  
Начальник відділу кадрів  
"23" 11 2023р.



Сергій Войтович

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	3
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТИМУЛЮВАННЯМ ЗБУТУ В МАРКЕТИНГОВІЙ КОМУНІКАЦІЙНІЙ ПОЛІТИЦІ ПІДПРИЄМСТВА</b> .....	7
1.1. Сутність збутової діяльності підприємства та її зв'язок з маркетинговими комунікаціями.....	7
1.2. Сутність стимулювання збуту та механізм управління стимулюванням збуту в маркетинговій комунікаційній політиці підприємства .....	13
1.3. Методичний інструментарій аналізу управління збутовою діяльністю підприємства .....	21
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ СТИМУЛЮВАННЯМ ЗБУТУ ТОВ "ПРОКТЕР ЕНД ГЕМБЛ УКРАЇНА"</b> .....	29
2.1. Загальна характеристика ринкової діяльності ТОВ "Проктер енд гембл Україна" .....	29
2.2. Дослідження внутрішнього і зовнішнього середовища ТОВ "Проктер енд гембл Україна" та їх впливу на ефективність маркетингових комунікацій .....	37
2.3. Оцінка ефективності збутової діяльності та управління стимулюванням збуту ТОВ "Проктер енд гембл Україна" .....	46
<b>РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТИМУЛЮВАННЯМ ЗБУТУ В МАРКЕТИНГОВІЙ КОМУНІКАЦІЙНІЙ ПОЛІТИЦІ ТОВ "ПРОКТЕР ЕНД ГЕМБЛ УКРАЇНА"</b> .....	54
3.1. Напрями та заходи щодо удосконалення управління стимулюванням збуту в маркетинговій комунікаційній політиці підприємства.....	54
3.2. Організаційне забезпечення реалізації пропозицій .....	60
3.3. Розрахунок прогнозованої ефективності заходів та пропозиції .....	66
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	72
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	77
<b>ДОДАТКИ</b> .....	82

## ВСТУП

*Актуальність теми.* У ринкових умовах успішне управління підприємством залежить від досягнення стабільного прибутку від виробничо-збутової діяльності. Цей прибуток визначається збільшенням обсягів продажів, що на пряму пов'язано з ефективним використанням маркетингових інструментів. Для збільшення обсягів виробництва і збуту необхідне аналізувати потреби споживачів у тій продукції, яка задовольнятиме їхні потреби та буде доступна з фінансової точки зору. Основна мета збутової діяльності підприємства полягає у реалізації продукції, що дає змогу отримувати стабільні прибутки, забезпечить розширення сегментів ринку та створить додатковий попит серед споживачів.

Управління стимулюванням збуту в маркетинговій комунікаційній політиці підприємства є актуальним завданням в сучасних умовах господарювання через зростання конкуренції, зміни у споживацькій поведінці, вплив цифрових технологій та потребу в оптимізації маркетингових витрат. Ефективне стимулювання збуту є стратегічним інструментом для привернення та утримання клієнтів, забезпечення конкурентоспроможності підприємства та досягнення успіху на ринку. Таким чином, ця тема відображає актуальні виклики та завдання, які стоять перед сучасними компаніями в контексті збутової діяльності.

*Аналіз останніх досліджень і публікацій.* Управління стимулюванням збуту досліджувалось як в закордонній, так і у вітчизняній науковій літературі. Амеліна І.В., Дмитренко О.І. у своїй публікації розглянули форми та методи збуту продукції, їх переваги та недоліки [2]. Сокол П.М., Мовчан А.О. досліджували проблематику управління збутом торговельного підприємства. Авторами розглянуто методи та інструменти стимулювання збуту [37]. Багорка М. О., Кадирус І. Г. розглядали в своїх роботах маркетингові аспекти управління збутом [7].

Окрім того, різні аспекти управління збутовою діяльністю підприємства досліджували Григорова З. В., Лисенко М. А., Давидюк Ю.В., Ярмолюк Д.І., Данилюк В. О., Дашкевич Д. Р., Дячун О., Іванов С.М. Кабаченко Д. В., Демиденко

М.А. , Донських А. С., Макалюк І. В., Ліндаєв Д. В., Мінаєва А. О., Долгальова О.В., Сақун А. Ж., Слесь І.Р., Круш П.В.

Попри те, що проблема досліджується вже давно, існує потреба у визначенні напрямів та сучасних методів управління стимулюванням збуту в маркетинговій комунікаційній політиці підприємства

**Метою написання кваліфікаційної магістерської роботи** є обґрунтування теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо управління стимулюванням збуту в маркетинговій комунікаційній політиці підприємства. Для досягнення мети роботи будуть виконані такі завдання:

- визначити сутність збутової діяльності підприємства та її зв'язок з маркетинговими комунікаціями;
- розглянути сутність стимулювання збуту та механізм управління стимулюванням збуту в маркетинговій комунікаційній політиці підприємства;
- дослідити методичний інструментарій аналізу управління збутовою діяльністю підприємства;
- надати загальну характеристику ринкової діяльності ТОВ "Проктер енд гембл Україна";
- провести дослідження внутрішнього і зовнішнього середовища ТОВ "Проктер енд гембл Україна" та їх впливу на ефективність маркетингових комунікацій;
- виконати оцінювання ефективності збутової діяльності та управління стимулюванням збуту ТОВ "Проктер енд гембл Україна";
- запропонувати напрями та заходи щодо удосконалення управління стимулюванням збуту;
- розробити організаційне забезпечення реалізації пропозицій;
- провести розрахунок прогнозованої ефективності заходів та пропозицій.

**Об'єктом дослідження** є процес управління стимулюванням збуту в маркетинговій комунікаційній політиці підприємства.

**Предмет дослідження** є сукупність теоретичних підходів, методів та інструментів стимулювання збуту для удосконалення управління збутовою

діяльністю підприємства та їх застосування в маркетинговій комунікаційній політиці підприємства.

**Практична значущість отриманих результатів** полягає в проведеному аналізі ефективності збутової діяльності та управління стимулюванням збуту ТОВ "Проктер енд гембл Україна" та формуванні рекомендацій щодо удосконалення управління збутовою діяльністю підприємства, які можуть бути використані для покращення системи збуту компанії.

**Методи дослідження:** методи порівняння, узагальнення, описовий, аналізу та синтезу для висвітлення теоретичних основ управління стимулюванням збуту в маркетинговій комунікаційній політиці підприємства; методи фінансового аналізу, SWOT-аналізу, методи інформаційно-логічного аналізу для оцінки ефективності управління збутовою діяльністю підприємства; методи прогнозування, порівняння та узагальнення для формування рекомендацій щодо удосконалення управління збутовою діяльністю підприємства.

**Інформаційною база дослідження** є наукові джерела, статті, монографії, підручники, наукові публікації, Інтернет-ресурси на тему дослідження, дані Державної служби статистики України, сайт компанії та фінансова звітність ТОВ "Проктер енд гембл Україна" за 3 останні роки.

**Наукова апробація отриманих результатів:**

Матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції «Innovative scientific research: theory and practice», 21-24 листопада 2023 р. / Стокгольм, Швеція / Стан українського продуктового ритейлу в умовах воєнного стану.

Матеріали 90-ої щорічної студентської наукової конференції «Інноваційні проекти для післявоєнного відновлення та розвитку України», 17-20 травня 2023 р. / Використання штучного інтелекту в розробці нових продуктів: тенденції, виклики та можливості. 2023.

Автор кваліфікаційної магістерської роботи брала участь у Всеукраїнському конкурсі наукових робіт здобувачів вищої освіти та молодих вчених «Соціально відповідальне ведення бізнесу – складова сталого розвитку», де посіла 1 місце у I турі (ксерокопія дипломів або сертифікатів додається).

Автор кваліфікаційної магістерської роботи приймає участь у II турі Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт з управління персоналом і економіки праці.

***Результати дослідження опубліковано у наукових виданнях:***

1. Ларіна Я. С., Варшава Д. В. Бренд роботодавця як частина системи брендів компанії. *Вісник Львівського університету. Серія економічна*. 2023. №65. Подано до друку 13 листопада 2023 року.

2. Рудакова С., Щетініна Л., Данилевич Н., Варшава Д. Цифровізація відносин у сфері зайнятості: світовий досвід та його імплементація в Україні. *Галицький економічний вісник*. 2021. №6. С. 43-54. DOI: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2021.06.043](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2021.06.043)

3. Волобоєва І. О., Кравчук О. І., Варшава Д. В. Ціннісний вимір бренду роботодавця: вплив на залучення персоналу. *Бізнес Інформ*. 2021. №4. С. 302–309. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-4-302-309>

***Структура роботи.*** Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТИМУЛЮВАННЯМ ЗБУТУ В МАРКЕТИНГОВІЙ КОМУНІКАЦІЙНІЙ ПОЛІТИЦІ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1. Сутність збутової діяльності підприємства та її зв'язок з маркетинговими комунікаціями

З початку 30-х років XX століття у країнах із розвиненими ринковими відносинами на зміну масовому виробництву прийшла епоха збуту, що означало впровадження збутової концепції маркетингу. Зазначений період характеризувався активацією боротьби за споживачів, появи різноманітних видів продукції.

Формування маркетингової концепції поклало необхідність виробникам вивчати і задовольняти бажання споживачів у процесі виробництва. Суспільство досягло того рівня, коли процес традиційної індустріалізації вже не міг забезпечити високу економічну ефективність, що зумовило перехід до постіндустріальної доби. При цьому забезпечити гармонію у суспільних відносинах, у перерозподілі суспільних благ та забезпечити економічну стабільність стало складніше. У суспільстві рівновага громадських систем може забезпечуватися різними шляхами: через державну політику, коли держава регулює ринок, підтримує незабезпечені верстви населення і перерозподіляє багатства (соціальний шлях), чи через відтворення раціональної виробничої діяльності [20].

Збутова система - найважливіший чинник, завдяки якому підприємство може протистояти кризовій ситуації та зниженню рівня купівельної спроможності населення. Завершальною стадією створення і просування товару чи послуги є система збуту. Саме на цьому етапі споживач і визначає потребу в продукції і на вирішує, купувати чи ні даний товар.

На сучасному підприємстві організація збутової діяльності є ключовою частиною його роботи, забезпечуючи кошти для бізнес-процесів, і його успіх чи невдача на ринку безпосередньо залежить від формулювання та розвитку внутрішньої збутової діяльності.

Збут є ключовою ланкою маркетингу та всієї діяльності фірми, спрямованою на створення, виробництво та постачання товару споживачеві. Основне завдання полягає в поверненні вкладених у виробництво товарів коштів і отриманні прибутку [8].

Збут у широкому сенсі є процесом організації транспортування, підтримки запасів, складування, доопрацювання, просування оптових і роздрібних торгових ланок, передпродажної підготовки, упаковки та реалізації товарів із задоволення потреб покупців та отримання цій основі прибутку. Тут збутова діяльність починається з моменту, коли тільки виріб залишив виробничий комплекс і закінчується постачанням товару покупцю [16].

Збут у вузькому значенні, також відомий як реалізація та продаж, є процесом безпосереднього контактування між покупцем та продавцем задля отримання прибутку. Цей процес вимагає знань, навичок і певного рівня компетенції в сфері торгівлі. Збут охоплює лише фінальну фазу - безпосередній контакт між покупцем та продавцем, в той час як інші операції, пов'язані з переміщенням товарів, відносять до товароруху [18].

Для підприємств збут продукції є важливим з кількох причин: обсяг збуту визначає інші показники діяльності підприємства, такі як доходи, прибуток і рентабельність. Крім того, від збуту залежать процеси виробництва та матеріально-технічне забезпечення. Таким чином, результати роботи підприємства, його розширення та отримання максимального прибутку, остаточно визначаються у процесі збуту. Приводячи збутову мережу та сервісне обслуговування до вимог покупців до та після купівлі товарів, підприємство-виробник підвищує свої шанси у конкурентному середовищі.

Проаналізуємо роль збуту в маркетинговій діяльності компанії (рис. 1.1).

Збутова діяльність забезпечує підприємство основним (грошовим) потоком щодо його функціонування. Кожен виробник зацікавлений в ефективному управлінні своєї збутової діяльності, зокрема, як аналізувати ринкові можливості, відбирати відповідні цільові ринки, успішно розробляти та реалізовувати в життя комплекс маркетингу [23].

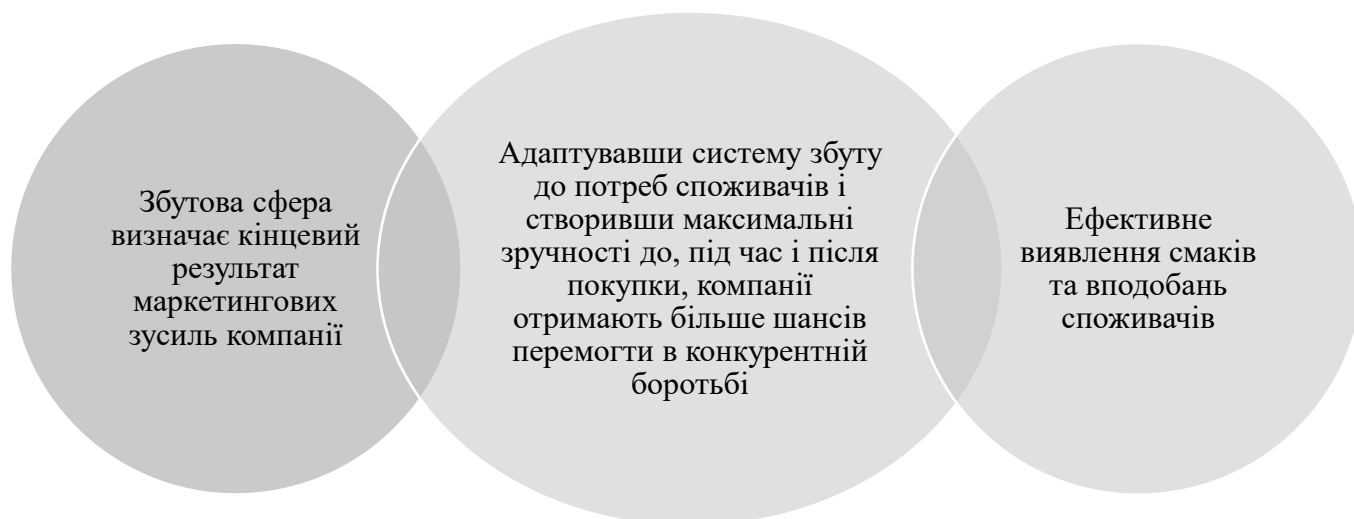


Рисунок 1.1 – Роль збуту в маркетинговій діяльності компанії

*Джерело: складено автором за [39]*

Основною метою збутової діяльності є досягнення оптимального балансу між економічними інтересами виробника (отримання підприємницького прибутку) та покупця (максимальне задоволення платоспроможного попиту). Збутова діяльність є складним процесом, який характеризується рядом особливостей: структурованістю, багаторівневістю, суперечливістю цілей і завдань, неоднорідністю.

Товар або послуга підприємства є об'єктом збуту. До суб'єктів збуту належать саме підприємство та посередницькі збутові організації, а об'єктами є споживачі. Стимулювання збуту є основним компонентом маркетингових комунікацій і включає різні заходи, спрямовані на прискорення або збільшення продажів конкретних товарів або послуг [7].

Розглянемо визначення «збутова діяльність» в сучасній науковій літературі (табл.1.1).

Таблиця 1.1 – Авторські визначення поняття «збутова діяльність»

Автор	Визначення
Амеліна І.В., Дмитренко О.І.	«система відносин у сфері товаро-грошового обміну між економічно і юридично суб'єктами ринку збуту, що реалізують свої комерційні потреби. Суб'єктами ринку збуту є продавці і покупці, а об'єктом збуту є безпосередньо товари» [2, с.38]
Кабаченко Д. В.	«цілеспрямована діяльність, принципи та методи якої спрямовані на організацію руху товаропотоку до кінцевого споживача» [23, с.208]

*Продовження таблиці 1.1*

Давидюк Ю.В., Ярмолюк Д.І., Соловей А.І.	«вид комерційної діяльності, що здійснюється після завершення виробництва, включаючи продаж товару покупця, доставку його споживачеві та обслуговування після продажу» [15, с.45]
Дубівка Д. В.	«це обмін товарів або послуг на гроші, або, іншими словами, реалізація товарів або послуг» [17]
Макалюк І. В., Ліндаєв Д. В.	«основна мета збутової діяльності підприємства полягає у забезпеченні максимального задоволення потреб споживачів» [29, с. 141]
Ямкова О.М.	«комплекс процедур для виведення готової продукції на ринок (формування попиту, прийом та обробка замовлень, комплектація й підготовка продукту до відправки покупцям, відвантаження товарів на транспортний засіб та його транспортування до місця продажу чи призначення) та організація оплати (встановлення умов та робота з покупцем для проведення процедур оплати відвантаженої продукції)» [40, с. 57]
Котлер Ф.	«процес організаційно-економічних діяльності, що включає в себе маркетингові аспекти (дослідження та аналіз ринкової ситуації, визначення обсягу збуту, вибір і управління каналами розподілу) і логістичні аспекти (транспортування, складування, управління запасами, обслуговування замовлень), мета яких досягнення економічних результатів від реалізації продукції споживачам та створення позитивного іміджу компанії на ринку» [43]

Аналіз запропонованих науковцями визначень збутової діяльності показав, що незважаючи на різний підхід до інтерпретації поняття «збутова діяльність», вчені сходяться на думці в безпосередній її зв'язку з просуванням продукції від виробника до споживача. Збут розглядають як систему обміну (безперервних продажів), що утворюють ринок, вносять додатково складність в визначення еквівалентності (цінову проблему) товарного обміну і в минулому, і в сьогоденні.

Збутова діяльність поділяється на дві групи: просування товарів по каналах збуту, куди входять рентабельність дистриб'юторської мережі та рентабельність оптових каналів товароруку, а також стимулювання збуту, до якої включені такі показники, як середня величина знижок на товар, наявність пільгових умов постачання та відстрочення платежів.

Розглянемо основні завдання, що постають перед підприємством у процесі збутової діяльності (рис.1.2).



Рисунок 1.2 – Основні завдання, які вирішує збутова діяльність

*Джерело: складено автором за [7;14;8;11;24;32]*

Сучасна економіка, що динамічно розвивається, призводить до того, що підприємства та організації змушені постійно вдосконалюватися, щоб не залишитися за бортом прогресу і бізнесу. В умовах посилення конкурентного середовища, на тлі кризового періоду та зниження купівельної спроможності підприємству потрібна грамотно збудована збутова система.

Продукція чи послуга, вироблена компанією, має бути оптимальним чином продана, тобто з урахуванням усіх переваг та побажань клієнтів та з отриманням найбільшої вигоди. Тому головне завдання будь-якого підприємця полягає у тому, щоб ідеальним чином поєднати бажання клієнтів та власні цілі. У цьому випадку він матиме можливість довести покупцю незаперечні переваги свого товару чи послуги. Правильно збудована система збуту товарів є завершальною стадією у господарській діяльності підприємства зі створення, виробництва та доведення товару до споживача. Власне, саме тут споживач або визнає, або не визнає всі зусилля фірми корисними та потрібними для себе і, відповідно, купує чи не купує її продукції та послуги [13].

Збутова діяльність підприємства – це комплексний та складний процес, а тому виділяють декілька підходів до управління збутовою діяльністю (рис.1.3).

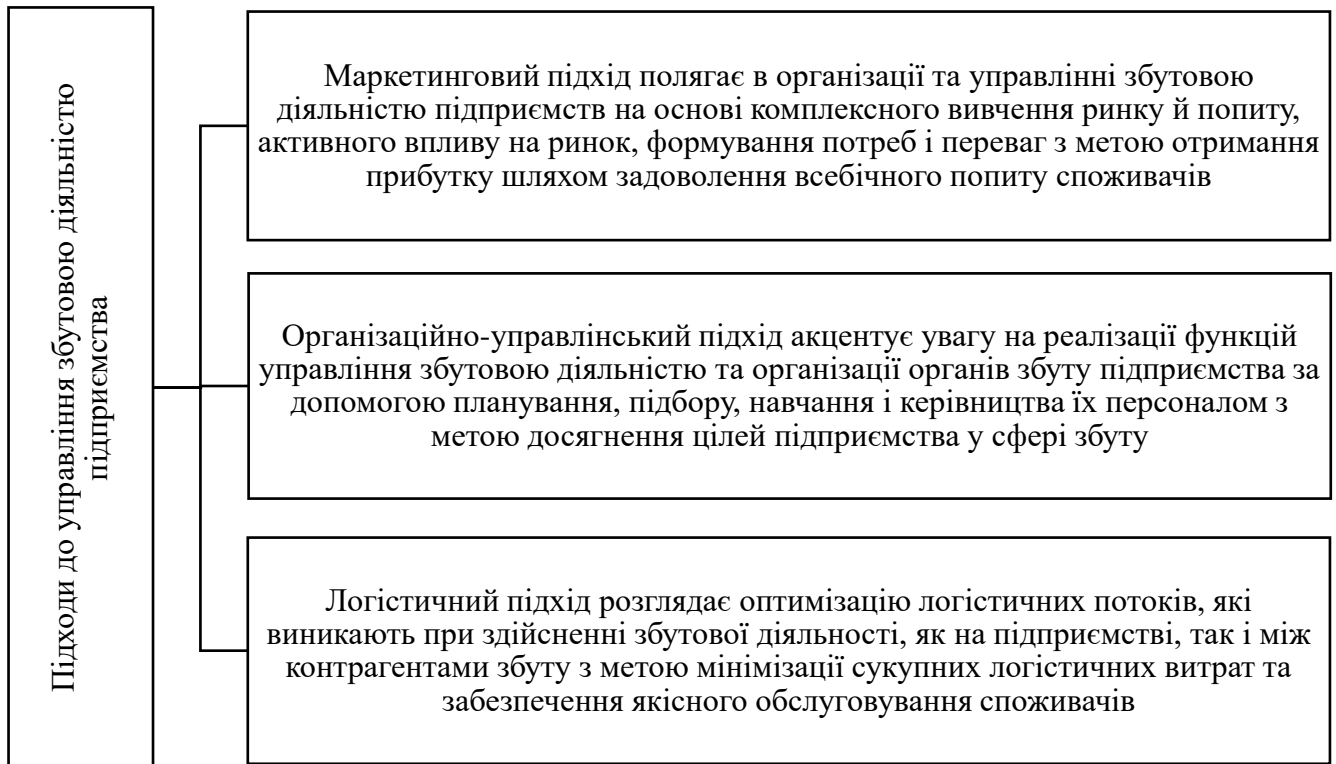


Рисунок 1.3 – Підходи до управління збутовою діяльністю підприємства

*Джерело: складено автором за [10;16;22;29]*

Збутова діяльність підприємства та маркетингові комунікації мають тісний зв'язок і взаємодіють для досягнення спільних цілей. Маркетингові комунікації включають у себе різноманітні інструменти та стратегії, спрямовані на взаємодію з цільовою аудиторією з метою підвищення усвідомленості про продукти або послуги підприємства, стимулювання продажів, збільшення лояльності клієнтів та підтримання позитивного іміджу бренду [6;21].

Збутова діяльність, у свою чергу, орієнтована на реалізацію продукції або послуг підприємства, залучення нових клієнтів, забезпечення задоволення потреб і бажань споживачів, а також підтримання довгострокових стосунків із клієнтами.

Отже, ефективно побудована система організації, планування та контролю збуту здатна з максимально можливим ефектом забезпечити досягнення планових показників конкурентного розвитку підприємства. Пріоритетним завданням для організації в умовах конкурентного ринку є вибір орієнтації збутової діяльності в рамках однієї бізнес-стратегії, яка відповідатиме і цілям бізнесу, і запитам споживачів одночасно.

## 1.2. Сутність стимулювання збуту та механізм управління стимулюванням збуту в маркетинговій комунікаційній політиці підприємства

У маркетингу стимулювання збуту - це один із елементів маркетингових комунікацій поряд із рекламою, особистими продажами і зв'язками з громадськістю.

Стимулювання збуту – інструмент маркетингових комунікацій, заснований на застосуванні спонукальних заходів та прийомів, які мають, як правило, короткочасний характер і спрямованих на заохочення купівлі чи продажу товару, надання додаткового стимулу продавцям, дистриб'юторам чи кінцевим споживачам [9].

Стимулювання збуту - це короткочасні кошти та прийоми, які покликані сприяти підвищенню обсягу продажу та залученню більшої кількості споживачів. Саме короткостроковий характер впливу – головна відмінність стимулювання збуту з інших засобів комунікацій. Але при цьому стимулювання збуту не вважається самодостатнім засобом зростання обсягів продажу, тому воно використовується разом із рекламою для посилення її дії. Якщо розглядати види реклами, такі як ATL і BTL, стимулювання збуту належить до категорії BTL [32].

Компанії використовують стимулювання збуту у таких випадках (рис.1.4).

Основні переваги стимулювання збуту:

- короткочасне зростання збуту як наслідок реалізації заходів та доповнення реклами особистими продажами;
- явне спонукання до придбання продукції;
- привернення уваги потенційних споживачів;
- чітка пропозиція оперативно здійснити покупку [14].

Крім плюсів, стимулювання збуту має і ряд недоліків:

- неможливість використання на постійній основі;
- застосування лише як додатковий компонент програми просування продукції;
- великі вкладення коштів [2].

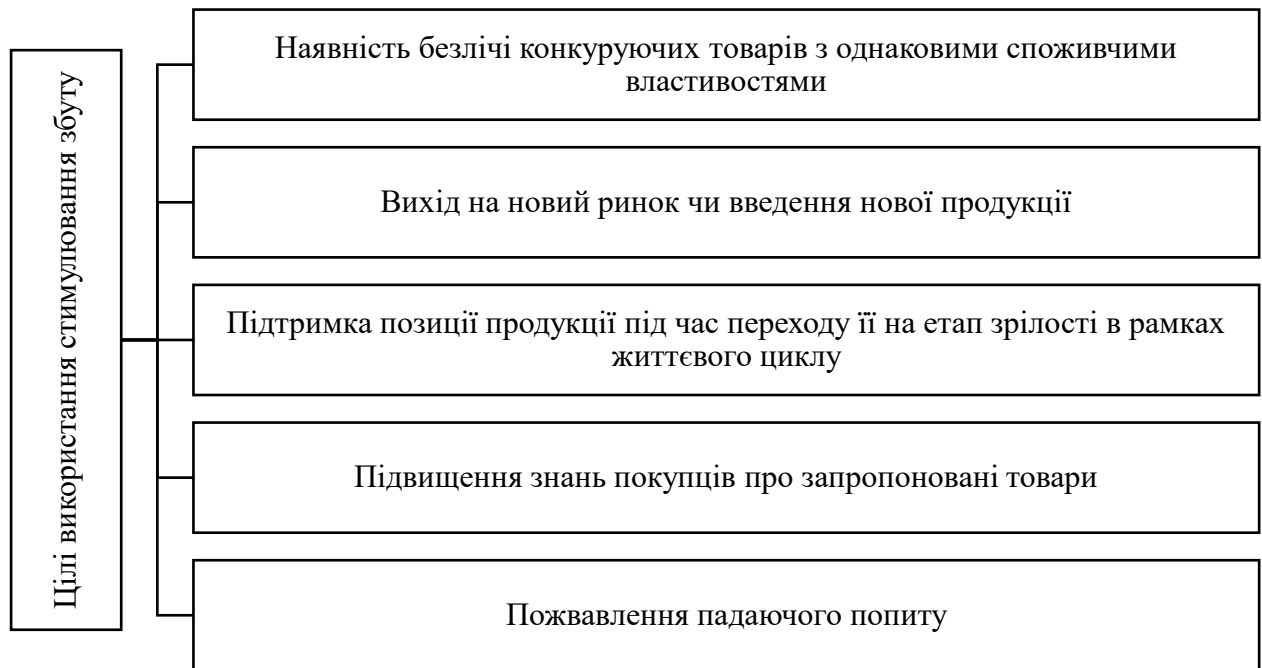


Рисунок 1.4 – Цілі використання стимулювання збуту

*Джерело: складено автором за [2;9;15;28;32]*

Стимулювання збуту переслідує різні цілі, які досягаються різними способами, і залежно від того, кому вони безпосередньо призначені: посередникам чи кінцевим споживачам. Ключовою метою стимулювання покупців є залучення якнайбільшої їх кількості.

Якщо говорити про стимулювання продавців, то основне завдання також полягає в залученні більшої кількості торгових представників для просування вже існуючої продукції та виведення нового товару на ринок. Крім цього метою стимулювання посередників є розширення асортименту та збільшення кількості товару в одній торговій точці.

Система управління збутом вирішує як стратегічні, так і тактичні завдання. Стратегічні завдання включають формування, вибір і організацію каналів збуту, типу збуту продукції, кількості посередницьких ланок, логістику і маркетингові заходи, які супроводжують товар на шляху до споживачі [29].

Ефективна система управління збутовою діяльністю повинна враховувати суб'єкти управління, середовище управління, цілі і мету управління, а також специфіку об'єкта управління. Для формування ефективної системи управління збутом необхідно враховувати як стратегічну спрямованість діяльності організації,

так і різні системи підтримки, які взаємодіють у цій діяльності [28]. Модель управління збутовою діяльністю зображено на рис. 1.5.



Рисунок 1.5 - Модель управління збутовою діяльністю

*Джерело: складено автором за [39]*

Важливою передумовою забезпечення ефективності системи управління збутовою діяльністю є врахування внутрішніх та зовнішніх чинників діяльності підприємства. Це має стратегічне значення для успішного функціонування компанії та сприяє більш успішному управлінню збутовою діяльністю, підтримує конкурентоспроможність та задоволення клієнтів.

Внутрішні чинники, що можуть негативно вплинути на якість управління збутовою діяльністю:

- Неєфективна організація системи збуту;
- Недостатнє інформаційне забезпечення організаційної структури підприємства (маркетинговий, зовнішньоекономічний, юридичний відділи, відділ продажів);
- Недосконала корпоративна політика управління товарними знаками;
- Низький рівень маркетингової організації збуту;
- Відсутність сформованого стратегічного підходу до організації збутової діяльності;
- Недостатнє розуміння умов ринку та неготовність до зміни попиту;
- Недостатня забезпеченість фінансовими ресурсами;
- Технологічний рівень виробництва.

Зовнішні чинники:

- Зміни в законодавстві України щодо національної податкової політики, напрямів зовнішньоекономічної співпраці, екологічних норм виробництва тощо;
- Політична та економічна нестабільність: зміни курсу валюти, інфляція, розмір відсотку кредитної ставки, безпекова ситуація тощо;
- Активна діяльність компаній - конкурентів на ринку;
- Територіальне розташування ділових партнерів;
- Характер попиту на товар [10].

Цілі стимулювання збуту визначаються маркетинговими завданнями фірми та характеристиками цільової аудиторії, на яку вони спрямовані. Короткострокова мета стимулювання збуту – створення додаткової привабливості чи цінності товару споживача. У разі стимулювання складає основі використання зовнішніх стимулів, а чи не тієї вигоди, яка безпосередньо пов'язані з функціональним призначенням товару. Довгострокова мета стимулювання збуту полягає у формуванні у свідомості споживачів відчуття більшої цінності товарів певної марки чи послуг

конкретної фірми. У цьому контексті заходи щодо стимулювання збуту пов'язані з брендингом [14]. Розглянемо етапи стимулювання збуту на рис.1.6.

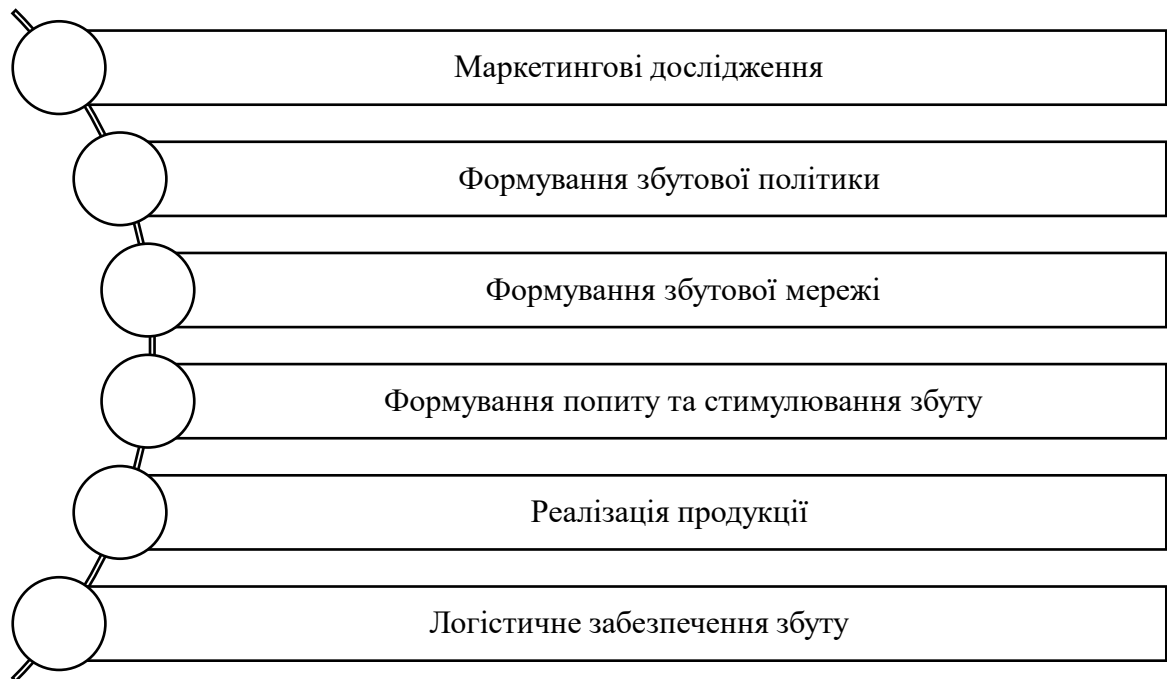


Рисунок 1.6 – Етапи управління збутовою діяльністю

*Джерело: складено автором за [10;16;24;34]*

До складу інструментів управління збутовою діяльністю входять засоби, за допомогою яких здійснюється цілеспрямований вплив (управління) з практичним характером. Ці інструменти можна розділити залежно від того, що потребує впливу (в основі лежить концепція 7P-маркетингу) (рис.1.7).

Методи стимулювання збуту поділяють на дві групи: методи цінового стимулювання та методи нецінового стимулювання. Методи цінового стимулювання ґрунтуються на тому, що головним фактором, який спонукають споживачів здійснити покупку, вважається ціна.

Перевагами цінового стимулювання є:

- швидке використання програми стимулювання збуту;
- оцінка ефективності заходів, що проводяться [12].

Мінус цього виду методу стимулювання - це неможливість сформувати коло постійних клієнтів компанії. Він привертає увагу споживача з одного товару одного

бренду на інший. У деяких випадках має місце уповільнення продажу, оскільки покупці перебувають в очікуванні наступної акції.

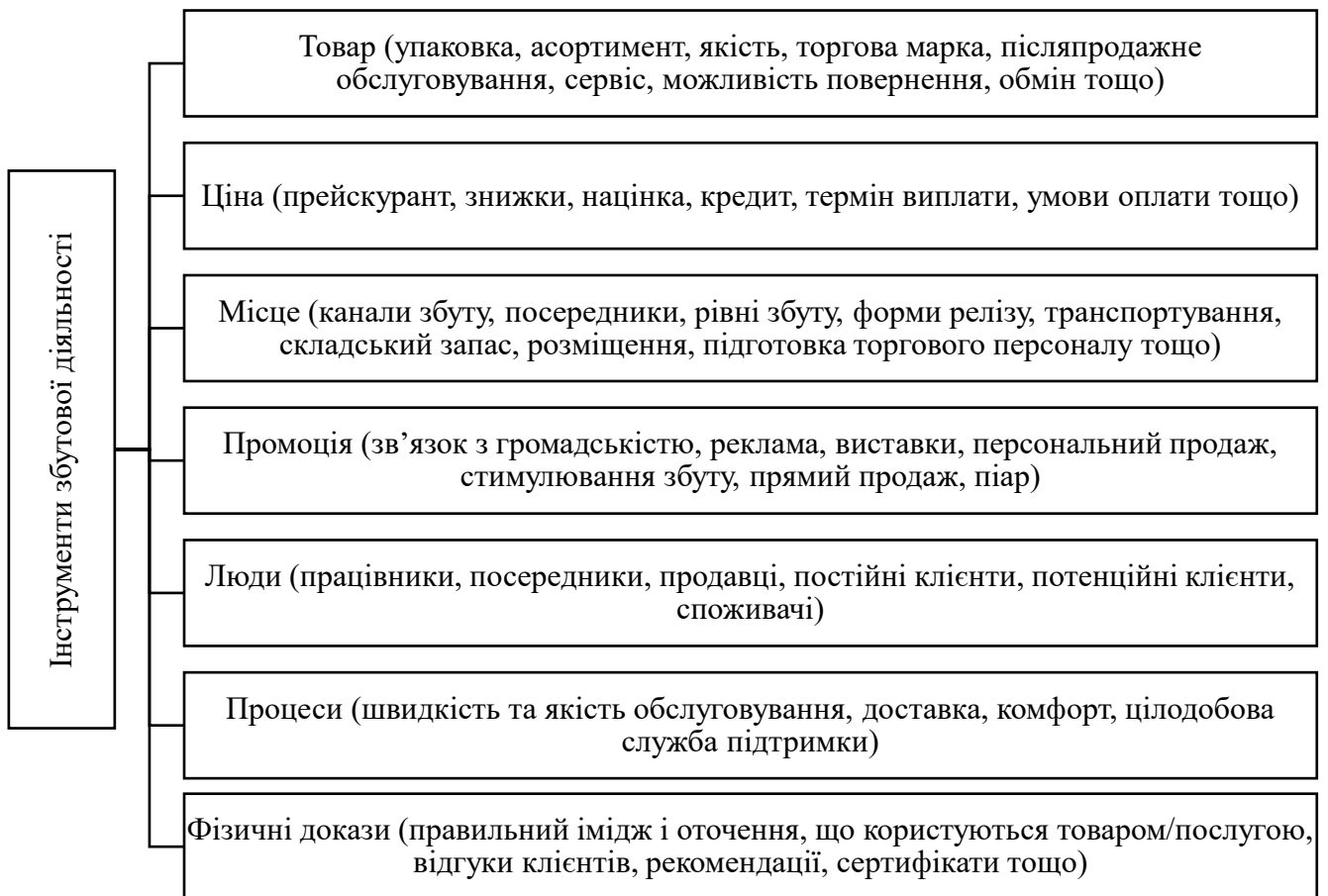


Рисунок 1.7 – Інструменти стимулювання збутової діяльності

Джерело: складено автором за [2;13;16;23;31]

До цінових методів стимулювання збуту відносять:

- знижки з ціни;
- спеціальні ціни;
- поширення купонів;
- зниження цін із відстрочкою отримання знижки;
- надання знижкових та подарункових карток;
- кешбек (повернення частини коштів після оплати товару) [15].

Цінові методи стимулювання збуту безпосередньо чи опосередковано змінюють рівні ціни продукцію. У табл. 1.2 розглянуті найпопулярніші цінові методи у точках продажу.

Таблиця 1.2 – Цінові методи стимулювання продажів у точках продажу

Ціновий метод	Переваги	Недоліки
Знижки, розпродажі	Збільшення товарообігу Продаж товарних залишків Привернення уваги нових клієнтів Створення у свідомості споживачів ілюзії, що у компанії низькі ціни	Можливе зниження прибутку Невизначеність цільової аудиторії Велика ймовірність того, що люди при купівлі на розпродажі великої кількості товару ще довго не прийдуть за новим
Зниження вартості товару	Привернення уваги великої цільової аудиторії Не потрібні інвестиції для проведення	Низькі ціни – низька якість Зниження рентабельності
Дисконтні та подарункові картки	Персоналізація Складання лідів Стимулювання покупки (СМС на телефон)	Невеликий відсоток знижки Втрата прибутку Великі ресурси для впровадження
Різні акції	Залучення великого кола споживачів Утримання постійних клієнтів Підвищення конкурентоспроможності	Зниження прибутку Одноразове залучення покупців (більше не обернуться)

*Джерело: складено автором за [10;16;24;32]*

У табл.1.2 були проаналізовані найпопулярніші та найефективніші методи цінового стимулювання, виділені переваги та недоліки кожного з них. Можна дійти висновку у тому, що наслідки застосування цих способів може бути як позитивними, і негативними. Важливо підлаштовуватись під можливості компанії та її репутації на певному ринку [10].

Методи нецінового стимулювання відрізняються від попередніх тим, що споживач під час купівлі та після неї може отримати додаткову вигоду (корисність), яка не пов'язана безпосередньо з ціною. Методи нецінового стимулювання включають три групи:

- стимулювання у натуральному вираженні;
- активну пропозицію;
- обслуговування [29].

До першого типу стимулювання відносять додаткову кількість товару та безкоштовні зразки. У цьому випадку вплив на споживача здійснюється через різноманітні емоційні, соціальні або практичні аспекти.

Другою групою видів стимулювання, що відносяться до нецінових методів, є активна пропозиція – вид стимулювання, який передбачає активної участі споживача - включає конкурси, лотереї та ігри.

Третя група нецінового стимулювання – це сервіс, до якого належить надання споживчого кредиту, безкоштовні послуги (доставка, монтаж та налагодження), безкоштовне сервісне обслуговування, безкоштовний ремонт, можливість повернути товар, послуги з упаковки та фасування продукції, а також карток знижок для формування прихильності споживачів [2].

Залежно від обраного методу збуту в бізнес-організації виділяють різні канали збуту. Канал збуту являє собою шлях, по якому товари рухаються від виробників до споживачів, він характеризується числом проміжних рівнів, які поділяють виробництво і кінцевого користувача. Канали збуту характеризуються довжиною і шириною. Довжина каналу визначається числом посередників збутової діяльності у всьому збутовому ланцюзі між виробником і споживачами. Ширина каналу визначається кількістю суб'єктів (посередників) збутової системи на окремому рівні збутового ланцюга [8].

Залежно від цільової аудиторії (споживачі; торгові посередники; власний торговий персонал фірми) виділяють три типи заходів щодо стимулювання збуту:

- заходи щодо стимулювання збуту, орієнтовані на споживачів;
- заходи щодо стимулювання збуту, орієнтовані на посередників;
- заходи щодо стимулювання збуту, орієнтовані на власний торговий персонал [24].

Отже, сутність стимулювання збуту полягає в застосуванні різноманітних стратегій, методів та інструментів для активізації попиту на товари або послуги підприємства. Це важлива складова маркетингової комунікаційної політики, оскільки дозволяє збільшити продажі, привернути нових клієнтів та зберегти існуючих. Механізм управління стимулюванням збуту в маркетинговій комунікаційній політиці підприємства передбачає ретельне планування, розробку і реалізацію комплексу заходів. Цей механізм орієнтований на досягнення поставлених метою та завдань, таких як збільшення обсягів продажів, підвищення

лояльності клієнтів, просування нових продуктів на ринок, підтримка іміджу компанії, тощо. Механізм управління стимулюванням збуту має динамічний характер і вимагає постійного вдосконалення та адаптації до змін на ринку та у поведінці споживачів. Ефективне управління стимулюванням збуту дозволяє підприємствам збільшити свою конкурентоспроможність, зайняти сильні позиції на ринку та досягти успіху в діловій діяльності.

### **1.3. Методичний інструментарій аналізу управління збутовою діяльністю підприємства та стимулювання збуту**

В сучасних умовах господарювання, де маркетинговий підхід стає необхідним для управління всіма аспектами діяльності підприємства, включаючи збут, рекомендується регулярно здійснювати оцінку ефективності управління збутовою діяльністю. Це допоможе вчасно виявляти проблеми і розробляти заходи для їх вирішення.

Оцінка збутової політики підприємства дозволяє визначити, чи у правильному напрямі рухається відділ збуту та саме підприємство загалом. Аналіз збуту передбачає детальне вивчення даних продажу товарів чи послуг. Основними завданнями аналізу є:

- оцінка ступеня виконання планів збуту;
- вивчення динаміки постачання та реалізації продукції;
- визначення впливу різних чинників на зміну величини даних показників;
- виявлення внутрішньогосподарських резервів збільшення обсягів постачання та реалізації продукції;
- розробка рекомендацій щодо освоєння виявлених резервів.

Основні об'єкти аналізу виконання планів збуту:

- обсяг постачання та реалізації продукції загалом та за асортиментом;
- структура постачання/реалізації продукції;
- ритмічність постачання та реалізації продукції;

– величина збутових запасів та оборотність оборотних коштів [2].

З метою оцінювання ефективності управління збутовою діяльністю підприємства виділяють різні напрями аналізу ефективності збутової діяльності (рис.1.8).

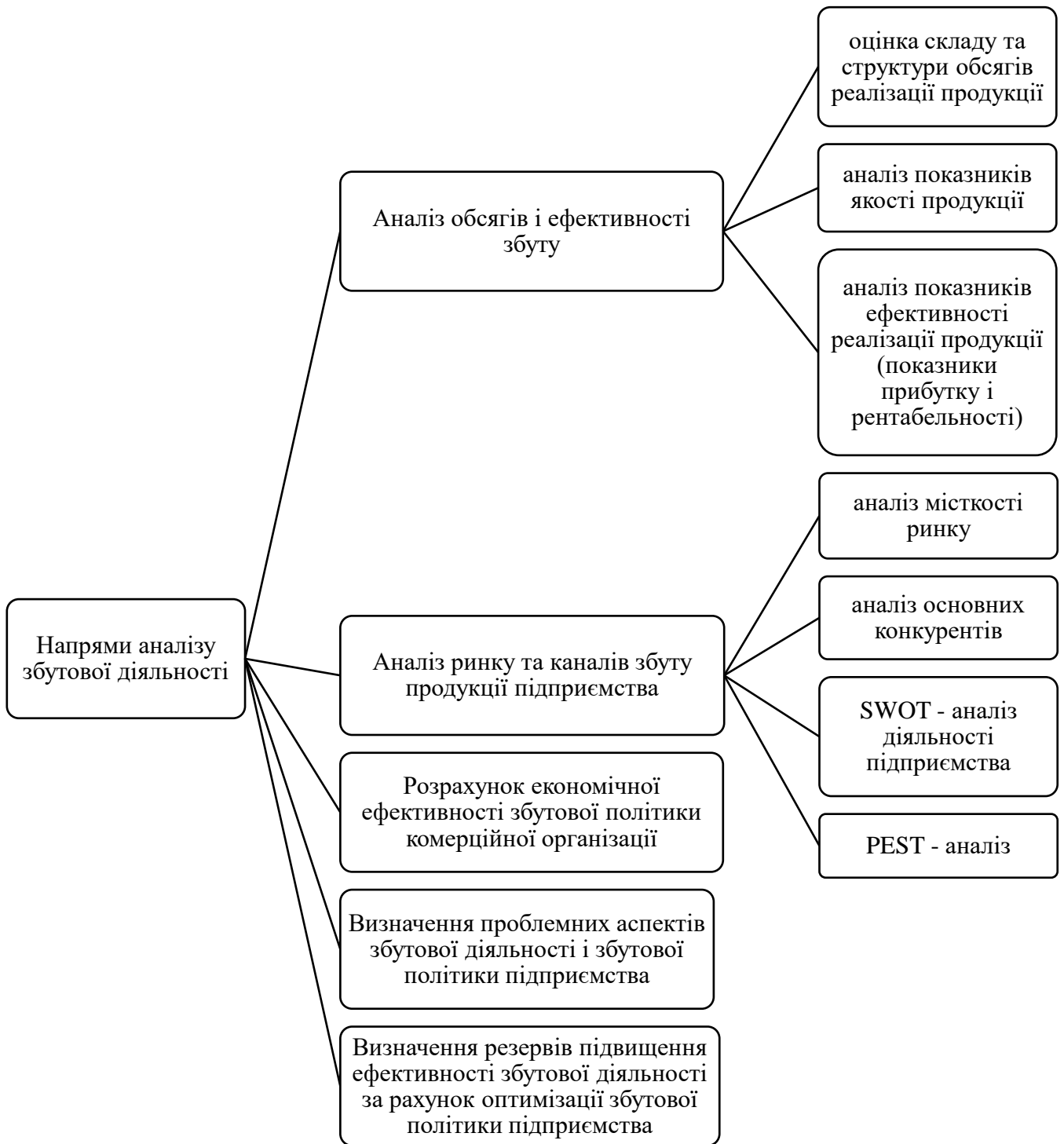


Рисунок 1.8 – Напрями аналізу ефективності збутової діяльності

*Джерело: складено автором за [8;14;31;33;36]*

Соціологічні методи оцінки ефективності збутової діяльності передбачають застосування інструментів прикладної соціології, таких як розробка програми соціологічного дослідження і його проведення згідно з нею. Ці методи також використовуються для оцінки ефективності маркетингових комунікацій, таких як реклама, стимулювання збуту, зв'язки із громадськістю, особисті продажі і прямий маркетинг. Соціологічні методи допомагають збирати якісні та кількісні дані, які можуть бути використані для аналізу та вдосконалення збутової стратегії компанії. Вони допомагають підприємствам краще розуміти своїх клієнтів та адаптувати свої стратегії відповідно до змін у споживчому ринку.

Маркетинговий оціночний аналіз соціальних показників включає:

- кількість нових клієнтів, кількість незадоволених клієнтів;
- кількість втрачених клієнтів, поінформованість про цільовий ринок;
- переваги цільового ринку;
- відносну якість продукції, відносну якість обслуговування;
- рівень задоволення партнерів (постачальники, банки, дистриб'ютори, ритейлери, акціонери) [25].

Маркетингові показники оцінки ефективності збутової діяльності та їх зміст обрахунку проаналізовано в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Маркетингові показники оцінки ефективності збутової діяльності та їх зміст обрахунку

Показник	Зміст розрахунку
ROMI (Return on Marketing Investment)	$(\text{прибуток} - \text{бюджет витрат на збутову діяльність}) / \text{бюджет витрат на збутову діяльність} * 100 \%$
ROM (Return on Margin)	$\text{чистий прибуток} / \text{собівартість} * 100 \%$
ROI (Return on Investments)	$\text{чистий прибуток} / \text{інвестиції} * 100\%$
ROAS (Return on Advertising Spend)	$\text{дохід від реклами} / \text{витрати на рекламу} * 100\%$
ROME (Return on Marketing Expenses)	$(\text{виторг} - \text{витрати на маркетинг}) / \text{витрати на маркетинг} * 100\%$

*Джерело: складено автором за [1;45]*

Бальні методи оцінки ефективності збутової діяльності дозволяють виділити ефективність за кожним заходом, враховуючи відповідність структур і процесів концепції маркетингу і надаючи певні бали за кожним критерієм [37].

Показники економічної ефективності збутової політики компанії включають:

- Коефіцієнт реагування клієнта на комерційні звернення, який визначається як співвідношення обсягу реалізації продукції до сукупних витрат, пов'язаних зі збутом цієї продукції.
- Коефіцієнт прибутковості витраченого на збут часу, що розраховується як співвідношення отриманого прибутку від збуту продукції до вартості витрат часу, витраченого на збут.
- Рентабельність збуту, що визначається як співвідношення витрат на збут продукції до відсотка отриманого при цьому прибутку, що визначається як відношення отриманого прибутку до виручки від товарів (послуг) [10].

Аналіз ринку та каналів збуту продукції підприємства можна замінити на «дослідження ринкової потреби та дистрибуційних каналів продукції підприємства». Це дослідження дозволяє визначити розмір ринку та попит на продукцію, а також зрозуміти, як продукція потрапляє до споживачів через різні канали.

SWOT-аналіз діяльності підприємства можна перефразувати як «оцінка сильних і слабких сторін, а також можливостей та загроз підприємства на ринку». Цей аналіз допомагає виявити переваги та недоліки компанії, а також розуміти потенційні можливості та ризики.

PEST-аналіз проводиться з метою визначення впливу на діяльність підприємства різних факторів, таких як політичні, економічні, соціальні та технічні. Він допомагає зрозуміти зовнішнє середовище та потенційні чинники, що можуть впливати на бізнес [21].

Матриця Shell / DPM використовується для оцінки позиції підприємства на ринку і оцінки конкурентоспроможності та привабливості галузі. Це основний інструмент для оцінки якісних та кількісних характеристик бізнесу.

Вимірювання прихильності покупців допоможе отримати більш повну інформацію про ставлення споживачів до підприємства, сприйняття певної торгової марки та розвиток стратегії організації у майбутньому. Для досягнення

цієї мети, необхідно провести аналіз допоміжних параметрів «7R», які включають дослідження, швидкість, ресурси, роздрібну торгівлю, надійність, винагороду і взаємини [13].

Дослідження показників досягнення цілей в сфері збуту організацій проводяться за допомогою експертних оцінок, де використовується система балів: 1 бал - завдання не здійснено, 2 бали - завдання здійснено частково, 3 бали - завдання повністю виконано.

Для опису підсумків дослідження ступеня досягнення цілей у сфері збуту використовується наступна шкала: 1,00-1,66 балів - цілі не досягнуті; 1,67-2,33 балів - цілі досягнуті не повністю; 2,34-3,00 балів - цілі досягнуті.

При аналізі результативності організації збуту доцільно оцінити два рівня: залучення та утримання покупців.

Для оцінки рівня залучення покупців використовуються наступні показники: ефективність донесення інформації до покупців, ефективність реклами, використання елементів СТІС (стимулювання збуту, торгівельний маркетинг, інтернет-маркетинг, продажі), адекватність цін, наявність різноманітного асортименту, репутація підприємства [2].

Оцінка рівня утримання покупців проводиться на основі таких показників: рівень повторних покупок, рівень лояльності клієнтів, рівень задоволення покупців, відсоток повернення клієнтів, рекомендації від існуючих клієнтів, щодо:

- обслуговування покупців;
- програм підвищення відданості покупців до товарів підприємства;
- якості товарів;
- місця розміщення підприємства;
- часу, витрачений покупцем на здійснення купівлі;
- надання супутніх послуг [19].

Можна проводити аналіз прихильності покупців з використанням матриці «аналізу прихильності» (BZB) (рис. 1.9). Ринковий лідер буде знаходитися в секторі А, оскільки він характеризується високим рівнем проникнення на ринок і значною прихильністю споживачів. Потенційний лідер (Д) – це підприємство, яке має

стабільних клієнтів і прагне залучати ще більше споживачів, що забезпечує перспективне майбутнє для організації. Ведений (В) володіє значною рольовою позицією на ринку, але не має достатньої прихильності у споживачів. Щодо С – це новачок, який може бути невідомим або мало відомим, і йому необхідно докласти чимало зусиль для підвищення конкурентоспроможності та отримання прихильності споживачів [12].

		Проникнення підприємства на ринок	
		низьке	високе
Прихильність покупців підприємства	висока	Потенційний лідер-переслідувач (Д)	Лідер (А)
	низька	Новачок (С)	Ведений (В)

Рисунок 1.9 – Матриця «аналізу прихильності» (ВЗВ)

*Джерело: складено автором за [30]*

Оцінка внутрішньої продуктивності організації збуту - це аналіз відповідності досягнутих результатів організації збутової діяльності поставленим цілям, ефективності стратегій та економічній результативності організації збутової діяльності [24].

Матриця внутрішньої ефективності організації збутової діяльності зображена на рисунку 1.10.

		Ступінь досягнення збутових цілей		
		високий	середній	низький
Рівень ефективності реалізації збутових стратегій	високий	Активна реалізація стратегій	Активно-пасивна реалізація стратегій	Вибіркова реалізація стратегій
	середній	Активно-пасивна реалізація стратегій	Вибіркова реалізація стратегій	Коригування стратегій
	низький	Вибіркова реалізація стратегій	Коригування стратегій	Перегляд стратегій

Рисунок 1.10 – Матриця внутрішньої ефективності організації збутової діяльності

*Джерело: складено автором за [36]*

Оцінка внутрішньої ефективності організації збутової діяльності також базується на експертних оцінках, а її результати відображаються у матриці внутрішньої ефективності збутової діяльності підприємств.

Ефективність системи збуту оцінюється також сукупністю різних показників:

- збільшення прибутку від реалізації продукції, робіт, послуг;
- скорочення збутових витрат;
- збільшення товарообігу;
- скорочення часу доставки товару та проходження каналами товароруку;
- збільшення кількості задоволених споживачів та зниження числа реєстрацій;
- зростання конкурентоспроможності товару та конкурентного статусу підприємства;
- збільшення частки ринку [8].

Одним з елементів, які вивчаються в оцінці ефективності системи збуту, є канал збуту. За оцінкою ефективності каналів збуту приймається рішення про доцільність використання посередників у каналі. У загальному випадку, послуги посередника затребувані, якщо їхня вартість нижча за власні витрати на виконання будь-яких робіт [3333].

Зазвичай ефективність програми стимулювання збуту оцінюється через зростання обсягів продажу товарів. Проте є багато інших аспектів, які також підлягають оцінці. Важливо відзначити, що для оцінки результатів стимулювання збуту використовують два типи досліджень:

1. Попереднє оцінювання: Цей вид оцінювання спрямований на попередню перевірку програми стимулювання збуту та включає наступні методи:
  - фокус-групи: використовуються для перевірки ідей, концепції програми, цільового сегмента або альтернативних методів стимулювання збуту;
  - експеримент: використовується для перевірки одного або кількох варіантів стимулювання збуту.
2. Підсумкове оцінювання: Цей вид оцінювання проводиться після завершення програми і включає наступні показники:

- відсоток купівель, здійснених внаслідок реалізації заходів стимулювання збуту;
- відсоток використаних купонів;
- кількість покупок, здійснених після демонстрації товару;
- сума витрат на презентацію товару на одну грошову одиницю, враховуючи збитки та інші витрати.

Ці методи дозволяють оцінити ефективність програми стимулювання збуту і визначити її вплив на показники продажів та витрати.

Отже, аналіз ефективності управління збутовою діяльністю передбачає використання комплексного підходу до оцінки всіх аспектів збутової діяльності підприємства.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ СТИМУЛЮВАННЯМ ЗБУТУ ТОВ «ПРОКТЕР ЕНД ГЕМБЛ УКРАЇНА»

#### 2.1. Загальна характеристика ринкової діяльності ТОВ «Проктер енд гембл Україна»

Американська корпорація Procter & Gamble є одним з лідерів світового ринку споживчих товарів і має капіталізацію \$356,85 млрд станом на 2022 рік. Заснована у 1837 році як невеликий родинний бізнес, що спеціалізувався на виробництві мила та свічок, компанія до 1859 року досягла обсягу продажів у розмірі \$1 млн. На той час штат працівників P&G нараховував близько 80 осіб, а сьогодні в корпорації працює понад 110 тис. співробітників по всьому світу, при цьому обсяги реалізації товарів перевищують \$80 млрд [44].

Мета Procter & Gamble полягає у створенні та постійному вдосконаленні високоякісних та інноваційних товарів для дому та особистої гігієни, які задовольняють потреби споживачів у всьому світі. Компанія прагне бути лідером у своїх галузях, пропонуючи вироби, які сприяють благополуччю та комфортному способу життя для широкого спектру клієнтів.

Procter & Gamble працює на основі низки принципів, якими керується її бізнес-практика та корпоративна культура. Ці принципи охоплюють різні аспекти діяльності та цінності компанії, а саме: орієнтація на споживача; інновації та якість; лідерство та відповідальність; різноманітність та інклюзивність; ефективність і оптимізація витрат; зростання та навчання.

Ці принципи разом відображають прагнення Procter & Gamble транслювати цінність споживачам, сприяти інноваціям, підтримувати високі етичні стандарти та робити позитивний внесок у суспільство.

ТОВ «Проктер енд гембл Україна» засновано в 1993 році в складі групи компаній «Procter & Gamble» (США). В 2020 році компанія була представлена в Україні 2-ма юридичними особами:

– підприємство з іноземними інвестиціями ТОВ «Проктер енд Гембл Україна», що є виробником та постачальником товарів групи компаній «Проктер енд Гембл»;

– ТОВ «Проктер енд Гембл Трейдинг Україна», що є дистриб'ютором товарів групи компаній «Проктер енд Гембл» на ринку України.

З 1 липня 2020 р. ТОВ «Проктер енд Гембл Україна» та ТОВ «Проктер енд Гембл Трейдинг Україна» були об'єднані у складі ТОВ «Проктер енд Гембл Україна». Основним видом діяльності компанії за КВЕД є 46.49 – «Оптова торгівля іншими товарами господарського призначення». Інші – виробництво різноманітних засобів та матеріалів, посередницька робота в розміщенні реклами, оптова торгівля, поводження з відходами тощо [26].

До складу ТОВ «Проктер енд Гембл Україна» входять такі об'єкти:

1. Завод з виробництва товарів побутової хімії в м. Покров Дніпропетровської області:

– виробляє товари для догляду за тканинами, включаючи такі бренди, як Ariel, Tide, Gala;

– основним ринком збуту є Україна, але продукцію також експортують до країн Центральної Європи.

2. Завод з виробництва засобів жіночої гігієни в м. Бориспіль Київської області:

– надає послуги з переробки давальницької сировини.

– виробляє готову продукцію під брендами Discreet, Naturella та Always.

– близько 80% обсягу виробництва експортується в країни Центральної та Західної Європи, і також продається в Україні.

Обидва заводи компанії мають впроваджену систему контролю якості, яка відповідає як вимогам нормативів GMP, так і внутрішнім стандартам якості, прийнятим на всіх підприємствах групи компаній. Ця система включає контроль якості сировини та виготовленої продукції, гарантуючи високу якість продуктів.

3. Філіал в м. Київ є центральним офісом компанії, до неї належать відділ маркетингу, фінансово-бухгалтерський відділ, відділ управління персоналом,

відділ зовнішніх комунікацій, відділ закупок, відділ логістики, відділ продажів, ІТ-відділ.

Організаційна структура ТОВ «Проктер енд гембл Україна» наведена на рис.2.1.

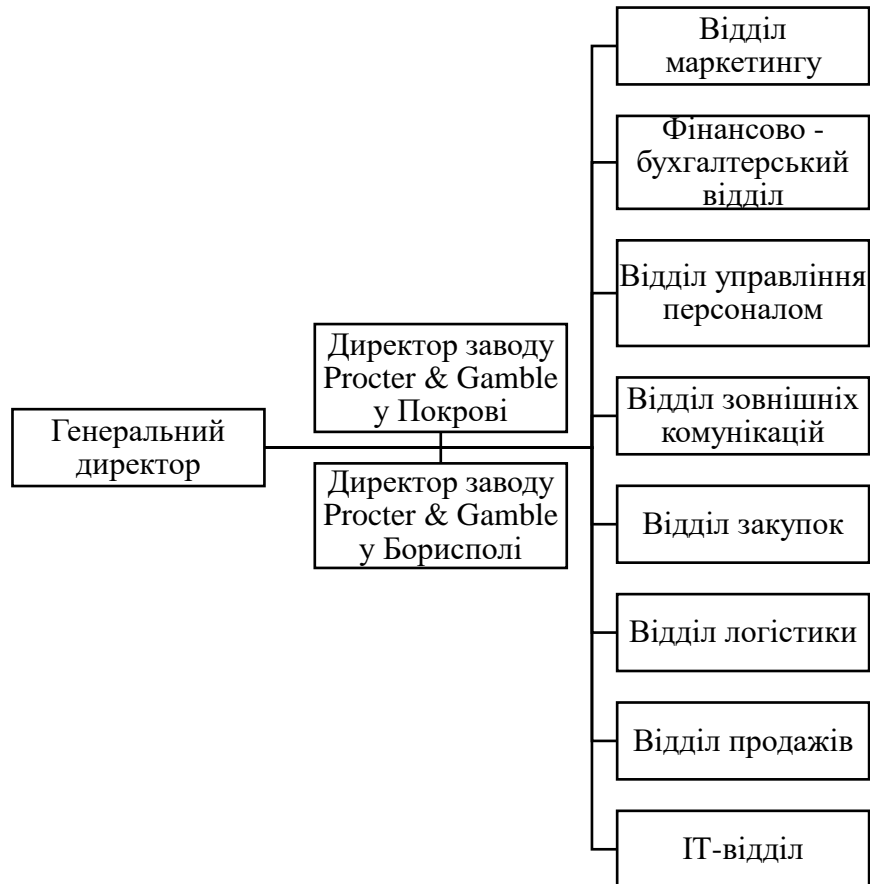


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «Проктер енд гембл Україна»

*Джерело: складено автором за даними ТОВ «Проктер енд гембл Україна»*

Генеральний директор забезпечує управління компанією, вирішує стратегічні питання, взаємодіє з керівниками підрозділів. Відділ маркетингу займається розробкою та впровадження маркетингових стратегій та планів, проводить аналіз ринку та конкуренції, займається рекламною діяльністю, реалізовує бренд-менеджмент. Фінансово-бухгалтерський відділ виконує такі функції: ведення обліку та фінансової звітності; управління фінансами та бюджетування; розрахунок податків та фінансовий аналіз. Відділ управління персоналом забезпечує найм, навчання, адаптацію та розвиток персоналу, регулює питання управління відносинами працівників, забезпечує дотримання норм

законодавства про працю. Відділ зовнішніх комунікацій відповідає за зв'язки з громадськістю та засобами масової інформації, публічні відносини та комунікація з клієнтами. Відділ закупівель займається сировинною базою, матеріалами та обладнання для компанії, пошуком постачальників та укладанням угод. Відділ логістики має такі функції: оптимізація логістичних процесів, включаючи доставку та складський облік, управління ланцюжком постачання. Відділ продажів забезпечує продаж продукції, веде роботу з клієнтами та укладання угод. ІТ-відділ займається розробкою, підтримкою та захистом інформаційних систем компанії.

ТОВ «Проктер енд гембл Україна» продає продукцію брендів, які належать компанії «Procter & Gamble», частина з яких виготовляється в Україні, а частина імпортується. Розглянемо бренди, які виготовляє та продає ТОВ «Проктер енд гембл Україна» (рис.2.2).

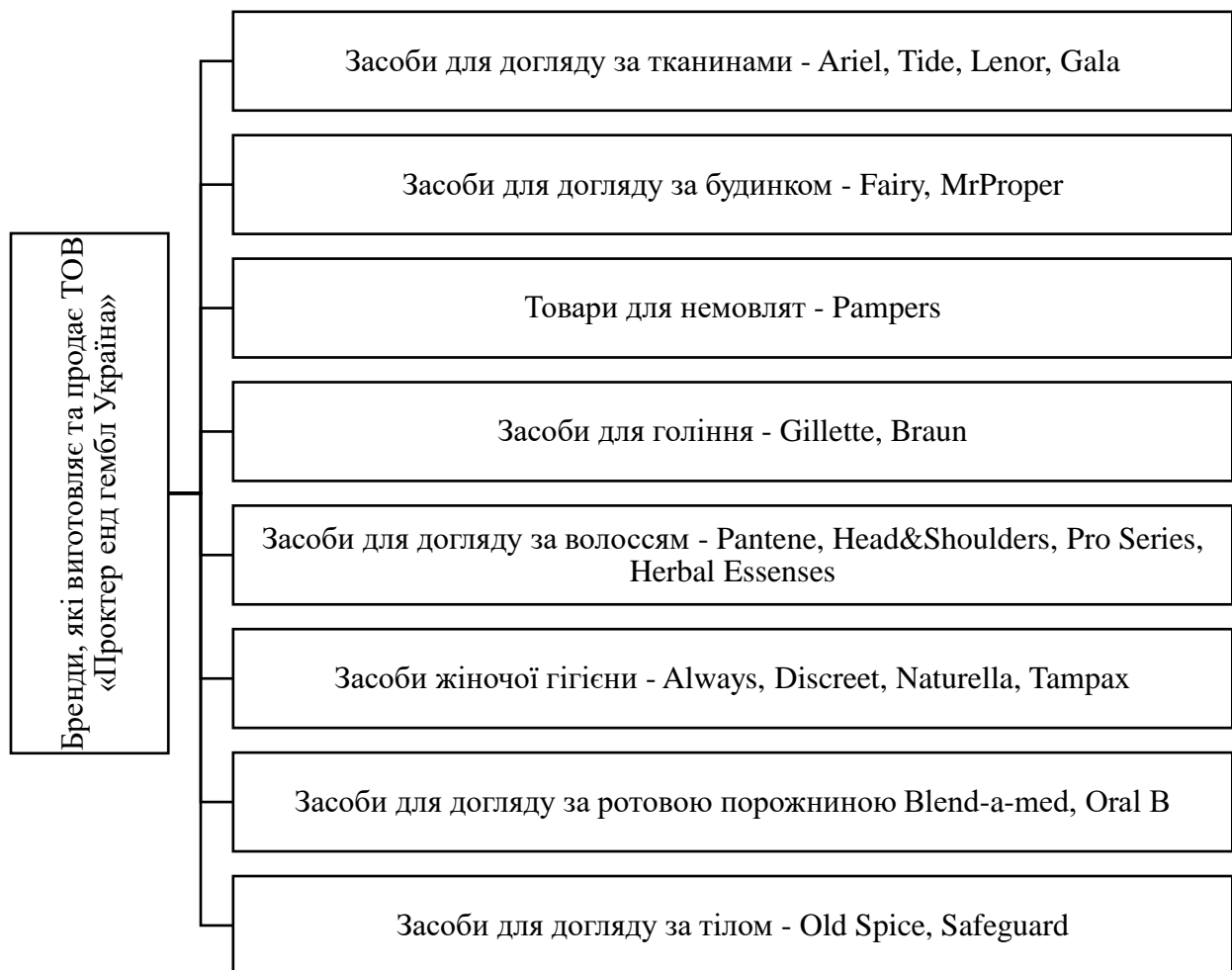


Рисунок 2.2 – Бренди, які виготовляє та продає ТОВ «Проктер енд гембл Україна»

*Джерело: складено автором за даними ТОВ «Проктер енд гембл Україна»*

Проаналізуємо структуру продаж продукції ТОВ «Проктер енд гембл Україна за категоріями в 2022 році (рис. 2.3).



Рисунок 2.3 – Структура обсягів продаж продукції за категоріями, 2022р., %

*Джерело: складено автором за даними ТОВ «Проктер енд гембл Україна»*

Завдяки широкому асортименту продукції та лідируючим позиціям брендів на ринку, лідируючими категоріями продукції ТОВ «Проктер енд гембл Україна» за об'ємом продажів у 2022 році є засоби для догляду за тканинами (23,1%) та за будинком (19,1%). Засоби для догляду за тілом та засоби для гоління також відзначаються відносно великою часткою ринку, в сумі складаючи понад 25%, хоч і мають досить велику сезонність. Сектор товарів для немовлят та засобів для догляду за волоссям займають менші частки продажів компанії, відповідно 5,4% та 7,4%, що спричинено високим ціновим розривом товарів на ринку, а саме наявністю дешевших товарів – аналогів. Засоби для догляду за ротовою порожниною та засоби для жіночої гігієни мають схожі частки ринку (7,9% та 11,1%), що вказує на високий потенціал даних категорій.

Компанія реалізовує продукцію як в Україні так і експортує в країни Європи. Розглянемо структур продаж ТОВ «Проктер енд гембл Україна» в 2020-2022 роках (рис.2.4).

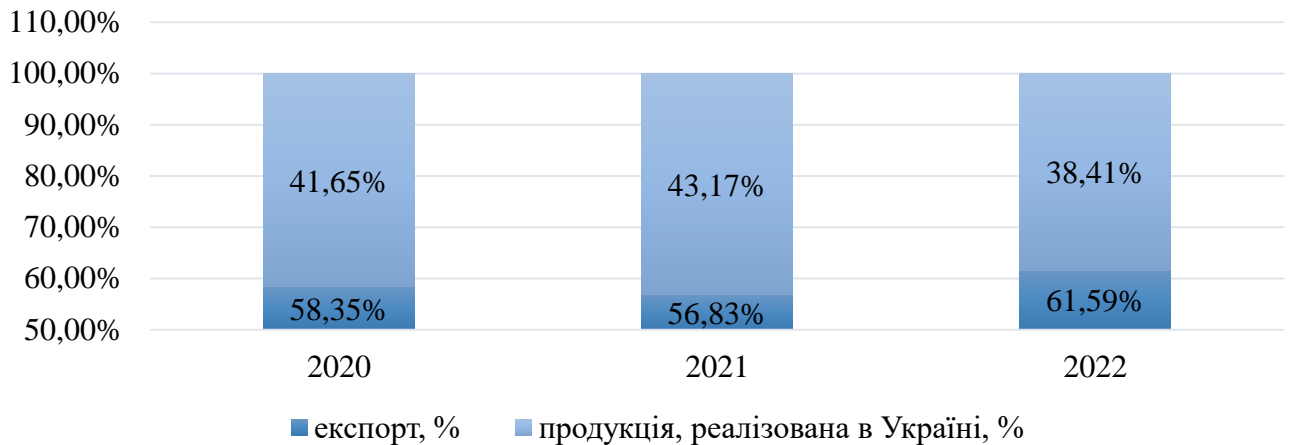


Рисунок 2.4 – Структура продаж ТОВ «Проктер енд гембл Україна» в 2020-2022 роках, %

*Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «Проктер енд гембл Україна»*

Частка експорту продукції поступово зростає з 58,35% в 2020 році до 61,59%, так як купівельна спроможність населення України в 2022 році скоротилась.

Проаналізуємо динаміку фінансових результатів ТОВ «Проктер енд гембл Україна» в 2020-2022 роках (рис.2.5, додаток Г).

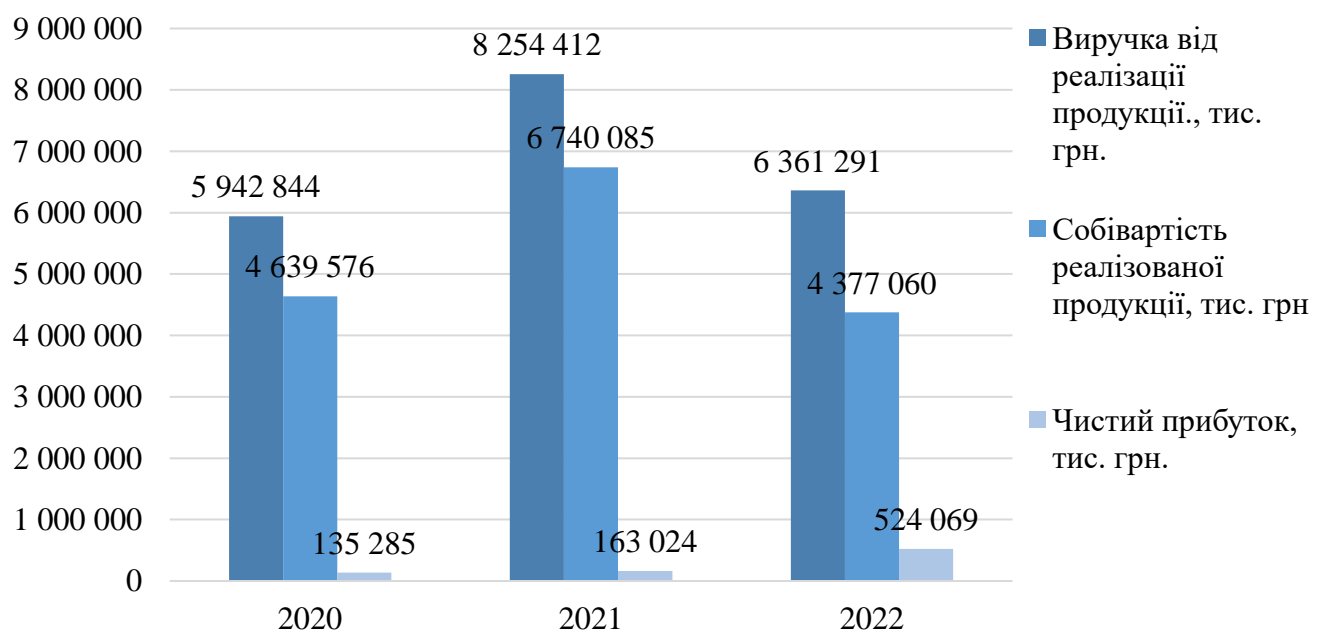


Рисунок 2.5 – Динаміка фінансових результатів ТОВ «Проктер енд гембл Україна» в 2020-2022 роках, тис. грн.

*Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «Проктер енд гембл Україна»*

В 2021 році обсяг продаж виріс на 38,9% завдяки збільшенню обсягів продаж та собівартість продукції виросла в 2021 році на 45,27% через підвищення витрат на виробництво продукції, а чистий прибуток виріс на 20,5%. В 2022 році собівартість продукції зменшилась на 35,06% та чистий прибуток виріс на 221,47% за рахунок зниження собівартості продаж.

Основними причинами падіння обсягу продажів на 22,93% в 2022 році стали: на початку війни постраждали складські площі компанії та її бізнес-партнерів; проблеми з отриманням імпортової продукції в лютому-березні 2022 року; припинення роботи деяких точок продажу на окупованих територіях; наявність великої кількості гуманітарної допомоги, що впливає на попит; міграція населення з України.

Для того, щоб оцінити господарську діяльність, проаналізуємо показники рентабельності ТОВ «Проктер енд гембл Україна» в 2020-2022 роках (рис.2.6).

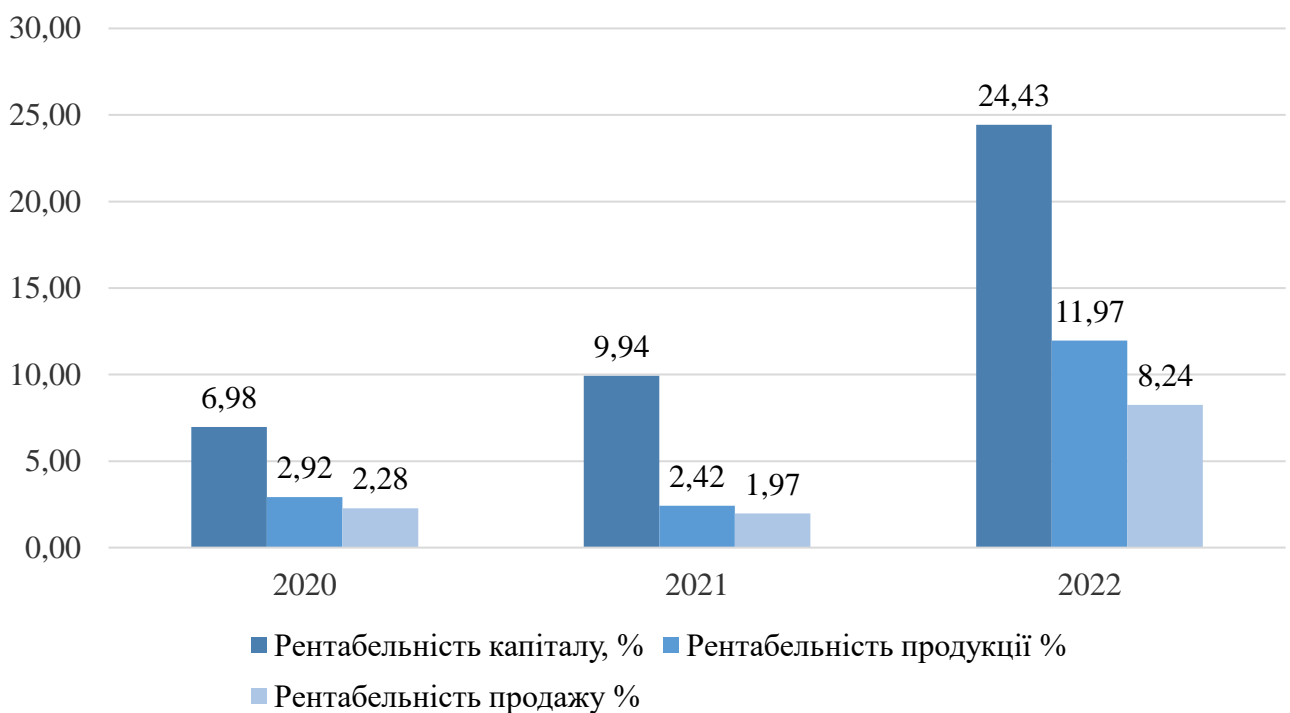


Рисунок 2.6 – Динаміка показників рентабельності ТОВ «Проктер енд гембл Україна» в 2020-2022 роках, %

*Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «Проктер енд гембл Україна»*

За три роки рентабельність капіталу виросла з 6,98% до 24,43%, рентабельність продукції виросла з 2,92% до 11,97% та рентабельність продажу

виросла з 2,28% до 8,24%, що вказує на покращення управління фінансовими активами підприємства.

Проаналізуємо показники ділової активності ТОВ «Проктер енд гембл Україна» (табл.2.1).

Таблиця 2.1 – Роздробні показники ділової активності ТОВ «Проктер енд гембл Україна» в 2020-2022 роках

№	Показники	2020	2021	2022	Відхилення, 2021/2020	Відхилення, 2022/2021
1	Коефіцієнт оборотності активів	1,34	2,44	1,54	1,11	-0,91
2	Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	2,14	4,87	2,56	2,73	-2,31
3	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	10,88	9,85	11,20	-1,03	1,35
4	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	2,42	4,91	3,35	2,49	-1,56
5	Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	10,43	12,94	18,14	2,51	5,20
8	Співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості	0,22	0,50	0,30	0,28	-0,20

*Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «Проктер енд гембл Україна»*

Коефіцієнт оборотності активів виріс за три роки з 1,34 до 1,54. Коефіцієнт оборотності активів вказує, як ефективно компанія використовує свої активи для генерації прибутку. Зростання цього коефіцієнта свідчить про поліпшення управління активами компанії та покращення їхньої ефективності. Коефіцієнт оборотності оборотних засобів виріс з 2,14 до 2,56. Цей коефіцієнт вказує на ефективність використання оборотних засобів, які можуть бути швидко перетворені на гроші. Збільшення коефіцієнта свідчить про покращення у правління оборотними активами та здатність компанії швидко перетворювати їх на гроші. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості виріс з 10,88 до 11,2. Цей коефіцієнт вказує на швидкість збору грошей від дебіторів. Збільшення цього коефіцієнта означає, що компанія стала ефективнішою в управлінні дебіторською заборгованістю. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості виріс з 2,42 до 3,35. Цей коефіцієнт вказує на швидкість виплати кредиторам. Зростання коефіцієнта може вказувати на покращення умов постачання та відстрочки в оплатах від постачальників. Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів виріс з

10,43 до 18,14. Цей коефіцієнт вказує на швидкість обігу матеріальних запасів в компанії. Збільшення цього показника свідчить про покращення управління запасами та оптимізацію їх обігу. Співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості виріс з 0,22 до 0,3. Співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості вказує на баланс між тим, скільки компанія винна своїм дебіторам в порівнянні з тим, скільки їй винні кредитори. Зростання цього співвідношення може означати збільшення зобов'язань перед дебіторами, що може бути потенційним сигналом для аналізу ризиків.

Отже, ТОВ «Проктер енд гембл Україна» успішно працювало на ринку України в 2020-2022 роках та за три роки збільшило свої прибутки та покращило показники рентабельності та ділової активності. Компанія займається виробництвом продукції ТМ Ariel, Tide, Gala, Discreet, Naturella та Always та продає імпортовану продукцію брендів Fairy, MrProper, Pampers, Gillette, Braun, Pantene, Head&Shoulders, Blend-a-med, Oral B, Old Spice, Safeguard. В 2022 році обсяг продаж зменшився на 22,93% через війну в країні.

## **2.2. Дослідження внутрішнього і зовнішнього середовища ТОВ «Проктер енд гембл Україна» та їх впливу на ефективність маркетингових комунікацій**

Проаналізуємо вплив внутрішнього і зовнішнього середовища ТОВ «Проктер енд гембл Україна» на ефективність маркетингових комунікацій. Для цього проведемо SWOT-аналіз.

Основні внутрішні фактори впливу на діяльність ТОВ «Проктер енд гембл Україна» було проаналізовано в попередньому пункті роботи (оргструктура, фінансові результати, опис продукції). Також ключовим ресурсом підприємства є персонал. Аналіз управління персоналом ТОВ «Проктер енд гембл Україна» в 2020-2022 роках наведемо в табл.2.2.

Таблиця 2.2. – Динаміка показників ефективності управління персоналом ТОВ «Проктер енд гембл Україна» в 2020-2022 роках

Показники	2020	2021	2022	Відхилення 2021/2020		Відхилення 2022/2021	
				«+,-»	%	«+,-»	%
Чисельність персоналу, осіб	987	1 103	1 059	116	11,75%	-44	-3,99%
Фонд оплати праці, тис. грн.	245 082	303 623	325 551	58 541	23,89%	21 928	7,22%
Середньомісячна ЗП, грн	20 693	22 939	25 618	2 247	10,86%	2 679	11,68%
Продуктивність праці, тис. грн/особа	6 021	7 484	6 007	1 462	24,29%	-1 477	-19,73%
Коефіцієнт плинності персоналу, %	11,85	8,70	14,83	-3,15		6,12	
Коефіцієнт стабільності персоналу, %	54,33	56,91	48,17	2,58		-8,74	

*Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «Проктер енд гембл Україна»*

Чисельність персоналу в 2021 році виросла на 116 працівників за рахунок розширення масштабів виробництва продукції та в 2022 році чисельність персоналу скоротилась на 44 працівника через скорочення штату, оскільки в період обмеження подачі електроенергії в другій половині 2022 року виробництво не працювало на повну потужність. Фонд оплати праці щорічно зростає як за рахунок збільшення чисельності персоналу (в 2021 році) так і щорічного підвищення заробітної плати працівників. Середня заробітна плата на підприємстві виросла з 20693 грн. на місяць в 2020 році до 25618 грн. на місяць в 2022 році. Продуктивність праці персоналу зросла в 2021 році на 24,29% за рахунок збільшення масштабів виробництва та стимулювання персоналу до ефективної праці та в 2022 році продуктивність праці зменшилась на 19,73% через те, що підприємство не могло працювати на повну потужність в умовах війни, а також були збої в роботі торгових компаній, через які продається продукція ТОВ «Проктер енд гембл Україна» роздрібним покупцям. Коефіцієнт плинності персоналу виріс з 11,85% до 14,83% через те, що в 2022 році частина працівників мігрувала за кордон або була мобілізована до ЗСУ. Коефіцієнт стабільності персоналу знизився з 54,33% до 48,17% також через вимушене звільнення персоналу в 2022 році в умовах війни. Загалом, можна зробити висновки про високу ефективність управління персоналом та гарну мотивацію персоналу, однак, в 2022 році ефективність управління персоналом знизилась під впливом зовнішніх факторів впливу.

У відділі маркетингу ТОВ «Проктер енд гембл Україна» працює кваліфікований персонал, який має освіту за фахом та досвід роботи. Однак, в 2022 році витрати на маркетингову діяльність скоротились майже вдвічі, оскільки підприємству потрібен був час, щоб адаптуватись до роботи в умовах війни. Певний період по ТБ не транслювалась реклама, а тому бюджет витрат на телевізійну рекламу не був виконаний в 2022 році. Водночас до війни реклама на ТБ була основним маркетинговим комунікаційним каналом.

Технологічними факторами впливу є постійна розробка інноваційної продукції. Бренди компанії постійно пропонують удосконалення та інновації. Цей факт висвітлюється в рекламних роликах компанії, що позитивно впливає на попит на продукцію ТОВ «Проктер енд гембл Україна».

Проаналізуємо зовнішні фактори впливу на ефективність маркетингових комунікацій ТОВ «Проктер енд гембл Україна».

Політичні фактори мали вплив на маркетингову активність компанії. В 24.02.2022 року в Україні почалась повномасштабна війна, що вплинуло на діяльність кожного українського підприємства. Як вже зазначалось, з початком війни відбулись зміни з трансляціями по ТБ і тривалий час по всіх каналах показували тільки «Єдиний марафон» і була відсутня будь-яка реклама. Натомість, на перший план вийшла реклама про залученість брендів в допомогу країні та українському суспільству. На початку 2023 року корпорацію Procter&Gamble внесено у список міжнародних спонсорів війни через те, що P&G в РФ після початку агресії [48]. Така ситуація негативно впливає на репутацію ТОВ «Проктер енд гембл Україна». Українське суспільство засуджує компанію та закликає не купувати її продукцію в численних публікаціях в інтернеті. Однак, ТОВ «Проктер енд гембл Україна» платить суттєві податки в державний бюджет і забезпечує робочими місцями 1059 співробітників. Тому, є необхідність роботи з суспільною думкою.

Економічні фактори також вплинули на ТОВ «Проктер енд гембл Україна». Так як 81% продукції імпортується в Україну, а курс валюти в 2022 році значно виріс (рис.2.7).

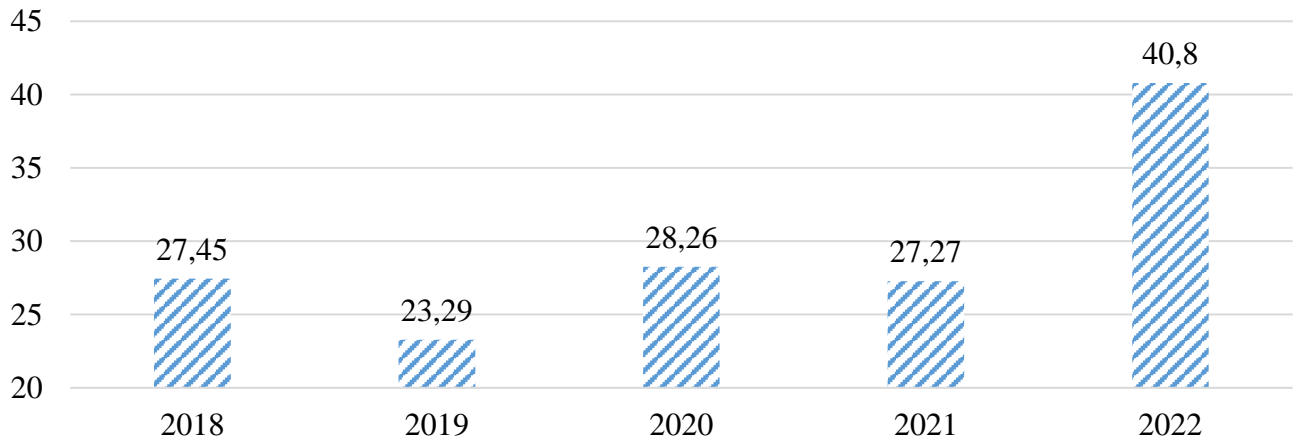


Рисунок 2.7 – Курси долара США в 2018-2022 роках, грн.

*Джерело: [27]*

Зростання курсу долара США привело до підвищення цін на продукцію ТОВ «Проктер енд гембл Україна», що привело до зниження попиту на фоні зниження купівельної спроможності населення.

Також через зростання собівартості виробництва продукції (наприклад, через необхідність купувати зарядні станції для забезпечення роботи цехів під час планового та позапланового вимкнення електроенергії), підвищення вартості сировини та ускладнення логістики.

Купівельна спроможність населення також знизилась в 2022 році, так як знизився рівень середньої заробітної плати в країні на 16,5% (рис.2.8).

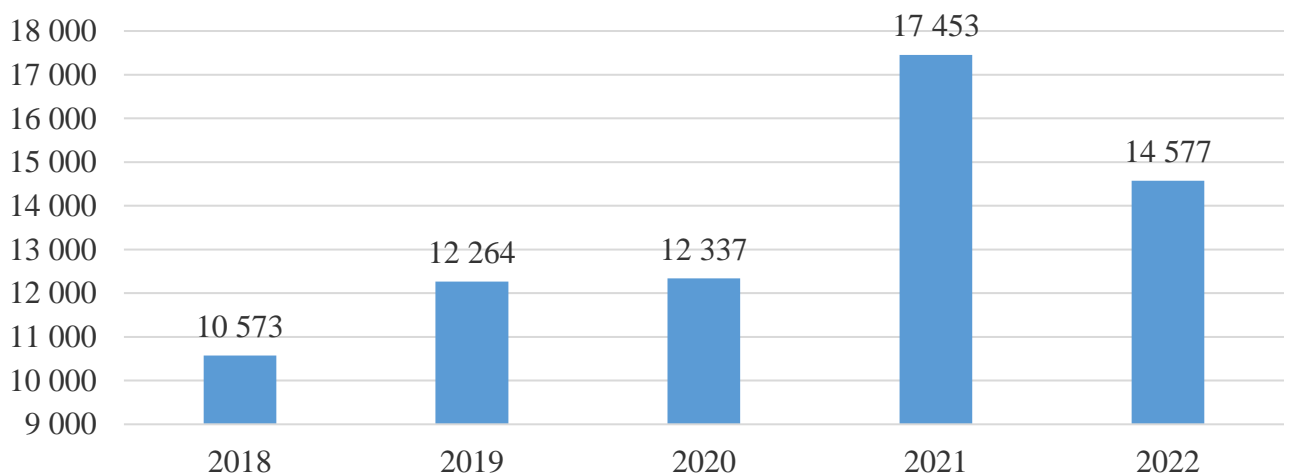


Рисунок 2.8 – Динаміка середнього рівня заробітної плати в Україні в 2018-2022 рр., грн.

*Джерело: [35]*

Окрім того, в 2022 році спостерігалось значне зростання темпу інфляції – 126,8% за рік, що більше ніж за попередні 4 роки. Щоб не нести збитки, компанія ТОВ «Проктер енд гембл Україна» в 2022 році проводила заходи з економії витрат, у тому числі суттєво скоротились збутові витрати.

Варто відзначити, що одним з головних зовнішніх факторів, що суттєво впливають на діяльність компанії – це стан, наповнення ринків та її конкуренти. Компанія представляє свою продукцію на двох ринках, а саме побутової хімії та товарів особистої гігієни.

Ринок побутової хімії в Україні є важливим складовим сектором FMCG. Його ключовою особливістю є широкий спектр продуктів, що варіюються від пральних та миючих засобів до антисептиків. Канали розподілу включають роздрібних продавців, супермаркети, аптеки та зростаючий сектор онлайн-торгівлі. Один із важливих аспектів збуту в цьому сегменті - це ефективні стратегії продажу. Рекламні кампанії та спеціальні пропозиції допомагають брендам привертати увагу споживачів у традиційних точках продажу і сприяють збільшенню обсягів продажів. Однак, з урахуванням зростаючої важливості електронної комерції, компанії зобов'язані налаштовувати свої стратегії збуту під нові реалії. Розширення присутності в онлайн-просторі, оптимізація веб-сайтів для зручного замовлення та доставки, а також взаємодія з платформами електронної торгівлі стають ключовими факторами успіху.

Конкуренція на ринку побутової хімії в Україні висока, і це вимагає від брендів не тільки ефективних збутових стратегій, але й постійного вдосконалення продукції та її якості. Споживачі все більше оцінюють не тільки ефективність, але й екологічність та безпеку використання хімічних засобів для дому. Зміна у споживацьких уподобаннях також відображається в попиті на екологічно чисті продукти та ті, які відповідають концепції сталого розвитку. Бренди, які враховують ці фактори в своїх стратегіях збуту, можуть розраховувати на підтримку споживачів та збільшення попиту.

В свою чергу ключовою характеристикою ринку товарів особистої гігієни є різноманіття продуктів, яке охоплює широкий асортимент від засобів для догляду

за тілом та волоссям до засобів для догляду за ротовою порожниною та продукції для інтимної гігієни. Це створює конкурентне середовище, де компанії повинні вдосконалювати свої стратегії збуту, щоб привертати увагу споживачів. Збутові стратегії включають в себе акцент на рекламу та просування продукції. Бренди вирізняються на полицях магазинів за допомогою яскравого пакування та рекламних кампаній, що пропонують не лише ефективність продуктів, але і відчуття комфорту та розкоші при їх використанні.

Однак, з урахуванням зростаючого впливу онлайн-торгівлі, компанії повинні активно працювати над своєю присутністю в цьому сегменті. Електронні платформи, такі як інтернет-магазини та соціальні мережі, стають ключовими каналами для взаємодії зі споживачами, а також для здійснення продажів та рекламних кампаній. Окрім того, споживачі все більше стають уважнішими до складу та властивостей продуктів для особистої гігієни. Тренд екологічно чистих та натуральних інгредієнтів у продукції для особистої гігієни спонукає бренди до розробки нових формул та акцентування на екологічній відповідальності.

Основні міжнародні корпорації, які є конкурентами досліджуваної компанії:

1) Henkel - німецька хімічна компанія, що працює в трьох напрямках: чистячі і миючі засоби, косметика та засоби особистої гігієни, технологія склеювання. Штаб-квартира знаходиться в місті Дюссельдорф, Німеччина [42].

2) Unilever - британо-нідерландська компанія, один зі світових лідерів на ринку продуктів харчування і товарів побутової хімії (у тому числі парфумерії). Штаб-квартири - у Лондоні та Роттердамі [52].

3) Colgate-Palmolive - американська транснаціональна компанія з виготовлення засобів гігієни. Штаб-квартира Colgate-Palmolive розташована в Нью-Йорку, США [41].

Окрім того іншими конкурентами ТОВ «Проктер енд Гембл Україна» в на ринку косметики та товарів особистої гігієни є: Avon, Johnson & Johnson, Biosphere, Beiersdorf, Біокон; на ринку побутової хімії: Sama, San clean, Pirana, Clovin Shop, ПрАТ «Вінницяпобутхім» і ТОВ «Фірма «СВ».

Проаналізуємо представленість брендів ТОВ «Проктер енд Гембл Україна» та компаній конкурентів на ринку (табл. 2.3)

Таблиця 2.3 – Представленість брендів ТОВ «Проктер енд Гембл Україна» та компаній-конкурентів на ринку

Категорія	Бренди P&G	Бренди компаній-конкурентів
Засоби для догляду за тканинами	Ariel, Tide, Lenor, Gala	Persil, Perwoll, Silan, Losk, Ласка, Cocolino, Denk milk, Frosh, Sama, Вухастик (Ушастий нянь)
Засоби для догляду за тілом	Old Spice, Safeguard	AXE, Dove, Rexona, Fa, Palmolive, Le Petit Marseillais, Johnsons, Balea, Nivea, Camay, Вухастик (Ушастий нянь)
Засоби для догляду за волоссям	Pantene, Head & Shouders, Herbal Essences, Proseries	Clear, Loreal, Shauma, Shwarzkopf, Syoss, Garnier, Brazilian Keratin Therapy, About hair, Treseme, Balmain, Got2b
Товари для немовлят	Pampers	Johnson's baby, Huggies, DaDa, Libero, Bambic, Joy
Засоби для гоління	Gillett, Venus, King C	BIC
Засоби жіночої гігієни	Always, Tampax, Naturella, Discreet	Ob, Kotex, Bella, Libress, Lingery, Tena
Засоби для догляду за будинком	Fairy, Mr Proper	Cif, Domestos, Bref, Clin, Somat, Mir, Glade, Bang, Comet, Finish, Frosh, MrMuscle, Domol
Засоби для догляду за ротовою порожниною	Blend-A-Med, Oral-B	Signal, Colgate, Splat, Sensodyne, Paradontax, Aqua Fresh, Lacalut, Biorepair, Procudent

*Джерело: складено автором за [42;52; 50;41]*

Отже, найбільшу представленість брендів ТОВ «Проктер енд Гембл Україна» має в категоріях засобів для гоління та жіночої гігієни. Варто відзначити, що Gillette є найпотужнішим світовим брендом-монополістом у своїй категорії. Решта категорій мають велику кількість брендів – аналогів, що створює багато викликів для досліджуваної компанії.

Звідси, ринок побутової хімії в 2022 році зазнав зниження показнику на 13,9 млрд.. Причинами цього можуть стати здорожчання виробництва чи його руйнування та складських приміщень, що негативно вплинуло на пропозицію товарів на ринку; та з іншого боку зменшення розмірів домогосподарств та їх доходів, що погіршило купівельну спроможність населення.

Проаналізуємо ємність двох основних ринків збутової діяльності ТОВ «Проктер енд Гембл Україна» на рис. 2.9.

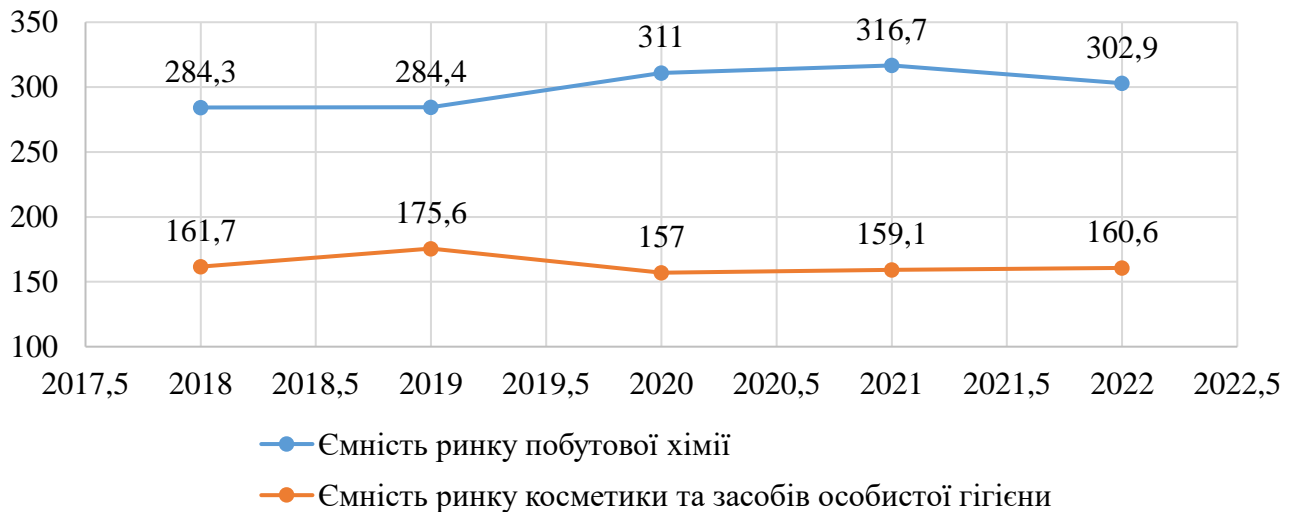


Рисунок 2.9 – Ємність ринку побутової хімії та товарів особистої гігієни у 2018-2022 рр., млрд.

*Джерело: складено автором за [3;4;5]*

Серед соціальних факторів впливу – погіршення демографічної ситуації в країні, що зменшує ринок збуту продукції в Україні через війну та соціальні настрої населення. Як вже зазначалось, українська спільнота засуджує присутність корпорації Procter&Gamble в рф. Хоча корпорація в 2023 році і припинила діяльність виробничих підприємств в росії, але продукція компанії поставляється на російські ринки, хоча і за завищеною ціною.

Розглянемо екологічні фактори впливу. Виробничі підприємства ТОВ «Проктер енд Гембл Україна» впроваджують стратегію компанії в галузі екології та дотримуються законів України щодо охорони навколишнього середовища. Заводи обладнані пилоочисними установками, які забезпечують повне утримання пилу та інших забруднюючих речовин в атмосфері. Наприклад, на заводі в м. Покров встановлена вискоєфективна система очистки типу скруббер, та регулярно відбувається моніторинг для перевірки викидів на відповідність нормам. Також проводиться збір і очищення стічних та талоспадних вод на підприємствах, використовуючи сучасні системи очистки води. Обидва заводи активно застосовують принцип 100% вторинного використання відходів. Матеріали, такі як папір, дерево, пластик та метал, переробляються або продуються для подальшого використання, а решта відходів передаються спеціалізованим підприємствам для

спалювання з метою вироблення тепла. Крім цього, на підприємствах діють програми моніторингу використання ресурсів, таких як електроенергія, тепло і вода. Щорічно споживання цих ресурсів зменшується на 2%. Однак, компанія не наголошує про свою природоохоронну діяльність українському суспільству, так як не складає соціальні звіти (звіти зі сталого розвитку). Наголошення на екологічних аспектах діяльності ТОВ «Проктер енд гембл Україна» допоможе покращити репутацію компанії в Україні.

Побудуємо матрицю SWOT-аналізу для ТОВ «Проктер енд гембл Україна» в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Проктер енд гембл Україна»

		Можливості	Загрози
		Зовнішнє середовище	Стабільний попит на продукцію компанії на світовому ринку Можливість розширення географії експорту продукції Постійна розробка інноваційної продукції Групою компаній «Procter & Gamble»
Внутрішнє середовище			
Сильні сторони		СІМ	СІЗ
Власне виробництва в Україні (2 заводи) Продукція компанії представлена відомими світовими брендами Широкий асортимент продукції Висока якість продукції Кваліфікований персонал Якісна реклама Постійне удосконалення продукції, запровадження інновацій Частина продукції, яка виготовляється в Україні, експортується в Європу		Стратегія глибокого проникнення на ринок, стратегія розвитку ринку (розширення географії експорту)	Стратегія утримання ринкових позицій шляхом посилення маркетингової активності
Слабкі сторони		СліМ	СліЗ
Компанія в 2022 році зменшила обсяги продажу Негативний вплив присутності компаній Групи «Procter & Gamble» в рф Зростання собівартості як виробництва так і імпорту продукції Погіршення репутації компанії в 2022 році		Стратегія, направлена на покращення репутації компанії в Україні	Стратегія скорочення бізнесу (в крайньому випадку закриття бізнесу в Україні)

Джерело: побудовано автором

Отже, в 2022 році, з початком війни в Україні, умови ведення бізнесу в Україні погіршились, що також вплинуло і на ТОВ «Проктер енд гембл Україна», а тому необхідно провести роботу з покращення репутації компанії в Україні.

### 2.3. Оцінка ефективності збутової діяльності та управління стимулюванням збуту ТОВ «Проктер енд гембл Україна»

Проаналізуємо збутову діяльність ТОВ «Проктер енд гембл Україна». Зазначимо, що продукція продається в роздрібних магазинах, а також компанія здійснює прямі поставки продукції промисловим підприємствам, освітнім організаціям (побутову хімію, засоби гігієни). В табл. 2.5 розглянемо основних роздрібних продавців, через яких реалізовується продукція ТОВ «Проктер енд гембл Україна»

Таблиця 2.5 – Роздрібні канали продаж продукції ТОВ «Проктер енд гембл Україна»

Канал збуту	Ключові замовники
Гіпермаркети/супермаркети	Сільпо, Ашан, Novus, Варус, Фора
Дискаунтери	АТБ, Таврія В, Аврора, Копійочка
Дрібнооптові магазини	Метро, Фоззі
Аптеки/ Парфумерні магазини	Космо, Простор, Єва, Ватсонс, Подорожник, Фармастор
Будівельні супермаркети	Епіцентр, Нова Лінія
Електронна комерція	Rozetka, Maudau

*Джерело: складено автором за даними ТОВ «Проктер енд гембл Україна»*

Єдиним офіційним дистриб'ютором ТОВ «Проктер енд гембл Україна» є ПРАТ «САВ 92», якому з 2021 року належить повне управління маркетинговими фондами досліджуваної компанії. Дистриб'ютор має понад 20 філій у 17 областях України, що забезпечує якісне та стабільне надання послуг.

Проаналізуємо динаміку витрат на збут ТОВ «Проктер енд гембл Україна» в 2020-2022 роках (рис.2.10).

З рис.2.10 бачимо, що витрати на збут в 2020 році зросли на 18,41% (199 521 тис. грн.), оскільки після року пандемії та обмежень на продажі, економіка почала

відновлюватись, а компанія прагнула збільшити свою продажі. В 2022 році через економію витрат, витрати на збут було вкорочено на 58,65%.

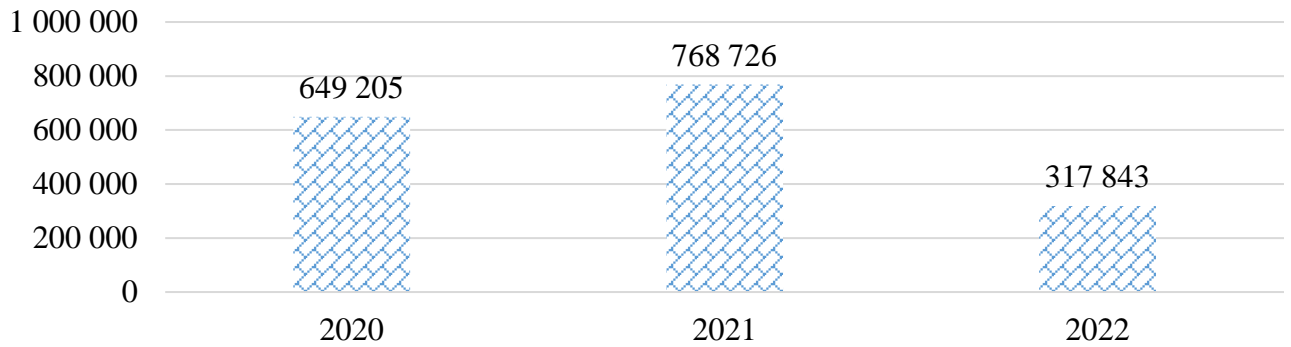


Рисунок 2.10 – Динаміка витрат на збут ТОВ «Проктер енд гембл Україна» в 2020-2022 рр., тис. грн.

*Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «Проктер енд гембл Україна»*

Проаналізуємо динаміку витрат на збут та доходів підприємства в 2020-2022 роках (рис.2.11).

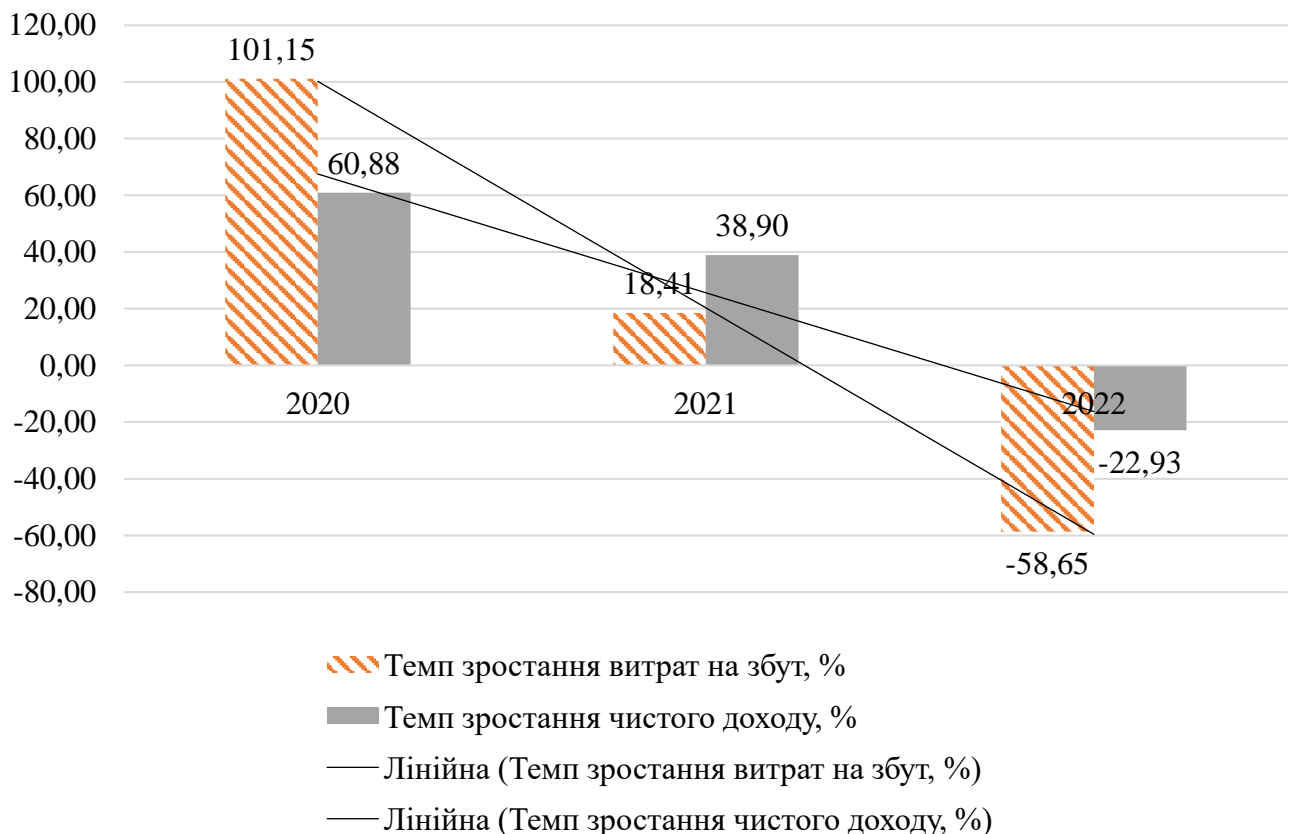


Рисунок 2.11 – Темп росту витрат на збут та доходів від продаж продукції ТОВ «Проктер енд гембл Україна» в 2020-2022 рр., %

*Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «Проктер енд гембл Україна»*

На рис.2.11 бачимо, що існує залежність між зниженням витрат на збут та доходу компанії, чим менше темп росту витрат на збут, тим менші доходи компанії, а тому є потреба в активізації збутової діяльності ТОВ «Проктер енд гембл Україна».

Проаналізуємо показники ефективності управління продажами ТОВ «Проктер енд гембл Україна» в 2020-2022 роках (табл.2.6).

Таблиця 2.6 – Динаміка показників ефективності управління продажами ТОВ «Проктер енд гембл Україна» в 2020-2022 роках

Показник	2020	2021	2022	Відхилення, 2021/2020	Відхилення, 2022/2021
Рентабельність витрат на збутову діяльність, %	20,84	21,21	164,88	0,37	143,68
Коефіцієнт ефективності управління продажами	26,71	34,34	161,65	7,63	127,31
Частка фонду оплати праці збутового персоналу в загальному фонді оплати праці підприємства	3,77	3,37	3,51	-0,40	0,14

*Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «Проктер енд гембл Україна»*

Як бачимо з табл.2.6, рентабельність витрат на збутову діяльність зросла з 20,84% в 2020 році до 167,88% в 2022 році, коефіцієнт ефективності управління продажами також виріс з 26,71% до 161,65%, що вказує як на ефективний збут та так і успішну цінову політику підприємства (суттєве підняття цін в 2022 році). Однак, в подальшому підняття цін може призвести до зниження попиту на продукцію. Частка фонду оплати праці збутового персоналу в загальному фонді оплати праці підприємства складає 3,51% в 2022 році.

Стимулювання збуту є важливою складовою маркетингової комунікаційної політики підприємства. З метою досягнення успішних результатів ефективності управління продажами, в ТОВ «Проктер енд гембл Україна» було впроваджено різноманітні цінові та нецінові методи, що зображені на рис. 2.12.

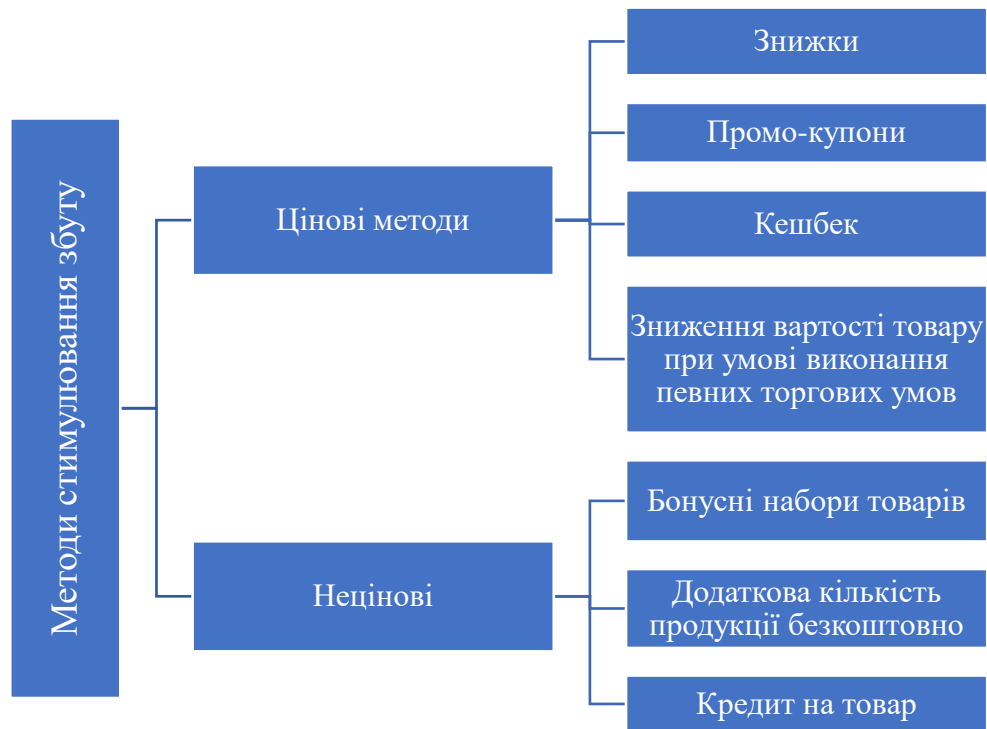


Рисунок 2.12 – Методи стимулювання збуту ТОВ «Проктер енд гембл Україна»

*Джерело: побудовано автором за даними ТОВ «Проктер енд гембл Україна»*

Цінові методи стимулювання збуту, які використовуються компанією наступні:

1. Знижки – ключовий метод стимулювання збуту ТОВ «Проктер енд гембл Україна», який включає велику кількість видів, націлених на різноманітні цілі. Регулярні акції чи розпродажі використовуються з метою привертання уваги споживачів, стимулювання швидкого прийняття рішення про покупку та збільшення обсягів реалізації товарів.

2. Віртуальні промо-купони, що дають знижку на наступну покупку на сайті регіонального дистриб'ютора, сприяють залученню нових клієнтів та збереженню існуючих, а також формуванню їх лояльності. Варто відзначити, що даний метод є новим для ТОВ «Проктер енд гембл Україна» та використовується для обмеженої кількості категорій і каналів збуту через складність даного процесу.

3. Кешбек застосовується компанією лише у рамках співпраці з роздрібними торговими мережами, шляхом компенсації витрат на товари ТОВ «Проктер енд гембл Україна» у даних програмах.

4. Зниження вартості товару при умові виконання певних торгових умов (наприклад, повної оплати за товар «день в день», відвантаження повними палетами чи вантажними автомобілями) спрямовано на стимулювання значних обсягів відвантажень продукції та забезпечення довгострокових відносин з клієнтами.

Водночас компанія активно використовує нецінові методи стимулювання збуту, такі як:

1. Створення бонусних наборів товарів, задля стимулювання збуту у натуральному вираженні. Це дозволяє збільшувати об'єми продаж товарів і привертати увагу споживачів до багатофункціональних покупок. Варто відзначити, що даний метод використовується для обмеженої кількості лінійок брендів підприємства, а саме: Lenor bungle 1+1, зубні щітки Oral-B 1+1 та 2+2, засоби для гоління Venus\Gillette 4+1 та 4+2.

2. Окрім того компанія впровадила акційні пропозиції з додатковою кількістю продукції безкоштовно. Насамперед це зубні пастки Blend-a-Med 100мл+25% та піна для гоління Gillette 200+50мл. Даний метод підвищує споживчий інтерес та лояльність до продукції ТОВ «Проктер енд гембл Україна».

3. Надання кредитів на товар використовується як виняток для збереження партнерських стосунків з компаніями-партнерами, що переживають фінансові труднощі чи задля залучення нових клієнтів.

Отже, зазначені методи свідчать про комплексний підхід ТОВ «Проктер енд гембл Україна» до стимулювання збуту, який орієнтований на різноманіття та потреби споживачів. Регулярне впровадження цінових та нецінових стратегій дозволяє компанії підтримувати конкурентоспроможність та ефективно взаємодіяти з ринковим середовищем.

Стимулювання збуту підприємство проводить за допомогою реклами своєї продукції, соціального маркетингу, однак, ТОВ «Проктер енд гембл Україна» немає власного сайту, що ускладнює комунікацію з партнерами та споживачами і є недоліком у використанні соціального маркетингу в 2022 році.

ТОВ «Проктер енд гембл Україна» використовує такі види реклами (рис.2.13).

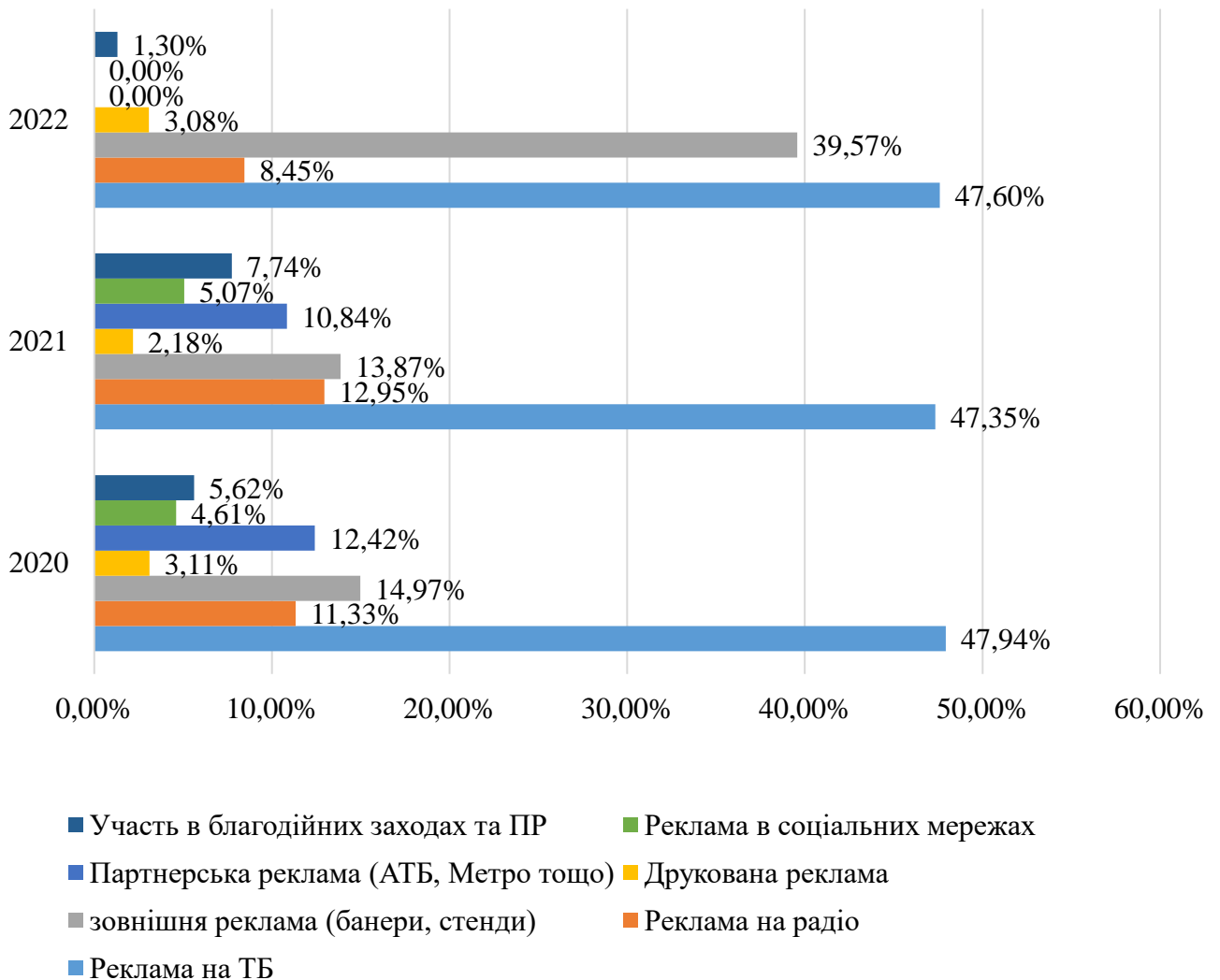


Рисунок 2.13 – Структура рекламних витрат ТОВ «Проктер енд гембл Україна» в 2020-2022 рр., %

*Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «Проктер енд гембл Україна»*

З рис.2.13 бачимо, що найбільш активно компанія використовує рекламу на ТБ, так як частка фінансування такої реклами складає 47%-48% за рік в середньому, частка зовнішньої реклами зростає з 14,97% до 39,57% в 2022 році, оскільки в 2022 році компанія припинила використовувати соціальний маркетинг та партнерську рекламу, а також мінімізувала участь в благодійних заходах та ПР- 1,3% в 2022 році.

Проаналізуємо активність ТОВ «Проктер енд гембл Україна» в соціальній мережі Фейсбук. Компанія має власний акаунт в даній соціальній мережі .

Активність на своїй сторінці [49] компанія припинила в кінці 2021 року. На даний час профіль сторінки виглядає так (рис.2.14).

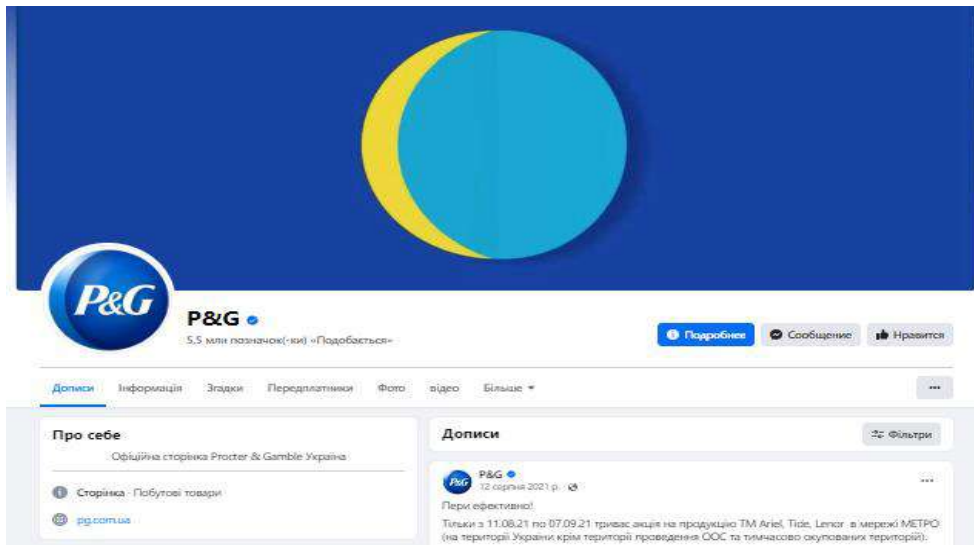


Рисунок 2.14 – Профіль ТОВ «Проктер енд гембл Україна» в соціальній мережі Фейсбук

*Джерело: [49]*

Аналізуючи відношення бренду до повномасштабного вторгнення ми можемо констатувати наступне: у 2022 році на офіційній сторінці були розміщені жовто-блакитні кольори, проте, офіційних коментарів чи заяв про виведення капіталу з російського ринку не надходило, що, безумовно, негативно вплинуло на популярність серед споживачів в Україні.

До 2022 року на сторінці в соціальній мережі Фейсбук компанія розміщувала умови акцій, розіграшів, надавала інформацію про діяльність компанії в Україні та світі, висвітлювала участь в благодійних заходах (спільні заходи з Червоним Хрестом для боротьби з Ковід-19, надання гуманітарної допомоги українській спільноті). Також протягом 2022 року було розміщено багато коментарів засуджуючого характеру від української спільноти і на жоден з них компанія не надала коментарів. Приклад таких коментарів наведено в додатку Д.

Материнська компанія має головний сайт [47] для консолідації основної інформації, звітів та новин про її діяльність. Окрім того було створень низку дочірніх сторінок для більше ніж 40 країн світу, проте не має локалізованого сайту для України, що негативно впливає на взаємодію з цільовою аудиторією. При

пошуку інформації про підприємство чи її продукцію, найбільш інформативним джерелом інформації для українського ринку є сайт Wikipedia [46]. В першу чергу, це обмежує доступ споживачів до інформації про продукцію та бренд, що може призвести до низької розпізнаваності та довіри до компанії. Крім того, відсутність сайту виключає компанію із сфери впливу маркетингових та рекламних кампаній в інтернеті. У сучасному світі, де онлайн-простір стає ключовим каналом зв'язку з аудиторією, відсутність цифрової присутності призводить до втрати ринкової частки та конкурентної переваги. Аналогічна ситуація склалася і з присутністю ТОВ «Проктер енд гембл Україна» в соціальній мережі Instagram.

Водночас, описані раніше компанії-конкуренти досліджуваного нами підприємства, не тільки мають власні сайти ти присутні в соціальних мережах, вони і активно ведуть їх. В даній ситуації відсутність присутністю ТОВ «Проктер енд гембл Україна» в цих просторах призводить до втрати конкурентної переваги та ускладнює утримання або залучення клієнтів. Тому важливо для компанії адаптуватися до сучасних трендів і розвивати свою цифрову стратегію для підтримки збуту та конкурентоспроможності.

Хоча українське суспільство на даний час не відмовилось від продукції компанії, оскільки на ринку немає стільки аналогів, але в подальшому є ризик того, що від продукції будуть відмовлятися з політичних причин, а тому є потреба в роботі над іміджем компанії в Україні.

Отже, нами було проаналізовано ефективність збутової діяльності та управління стимулюванням збуту ТОВ «Проктер енд гембл Україна» та виявлено, що хоча компанія і успішно здійснювала свою збутову діяльність в 2020-2022 роках та навіть збільшило рентабельність продаж в 2022 році, але виявлено ряд недоліків в управлінні збутом, а саме: компанія перестала використовувати сторінку в соціальній мережі в Фейсбук в 2022 році; за 2022 рік значно погіршилась репутація підприємства в Україні і не було вжито ніяких заходів для покращення ситуації; зниження збутових витрат приводить до зниження доходів компанії. Тому необхідно вживати заходів для ефективною комунікації з цільовою аудиторією в Україні та формування позитивної репутації компанії.

### РОЗДІЛ 3

## УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТИМУЛЮВАННЯМ ЗБУТУ В МАРКЕТИНГОВІЙ КОМУНІКАЦІЙНІЙ ПОЛІТИЦІ ТОВ "ПРОКТЕР ЕНД ГЕМБЛ УКРАЇНА"

### **3.1. Напрями та заходи щодо удосконалення управління стимулюванням збуту в маркетинговій комунікаційній політиці підприємства**

Після проведеного аналізу ефективності збутової діяльності та стимулювання збуту ТОВ «Проктер енд Гембл Україна», виявлено певні недоліки в управлінні збутом (компанія перестала використовувати сторінку в соціальній мережі в Facebook в 2022 році, за 2022 рік значно погіршилась репутація підприємства в Україні і не було вжито ніяких заходів для покращення ситуації, зниження збутових витрат приводить до зниження доходів компанії; зниження попиту через підвищення цін на товари компанії).

Зважаючи на зазначені проблеми, напрямами удосконалення управління збутовою діяльністю є оптимізація цінової політики, робота над покращенням репутації компанії та розробка ефективних заходів зі стимулювання збуту.

Підвищення цін на товари компанії в 2022 році дозволило збільшити річний чистий прибуток, однак, через підвищення цін знижується попит на товари. Окрім того, в Україні через війну знижується купівельна спроможність населення, а тому існує ризик, що компанія в подальшому втратить значну частину цільової аудиторії. Також ринок засобів побутової хімії та товарів гігієни з 2022 року наповнюється дешевими товарами з Польщі, які становлять конкуренцію для товарів ТОВ «Проктер енд Гембл Україна». Навіть за умови, що продукція ТОВ «Проктер енд Гембл Україна» вищою якості через економію споживачі перестають її купувати. А тому необхідно провести оптимізацію цінової політики. Щоб визначити напрями удосконалення цінової політики проведемо аналіз цін на ринку побутової хімії. Для цього проаналізуємо ціни (за даними сайту Пром.юа) за декількома категоріями товарів: порошок пральний; підгузки дитячі.

Динаміка цін на пральний порошок в Україні станом на 30.10.2023 р. наведена в табл.3.1.

Таблиця 3.1 – Динаміка цін на пральний порошок в Україні станом на 30.10.2023 р., грн.

	Порошок пральний 0,3 кг / ціна, грн.	Порошок пральний 0,4 кг / ціна, грн.	Ціна за 100 гр. прального порошку	Середня ціна, грн.
Ariel	90		30	15,1
Tide	58		19,3	
Persil		112	28	
Gala	36		12	
Dada		62	15,5	
Fresh		37	9,3	
Pride		51	12,8	
Losk		61	15,3	
Pro Wash		37	9,3	
SARMA		62	15,5	
WASH-FREE		44	11	
SAVEX		51	12,8	
Wash-Free		39	9,8	
SIGNUM		42	10,5	

*Джерело: складено автором за даними [50]*

Отже, середня ціна за 100 гр. прального порошку в невеликих упаковках (300-400 гр.) становить 15,1 грн. Середня ціна на пральні порошки ТОВ «Проктер енд Гембл Україна» (Ariel, Tide, Gala) становить 20,4 грн. Перевищення цін на пральні порошки ТОВ «Проктер енд Гембл Україна» відносно середніх ринкових цін становить:

$$(20,4-15,1)/15,1*100\%=35,4\%$$

Тепер проаналізуємо рівень цін на підгузки дитячі в Україні в табл.3.2. Звідси бачимо, що середня ціна за 1 підгузку дитячу складає 10,9 грн., а середня ціна на підгузки дитячі ТМ Pampers (виробництва ТОВ «Проктер енд Гембл Україна») складає 14,4 грн. Перевищення цін на підгузки дитячі ТОВ «Проктер енд Гембл Україна» відносно середніх ринкових цін становить:

$$(14,4-10,9)/10,9*100\%=31,8\%$$

Таблиця 3.2 – Динаміка цін на підгузки дитячі в Україні станом на 30.10.2023

р., грн.

	Підгузки дитячі 12 шт.	Підгузки дитячі 18 шт.	Підгузки дитячі 24 шт.	Підгузки дитячі 32 шт.	Підгузки дитячі 36 шт.	Підгузки дитячі 1 шт.	Середня ціна, грн.
Pampers				460		14,4	10,9
Bebis Classic					212	5,9	
Baby-dream		270		580		15	
TM Bella	180					15	
Lupilu		185				10,3	
Etos		199				11,1	
TM Dino Baby					307	8,5	
Evy Baby Mini				140		4,4	
Junior			245	270		10,2	
HUGGIES			291			12,1	
Bambo Nature			325			13,5	

*Джерело: складено автором за даними [50]*

Отже, ціни на продукцію ТОВ «Проктер енд Гембл Україна» більше, ніж на 30% вище середніх ринкових цін. Щоб споживачі купували товари компанії необхідно інформувати їх про переваги товару та наголошувати на вищій якості продукції, ніж у конкурентів. Окрім того, пропонуємо знизити ціни на товар на 10% в 2024 році, що позитивно вплине на обсяг і динаміку продажу товару.

Щоб споживачі були поінформовані про зниження цін як цілеспрямовану політику компанії, пропонуємо відзняти рекламний ролик, в якому буде представлено не певний товар, а в цілому компанію ТОВ «Проктер енд Гембл Україна», її товари та бренди і буде зазначено, що компанія співчуває українцям, які опинились в скрутних умовах через війну та проводить цілеспрямовану акцію зі зниження цін на товари, а також приймає активну участь в допомозі ЗСУ.

Метою створення рекламного ролику є фокусування уваги на соціальній відповідальності компанії, збільшення лояльності споживачів та підтримки українців.

Рекламний Ролик: «Разом З Вами – Для Вас!»

Тривалість ролику: 1 хвилина

Зміст ролика:

- 1) Сцена 1. Вступна частина. Зображення фірмового логотипу «Проктер енд Гембл Україна». Текст: «Спільно з вами в скрутні часи!»
- 2) Сцена 2. Зниження цін. Перехід до зображення різноманітних товарів компанії. Голос на фоні: «Ми робимо перший крок – знижуємо ціни на наші улюблені товари для кожного з вас!»
- 3) Сцена 3. Співчуття та участь в допомозі. Вставка з відео благодійних заходів та підтримки ЗСУ. Голос: «Ми не лише є вашими брендами, ми – ваші сусіди, і ми стоїмо разом з кожним українцем. Разом ми сильніше!»
- 4) Сцена 4. Заклик до співпраці. Зображення гасел із зобов'язанням компанії. Голос: «Приєднуйтеся до нас! Разом ми можемо зробити більше. За допомогою одного покупця ми можемо змінити життя іншого!»
- 5) Сцена 5. Заключна частина. Зображення команди компанії з усмішками на обличчях. Текст: «ТОВ «Проктер енд Гембл Україна» – ваш надійний партнер, завжди поруч!»

Розглянемо канали публікації рекламного ролика:

- соціальні мережі: Facebook;
- інтернет-платформи: YouTube;
- телевізійні рекламні блоки: популярні канали та тематичні програми.

Оптимальний час розміщення ролика: у вечірні та вихідні години, коли аудиторія активна.

Хештеги: #РазомЗВами #ПроктерГемблУкраїна #ДопомагаємоУкраїні

Щодо вибору телевізійних каналів для публікації рекламного ролику, то пропонуємо обрати телеканали «СТБ» та «Новий канал».

Телеканал «Новий канал» є провідним загальнонаціональним телеканалом в Україні, завдяки якому забезпечується безперервний та якісний доступ до українського телебачення. Він завжди надійно дотримується концепції сімейного каналу, що враховує інтереси різних соціальних груп. Розгалужена сітка мовлення спроектована так, щоб задовольнити потреби та інтереси різноманітної цільової аудиторії. Телеканал «Новий канал» представляє широкий вибір програм, які охоплюють різноманітні аспекти життя. Забезпечення доступу до трансляції

«Новий канал» здійснюється через різноманітні мережі, такі як наземні ефірні та кабельні, що охоплюють практично всю країну. Загальне покриття телеканалу становить вражаючих 99,7%.

Телеканал СТБ, який розпочав своє мовлення 2 червня 1997 року, є загальнонаціональним каналом та одним з лідерів українського телебачення. Транслюється у всіх обласних центрах та містах з населенням понад 50 000 осіб, і покриття каналу майже 100% всієї території України. СТБ постійно розширює свою аудиторію, що робить його унікальним серед телеканалів. Канал СТБ визначається як пізнавально-розважальний, створюючи власний контент на понад 80%. Програми каналу є масштабними та емоційними, призначеними для всіх, хто вірить у виконання мрій. Його слоган «Можливо все» відображає цей підхід. Проекти СТБ, такі як «Вікна Новини», «Холостяк», «Зважені та щасливі», а також соціально-корисні програми, як «Все буде добре» і «За живе», є обговорюваними та їх переглядають по всій країні.

Приймати участь в допомозі ЗСУ в період війни є важливим кроком для компанії, у якої погіршилась репутація через поставки деяких видів товарів (гігієнічні засоби) в РФ. Окрім того, компанія не приймала участь в благодійних заходах та перестала вести сторінку в соціальній мережі Facebook, де українські споживачі очікували побачити підтримку та засудження дій РФ.

Пропонуємо запровадити таку благодійну акцію: «2% прибутку від продажу будь-якого товару компанії перераховується в благодійний фонд підтримки ЗСУ».

Відновлення активності в соціальній мережі Facebook також важливе для покращення репутації компанії. Українське суспільство має категоричне відношення до тих компаній, які працюють в Україні, але не мають озвученої чіткої позиції відносно агресії рф в Україні. Соціальна мережа Facebook є місцем, де компанія може висловити свою позицію та розповісти про обсяги та форми підтримки українського суспільства.

Тому, розробка контенту для соціальної мережі має проводитись професійним маркетологом. Перш за все, компанія повинна висловити засудження дії РФ в Україні. Потім варто зазначити, що компанія є відповідальним

роботодавцем та забезпечує 1059 робочих місць для українців в період війни та оплачує конкурентоспроможну заробітну плату. Також необхідно висвітлювати який обсяг грошових коштів було зібрано для благодійного фонду з підтримки ЗСУ, на що були витрачені ці кошти, робити фінансові звіти, знімати відео з військовими, з переданими засобами, купленими за рахунок компанії (дрони, бронежилети, прибору нічного бачення тощо).

Таблиця 3.3 – Параметри контенту ТОВ «Проктер енд Гембл Україна» в соціальній мережі Facebook

Параметри	Характеристика
Тематика	Тема: Засудження дій РФ в Україні. Публікації з офіційною позицією компанії щодо агресії РФ та виразом підтримки українському суспільству. Тема: Соціальна відповідальність компанії. Презентація проєктів та ініціатив, які спрямовані на благодійність та підтримку військових та їх родин. Тема: Звітування про благодійність. Публікації фінансових звітів та відомостей про витрати на благодійність та підтримку ЗСУ. Інформація про зібрані кошти для благодійних фондів, зазначення конкретних потреб ЗСУ та способів використання цих коштів. Тема: Підтримка ЗСУ. Розповіді військових та їх родин, які отримали підтримку від компанії. Тема: Внутрішня культура та робоче середовище. Представлення працівників, які приєднуються до благодійних ініціатив, та інші аспекти корпоративної відповідальності.
Рекомендована частота публікування контенту	3-4 рази на тиждень
Формат публікацій	Відео історії, пости зі зображеннями, інтерв'ю, анімації
Інтерактивність	Опитування, коментарі, розіграші, акції
Метрики	Залученість, кількість лайків та репостів, кількість коментарів
Відстеження	Слідкування за реакцією аудиторії, аналіз ефективності публікацій

*Джерело: розроблено автором*

Розробка плану контенту для соціальної мережі Facebook для підприємства ТОВ «Проктер енд Гембл Україна» на січень 2024 року може бути розділена на кілька ключових аспектів, які сприятимуть покращенню репутації та висвітленню соціальної відповідальності компанії. Розглянемо тематику контенту для ТОВ «Проктер енд Гембл Україна» в соціальній мережі Facebook, а також інші параметри активності на сторінці у Facebook.

Отже, з метою удосконалення управління збутовою діяльністю пропонуємо наступні заходи (рис.3.1).



Рисунок 3.1 – Заходи щодо удосконалення управління збутовою діяльністю

*Джерело: розроблено автором*

Отже, основними напрямками удосконалення управління збутовою діяльністю є оптимізація цінової політики та використання рекламної діяльності для покращення репутації компанії. Для реалізації цих напрямків було запропоновано такі заходи з щодо удосконалення управління збутовою діяльністю: зниження цін на 10%; відновлення активності в соціальній мережі Facebook та публікація патріотичного контенту; проведення благодійної акції «2% доходів на потреби ЗСУ»; створення на публікація рекламного ролика.

### 3.2. Організаційне забезпечення реалізації пропозицій

Для реалізації запропонованих заходів необхідно скласти календарний план заходів та визначити відповідальних осіб. Для проведення заходів необхідно залучити генерального директора, керівників відділу маркетингу, фінансово-бухгалтерського відділу, відділу зовнішніх комунікацій, відділу продаж.

Складемо концепцію удосконалення управління збутовою діяльністю ТОВ «Проктер енд Гембл Україна» (табл.3.2).

Таблиця 3.4 – Концепція удосконалення управління збутовою діяльністю ТОВ «Проктер енд Гембл Україна»

Дата початку:	01.01.2024
Причини впровадження заходів: Компанія в 2022 році зменшила обсяги продаж	

## Продовження таблиці 3.4

Сутність запропонованих заходів: зниження цін на 10%; відновлення активності в соціальній мережі Facebook та публікація патріотичного контенту; проведення благодійної акції «2% доходів на потреби ЗСУ»; створення на публікація рекламного ролика
Мета проведення заходів: збільшити доходи компанії в 2024 році на 20%
Тривалість проекту: 1 рік
Вартість витрат на реалізацію заходів: 156 829 тис. грн.
Можливі ризики: фінансові, організаційні, політичні, соціальні
Відповідальні особи: генеральний директор, керівник відділу маркетингу, керівник фінансово-бухгалтерського відділу, керівник відділу зовнішніх комунікацій, керівник відділу продаж

*Джерело: розроблено автором*

Календарний план реалізації заходів щодо удосконалення управління збутовою діяльністю наведено в табл.3.5.

Таблиця 3.5 – Календарний план реалізації заходів щодо удосконалення управління збутовою діяльністю ТОВ «Проктер енд Гембл Україна» в 2024 році

Назва завдання	Дата початку	Дата закінчення	Тривалість, днів
1. Зниження цін	01.01.2024	31.12.2024	366
1.1. Проведення перерахунку цін та внесення змін в програми управління продажем на підприємстві	01.01.2024	02.01.2024	2
1.2. Повідомлення оптових покупців (АТБ, Сільпо, Варус та інші торговельні компанії) про політику зниження цін	03.01.2024	03.01.2024	1
1.3. Контроль за зниженням цін на товари в торговельних мережах	03.01.2024	31.12.2024	364
2. Створення на публікація рекламного ролика	01.01.2024	01.02.2024	32
2.1. Замовлення та створення ролика	01.01.2024	20.04.2024	111
2.2. Оплата за послуги зі створення рекламного ролика	20.04.2024	20.04.2024	1
2.3. Публікація рекламного ролика на ТБ	21.04.2024	20.07.2024	91
2.4. Публікація рекламного ролика в соціальній мережі Facebook	21.04.2024	31.12.2024	255
2.5. Публікація рекламного ролика на YouTube	21.04.2024	18.10.2024	181
3. Відновлення активності в соціальній мережі Facebook та публікація патріотичного контенту	01.01.2024	31.12.2024	366
3.1. Укладення угоди на ведення сторінки в соціальній мережі з рекламною агенцією	01.01.2024	03.01.2024	3
3.2. Контроль за веденням сторінки та узгодження контенту для сторінки в соціальній мережі Facebook	03.01.2024	31.12.2024	364
4. Проведення благодійної акції «2% доходів на потреби ЗСУ»	01.01.2024	31.12.2024	366
4.1. Оголошення про початок благодійної акції «2% доходів на потреби ЗСУ»	01.01.2024	01.01.2024	1
4.2. Збір зазначеного відсотка від обсягів продаж та передача його на потреби ЗСУ	01.02.2024	31.12.2024	335
4.3. Отримання та публікація звітів про цільове використання коштів	15.02.2024	31.12.2024	321
5. Контроль за проведенням заходів щодо удосконалення управління збутовою діяльністю	01.01.2024	31.12.2024	366

*Джерело: розроблено автором*

Побудуємо за наведеними даними діаграму Ганта (рис.3.2).



Рисунок 3.2 – Діаграма Ганта реалізації заходів щодо удосконалення управління збутовою діяльністю ТОВ «Проктер енд Гембл Україна» в 2024 році

Джерело: розроблено автором

Отже, період проведення заходів триватиме з 01.01.2024 по 31.12.2024 (366 днів). Загальний період проведення заходів розтягнутий протягом усього року, з визначеними етапами та конкретними датами для кожного заходу. Такий підхід дозволяє чітко визначити терміни та спростити відстеження прогресу у реалізації заходів.

Складемо матрицю відповідальності для реалізації заходів щодо удосконалення управління збутовою діяльністю ТОВ «Проктер енд Гембл Україна» (табл.3.6).

Таблиця 3.6 – Матриця відповідальності для реалізації заходів щодо удосконалення управління збутовою діяльністю та стимулювання збуту ТОВ «Проктер енд Гембл Україна» в 2024 році

Назва завдання	Генеральний директор	Керівник відділу маркетингу	Керівник фінансово-бухгалтерського відділу	Керівник відділу зовнішніх комунікацій	Керівник відділу продаж	Головний бухгалтер
1. Зниження цін	К, З				В	К
1.1. Проведення перерахунку цін та внесення змін в програми управління продажем на підприємстві	К, З				В	К
1.2. Повідомлення оптових покупців (АТБ, Сільпо, Варус та інші торговельні компанії) про політику зниження цін	К, З				В, Д	К
1.3. Контроль за зниженням цін на товари в торговельних мережах	К, З				В	К
2. Створення на публікація рекламного ролика	З	В		К		
2.1. Замовлення та створення ролика	З	В		К		
2.2. Оплата за послуги зі створення рекламного ролика	З	В		К		
2.3. Публікація рекламного ролика на ТБ	З	В		К		
2.4. Публікація рекламного ролика в соціальній мережі Facebook	З	В		К		
2.5. Публікація рекламного ролика на YouTube	З	В		К		
3. Відновлення активності в соціальній мережі Facebook та публікація патріотичного контенту	З	В		К		
3.1. Укладення угоди на ведення сторінки в соціальній мережі з рекламною агенцією	З	В		К		
3.2. Контроль за веденням сторінки та узгодження контенту для сторінки в соціальній мережі Facebook	З	В		К		

Продовження таблиці 3.6

4. Проведення благодійної акції «2% доходів на потреби ЗСУ»	К	В	З	К	К	К
4.1. Оголошення про початок благодійної акції «2% доходів на потреби ЗСУ»	К	В	З	К	К	К
4.2. Збір зазначеного відсотка від обсягів продаж та передача його на потреби ЗСУ	К	В	З	К	К	К
4.3. Отримання та публікація звітів про цільове використання коштів	К	В	З	К	К	К
5. Контроль за проведенням заходів щодо удосконалення управління збутовою діяльністю	К	В	З	К	К	К

*В – виконання, К – контроль за виконанням, З – затвердження рішень, Д – підготовка*

*документів*

*Джерело: розроблено автором*

Отже, для реалізації щодо удосконалення управління збутовою діяльністю ТОВ «Проктер енд Гембл Україна» буде залучено генерального директора, керівників відділу маркетингу, фінансово-бухгалтерського відділу, відділу зовнішніх комунікацій, відділу продаж, головного бухгалтера.

Визначимо ризики проведення заходів з підвищення ефективності діяльності ТОВ «Проктер енд Гембл Україна».

Ризик зниження платоспроможності населення на дуже високому рівні, спричинений зменшенням середньої заробітної плати через війну в країні (підприємства втрачають свої прибутки), а також наростанням рівня безробіття, включаючи вимушену міграцію з окупованих або небезпечних регіонів.

Ризик знищення виробничих потужностей ТОВ «Проктер енд Гембл Україна» військами РФ не є дуже високим, але існує, оскільки по Україні продовжуються ракетні удари, переважно спрямовані на промислові підприємства та військові об'єкти.

Ризик втрати фахівців через їх від'їзд з України в умовах посилення воєнних дій існує, але він низький за умови своєчасної виплати заробітної плати працівникам.

Ризик банкрутства основних покупців (великих торговельних мереж) існує, але його рівень досить низький, оскільки, незважаючи на підвищення цін, попит на товари щоденного вжитку не втрачає актуальності.

Валютний ризик (зниження курсу гривні) суттєво впливає на компанію, оскільки наразі курс долара та євро вже зросли до рівня 36-37 грн., порівняно із початком війни, коли вартість долара становила 28,8 грн. Ризик подальшого зростання курсу інфляції також досить високий.

Політичні ризики у 2022 році є значущими, враховуючи військовий конфлікт в країні. Також існує загроза прийняття законопроектів, що можуть вплинути на діяльність компанії, наприклад, зміни ставок оподаткування.

Фінансовий ризик включає невірне формування прогнозу бюджету витрат або не правильне прогнозування росту доходів, що може призвести до отримання менших доходів, ніж очікується та менших прибутків.

Організаційний ризик реалізації заходів щодо удосконалення управління збутовою діяльністю ТОВ «Проктер енд Гембл Україна» в 2024 році може виникнути з різних причин. Однією з можливих проблем може бути недостатній рівень усвідомлення персоналом необхідності та мети запланованих заходів. Він також пов'язаний із змінами внутрішнього підприємницького середовища. Додатковим організаційним ризиком є можливість непрофесійного виконання запланованих заходів або недостатньої ефективності контролю за їх реалізацією. Це може виникнути через неправильно вибрані стратегії, недостатні ресурси чи неефективне управління процесом впровадження змін. Деякі інші потенційні організаційні ризики включають в себе втрату ключових кадрів через недостатній комунікації чи мотивації, затримки у виробничих процесах або невідповідність існуючих процедур та структур новим вимогам. Узагальнимо розглянуті ризики в табл.3.7.

Таблиця 3.7 – Ризики проведення заходів щодо удосконалення управління збутовою діяльністю ТОВ «Проктер енд Гембл Україна» в 2024 році

Подія	Ймовірність (від 1 до 3)	Вплив (від 1 до 3)	Невід'ємний ризик	Загальний ризик
Ризик зниження платоспроможності населення	3	3	9	Дуже високий
Ризик знищення виробничих потужностей	1	3	3	Помірний
Ризик втрати фахівців через від'їзд з України в разі посилення воєнних дій	1	3	3	Помірний

## Продовження таблиці 3.7

Ризик банкрутства великих клієнтів	1	3	3	Помірний
Валютний ризик (падіння курсу гривни), зростання темпу інфляції	2	2	4	Помірний
Політичний ризик	2	1	2	Середній
Фінансовий ризик	2	3	6	Високий
Організаційний ризик	1	3	3	Помірний

*Джерело: розроблено автором*

Підсумовуючи наведене вище можна констатувати, що в діяльності ТОВ «Проктер енд Гембл Україна» в 2022 році присутні різні види ризику які можуть чинити негативний вплив на ефективність діяльності компанії, а тому при реалізації заходів щодо удосконалення управління збутовою діяльністю ТОВ «Проктер енд Гембл Україна» в 2024 році потрібно постійно контролювати показники діяльності та вплив факторів зовнішнього середовища. Для управління організаційними ризиками компанія може вживати заходів, таких як ефективна комунікація з персоналом, ретельне планування та впровадження змін, надання достатніх ресурсів для успішної реалізації заходів, а також систематичний моніторинг та оцінка процесів.

### 3.3. Розрахунок прогнозної ефективності заходів та пропозицій

Для визначення прогнозної ефективності заходів та пропозицій проведемо розрахунок необхідних витрат на здійснення запропонованих заходів.

Розрахуємо вартість створення та розміщення рекламного ролика ТОВ «Проктер енд Гембл Україна». Як вже зазначалось, ролик буде транслюватись на ТБ, в соціальній мережі Facebook та на YouTube.

Для замовлення рекламного ролику пропонуємо скористатись послугами рекламної агенції «Студія Dme.Production» [38]. Вартість створення 30 сек. рекламного ролика становить від 4000 дол США (для ТБ), 300 дол. США для YouTube та 150 дол. для соціальної мережі. Якщо замовити рекламний ролик для

ТБ та адаптувати його для показу на YouTube та в соціальній мережі Facebook, то вартість складе 4500 дол. США).

Вартість в гривневому еквіваленті складе (за курсом долара 36,8 грн.):

$$4500 * 36,8 = 165\ 600 \text{ грн.}$$

Вартість розміщення 30 сек. ролика (1 показ) на каналі «Новий канал» має вартість від 245 грн. до 3630 грн. Показ в вечірні години (19,45-21.00) має вартість 3630 грн.

Вартість розміщення 30 сек. ролика (1 показ) на каналі «СТБ» має вартість від 600 грн. до 1350 грн. Показ в вечірні години (17.50-22.40) має вартість 1350 грн.

Заплануємо транслювання рекламного ролика в популярні (найдорожчі години), 2 рази на день на кожному ТБ-каналі протягом 3 місяців (90 днів).

Вартість публікації рекламного ролика на каналі «Новий канал» за 3 місяці складе:

$$3630 * 2 * 90 = 653\ 400 \text{ грн.}$$

Вартість публікації рекламного ролика на каналі «СТБ» за 3 місяці складе:

$$1350 * 2 * 90 = 243\ 000 \text{ грн.}$$

Вартість публікації рекламного ролика на ТБ протягом 3 місяців складе:

$$653\ 400 + 243\ 000 = 896\ 400 \text{ грн.}$$

Розрахуємо вартість транслювання рекламного ролика в соціальній мережі Facebook із розрахунку 1 долар США за 1000 показів. Щодня заплануємо 2000 показів. Вартість розміщення реклами на день складе (за курсом долара 36,8 грн.):

$$2*38,6=77 \text{ грн.}$$

Вартість показу ролика в соціальній мережі Facebook протягом року складе:

$$77*365=28\ 178 \text{ грн.}$$

Розрахуємо вартість транслявання рекламного ролика на YouTube. Ціна 1 перегляду складає 0,01 дол. США. За 2000 переглядів вартість складає:

$$2000*0,01=20 \text{ дол. США}$$

Вартість в гривневому еквіваленті складе:

$$20*38,6=772 \text{ грн.}$$

Вартість показу ролика на YouTube протягом 6 місяців складе:

$$722*6*30=129\ 960 \text{ грн.}$$

Узагальнимо вартість рекламної кампанії в табл.3.8.

Таблиця 3.8 – Бюджет рекламної кампанії ТОВ «Проктер енд Гембл Україна» в 2024 році, грн.

Статті витрат	Сума, грн.
Реклама на ТБ	896 400
Реклама в соціальній мережі Facebook	28 178
Реклама на YouTube	129 960
Створення ролика	165 600
Всього	1 220 138

*Джерело: розроблено автором*

Отже, вартість рекламної кампанії складе 1 220,14 тис. грн. за рік за умови трансляції реклами на ТБ, в соціальній мережі Facebook та на YouTube.

Розрахуємо витрати на відновлення активності в соціальній мережі Facebook. Необхідно створити контент, для цього потрібно фото та відео матеріал, відзнятий професійним фотографом та створення картинок для контенту професійним дизайнером. Для створення контенту та ведення сторінки в соціальній мережі Facebook пропонуємо скористатись послугами рекламної агенції. «STUDIO IFISH» пропонує такі послуги за ціною від 500 до 1000 дол. США на місяць [5133]. Оберемо середній тарифний план – 750 дол. на місяць:

$$750 * 36,8 = 27\ 600 \text{ на місяць.}$$

Вартість за рік складе:

$$27\ 600 * 12 = 331\ 200 \text{ грн.}$$

Щоб визначити витрати на проведення благодійної акції «2% доходів на потреби ЗСУ» та визначити вплив зниження ціни на 5% розрахуємо прогноз зростання доходів ТОВ «Проктер енд Гембл Україна» в 2024 році. Для цього спочатку визначимо темп зростання доходів в 2020-2022 роках на рис.3.3.

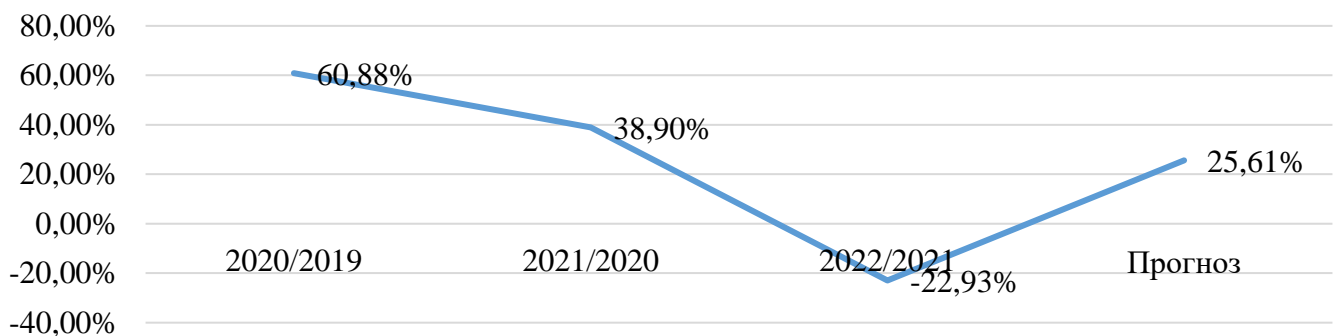


Рисунок 3.3 – Динаміка зростання доходів ТОВ «Проктер енд Гембл Україна» в 2020-2022 роках, %

*Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «Проктер енд гембл Україна»*

З рис.3.3 бачимо, що за умови незмінності очікується зростання обсягів продаж на 25,61%. Окрім того, в 2024 році завдяки проведенню рекламної кампанії,

відновленню сторінки в соціальній мережі, покращенню репутації компанії, зниженню цін на товари очікується збільшення обсягів продаж на 10%.

Отже, прогнозне зростання обсягів продаж в 2024 році складе:

$$25,61\%+10\%=35,61\%$$

Спрогнозуємо розмір доходів від продажу товарів враховуючи зниження цін на 10% та збільшення обсягів продаж на 35,61%:

$$6\,361\,291*90\%*135,61\%=7\,763\,892 \text{ тис. грн.}$$

Розрахуємо збільшення суми собівартості товарів в 2024 році із урахуванням збільшення обсягів виробництва та продажу товарів на 35,61% та того, що частка змінних витрат складає 71%:

$$4\,377\,060*71\%*135,61\%+4\,377\,060*29\%=5\,483\,716 \text{ тис. грн.}$$

Розрахуємо витрати на проведення благодійної акції «2% доходів на потреби ЗСУ» в 2024 році:

$$7\,763\,892 * 2\% = 155\,278 \text{ тис. грн.}$$

Складемо прогноз фінансових результатів ТОВ «Проктер енд Гембл Україна» на 2024 рік в табл. 3.9.

Таблиця 3.9 – Прогноз фінансових результатів ТОВ «Проктер енд Гембл Україна» на 2024 рік, тис. грн.

Показники	2022	Прогноз	Відхилення	
			Тис. грн.	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	6 361 291	7 763 892	1 402 601	22,05
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	4 377 060	5 483 716	1 106 656	25,28

## Продовження таблиці 3.9

Валовий: прибуток	1 984 231	2 280 176	295 945	14,91
Інші операційні доходи	27 108	27 108	0	0,00
Адміністративні витрати	324 200	324 200	0	0,00
Витрати на збут	317 843	474 672	156 829	49,34
Інші операційні витрати	704 691	704 691	0	0,00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	664 605	803 720	139 115	20,93
Інші фінансові доходи	24 148	24 148	0	0,00
Інші доходи	129	129	0	0,00
Фінансові витрати	8 689	8 689	0	0,00
Інші витрати	37 738	37 738	0	0,00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	642 455	781 570	139 115	21,65
Витрати (дохід) з податку на прибуток	118 386	140 683	22 297	18,83
Чистий фінансовий результат: прибуток	524 069	640 888	116 819	22,29

*Джерело: розраховано автором*

Отже, економічний ефект від проведення заходів щодо удосконалення управління збутовою діяльністю полягатиме в зростанні чистого прибутку на 116 819 тис. грн. (22,29%) за рік.

## ВИСНОВКИ

Відповідно до завдань даного дослідження, нами було визначено сутність збутової діяльності підприємства. Проведений аналіз запропонованих вітчизняними та зарубіжними науковцями визначень поняття «збутова діяльність» показав, що збут розглядають як систему обміну (безперервних продажів), що утворюють ринок, вносять додатково складність в визначення еквівалентності (цінову проблему) товарного обміну і в минулому, і в сьогоденні. Було доведено, що збутова діяльність підприємства і маркетингові комунікації мають тісний зв'язок та взаємодіють задля досягнення спільних цілей. Так, збутова діяльність націлена на реалізацію товарів або послуг компанії, залучення нових клієнтів, забезпечення задоволення потреб та бажань споживачів, а також підтримання довгострокових стосунків із клієнтами. В свою чергу, маркетингові комунікації включають у себе інструменти та стратегії, орієнтовані на взаємодію з цільовою аудиторією з метою підвищення усвідомленості про товари чи послуги підприємства, стимулювання продажів, збільшення лояльності клієнтів та підтримання позитивного іміджу бренду.

Нами було визначено, що стимулювання збуту є одним з елементів маркетингових комунікацій підприємства на рівні з рекламою чи зв'язками з громадськістю. Даний інструмент зосереджений на різних цілях, які досягаються різними способами, і залежно від того, кому вони безпосередньо призначені: посередникам чи кінцевим споживачам. Ключовою метою стимулювання збуту є залучення якнайбільшої кількості клієнтів для активізації попиту на товари або послуги підприємства.

Варто підкреслити, що механізм управління стимулюванням збуту в маркетинговій комунікаційній політиці підприємства передбачає ретельне планування, розробку і реалізацію комплексу заходів. Цей механізм орієнтований на досягнення поставлених мети та завдань, таких як збільшення обсягів продажів, підвищення лояльності клієнтів, просування нових продуктів на ринок, підтримка іміджу компанії, тощо. Ефективна модель управління збутовою діяльністю

повинна включати чітко встановлену мету та цілі діяльності, також визначену стратегічну спрямованість та її систему забезпечення. До складу інструментів управління збутовою діяльністю входять засоби, за допомогою яких здійснюється цілеспрямований вплив (управління) з практичним характером

У сучасних умовах господарювання, де маркетинговий підхід є невід'ємною частиною успішного управління підприємством, збут визначається як один із ключових аспектів діяльності. З огляду на це, регулярна оцінка ефективності управління збутовою діяльністю стає важливим елементом стратегічного планування. Оцінка збутової політики підприємства включає в себе детальний аналіз ряду факторів, спрямованих на визначення вірного напрямку розвитку відділу збуту та в цілому підприємства. Нами було проаналізовано різні методи оцінки ефективності збутової діяльності, а саме: соціологічні, маркетингові, бальні, SWOT та PEST-аналізи, аналіз прихильності покупців з використанням матриці «аналізу прихильності» (BZB), показників економічної ефективності тощо. Також, варто наголосити, що важливо застосовувати комплексний підхід до оцінки всіх аспектів збутової діяльності підприємства.

Досліджуване підприємство в даній дипломній роботі - ТОВ «Проктер енд гембл Україна», створена в 1993 році в складі групи компаній «Procter & Gamble». Компанія займається виробництвом продукції ТМ Ariel, Tide, Gala, Discreet, Naturella та Always та продає імпортовану продукцію брендів Fairy, MrProper, Pampers, Gillette, Braun, Pantene, Head&Shoulders, Blend-a-med, Oral B, Old Spice, Safeguard.

Нами було проаналізовано фінансово-економічні показники ТОВ «Проктер енд гембл Україна». Компанія має відносно стабільне становище та підвищує свої прибутки. Відтак, у 2022 році компанія показала рекордну динаміку зростання чистого прибутку – 221,47%, але поряд з тим відстежується падіння обсягу продажів на 22,93%. Передумовами даної ситуації стало зниження собівартості продаж та зростання експорту вироблених товарів на 4,7%. Також варто відзначити позитивну динаміку показників рентабельності та ділової активності, що свідчить

про ефективне управління активами та фінансовими потоками компанії, що може підтримувати її стабільність та конкурентоспроможність на ринку.

За останні два роки підприємство демонструє динамічні зміни в управлінні персоналом та фінансовій діяльності. Так, у 2022 році під впливом обставин війни та енергетичних обмежень, чисельність персоналу скоротилась, а продуктивність праці та стабільність персоналу зменшилися. Незважаючи на це, середня заробітна плата продовжує зростати. У цілому, хоча підприємство зіткнулося із складнощами у 2022 році, результати попередніх років свідчать про високий рівень ефективності управління персоналом.

Вплив політичних та економічних факторів на діяльність ТОВ "Проктер енд гембл Україна" виявився значущим. Війна в Україні призвела до різких змін у медіапросторі, вплинувши на маркетингові стратегії підприємства: маркетингова діяльність скоротилась майже вдвічі, також певний період по основному маркетинговому комунікаційному каналу (ТБ) не транслювалась реклама, а тому бюджет витрат на телевізійну рекламу не був виконаний в 2022 році. Включення компанії у список міжнародних спонсорів війни має негативний ефект на її репутацію, викликаючи осуд та заклик до бойкоту. Однак, враховуючи значущий внесок у державний бюджет та забезпечення робочими місцями, важливо провести роботу з суспільною думкою для врегулювання конфлікту. Економічні труднощі, зокрема підвищення курсу валюти, призвели до зростання цін на продукцію, що в свою чергу вплинуло на зменшення попиту внаслідок скорочення купівельної спроможності населення. Все це вимагає від компанії вдосконалення стратегій маркетингу та ефективного взаємодії з громадськістю.

Проведене нами дослідження вказує на великий вплив і інших зовнішніх факторів, таких як стан ринків та конкуренція, на діяльність ТОВ "Проктер енд Гембл Україна". Компанія успішно працює на двох ключових ринках - побутової хімії та товарів особистої гігієни. Зростання конкуренції висуває велику кількість завдань перед брэндами: вдосконалювати збутові стратегії, проділяти увагу зростаючій долі електронної комерції на ринку, постійно покращувати продукцію та її якість, враховуючи нові тенденції споживчого ринку.

Аналіз збутової діяльності ТОВ "Проктер енд гембл Україна" вказує на наявність різноманітних каналів реалізації, зокрема у гіпермаркетах, дискаунтерах, аптеках, будівельних супермаркетах та електронній комерції. Ексклюзивним дистриб'ютором компанії є ПРАТ «САВ 92», який має розгалужену мережу філій у різних регіонах України.

Динаміка витрат на збут показала зменшення даного показнику у 2022 році на 58,65%, що може свідчити про ефективнішу економію ресурсів у порівнянні з попередніми роками. Дані ресурси найбільш активно компанія використовує рекламу на ТБ, так як частка фінансування такої реклами складає 47%-48% за рік в середньому, частка зовнішньої реклами зросла з 14,97% до 39,57% в 2022 році, оскільки в 2022 році компанія припинила використовувати соціальний маркетинг та партнерську рекламу, а також мінімізувала участь в благодійних заходах та ПР-1,3% в 2022 році.

Після проведеного аналізу ефективності збутової діяльності та стимулювання збуту ТОВ "Проктер енд Гембл Україна", виявлено певні недоліки в управлінні збутом та стимулюванні збуту:

- компанія перестала використовувати сторінку в соціальній мережі в Facebook в 2022 році;
- за 2022 рік значно погіршилась репутація підприємства в Україні і не було вжито ніяких заходів для покращення ситуації;
- зниження збутових витрат приводить до зниження доходів компанії;
- зниження попиту через підвищення цін на товари компанії.

Основними напрямками удосконалення вище описаних проблем управління збутовою діяльністю є оптимізація цінової політики та використання рекламної діяльності для покращення репутації компанії. Для реалізації цих напрямків було запропоновано такі заходи з щодо удосконалення управління збутовою діяльністю: зниження цін на 10%; відновлення активності в соціальній мережі Facebook та публікація патріотичного контенту; проведення благодійної акції «2% доходів на потреби ЗСУ»; створення та публікація рекламного ролика.

Нами було розраховано економічні витрати запропонованих заходів. Загальна сума інвестицій становить 156 829,3 тис. грн. Водночас, економічний ефект від проведення заходів щодо удосконалення управління збутовою діяльністю полягатиме в зростанні чистого прибутку на 116 819 тис. грн. (22,29%) за рік.

Період проведення заходів триватиме з 01.01.2024 по 31.12.2024 (366 днів). До реалізації щодо удосконалення управління збутовою діяльністю ТОВ «Проктер енд Гембл Україна» буде залучено генерального директора, керівників відділу маркетингу, фінансово-бухгалтерського відділу, відділу зовнішніх комунікацій, відділу продаж, головного бухгалтера.

У ході аналізу діяльності ТОВ "Проктер енд Гембл Україна" у 2022 році були виявлені різноманітні види ризиків, які можуть негативно позначитися на ефективності компанії. Тому при впровадженні заходів з удосконалення управління збутовою діяльністю у 2024 році необхідно постійно моніторити ключові показники та враховувати вплив факторів зовнішнього середовища.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамович, І. А. Методичні підходи оцінки ефективності збутової діяльності переробних підприємств. *Агросвіт*. 2014. № 4. С. 25-28.
2. Амеліна І.В., Дмитренко О.І. Теоретичні основи менеджменту збуту продукції підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2021. № 4 (83). С. 38-44.
3. Аналіз ринків косметики та побутової хімії України 2018-2020 рр. *Pro consulting*. URL: <https://www.beautytech.com.ua/2021/presentation/2day-10-Brovenko.pdf> (дата звернення: 09.11.2023).
4. Аналіз ринку косметики України 2022 р. *Pro consulting*. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-kosmetiki-v-ukraine-2021-god> (дата звернення: 09.11.2023).
5. Аналіз ринку побутової хімії України 2022 р. *Pro consulting*. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-zhidkoj-bytovoj-himii-v-ukraine-2022-god> (дата звернення: 09.11.2023).
6. Багорка М. О., Кадирус І. Г. Упровадження маркетингової концепції управління в практичну діяльність аграрних підприємств. *Держава та регіони*. 2021. № 1 (118). С. 42-47.
7. Багорка М. О., Кадирус І. Г., Юрченко Н. І. Маркетингові підходи в управлінні збутовою діяльністю оптових торговельних підприємств. *Підприємництво і торгівля*. 2021. № 28. С.7-14.
8. Бовкун О. Управління збутовою діяльністю промислового підприємства. *Економічні горизонти*. 2022. № 1(19). С. 22–31.
9. Болотіна І. М., Семенець М. В. Розвиток стратегії просування товарів на зовнішній ринок. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9893> (дата звернення: 24.07.2023).
10. Васюткіна Н.В., Марченко С.М. Оцінювання ефективності маркетингу у збутовій діяльності підприємств. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2021. Вип. 2(103)

11. Гаврилко П. П. Економічний зміст збуту продукції Економіка. *Управління. Інновації*. 2012. № 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2012\\_1\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2012_1_11). (дата звернення: 09.11.2023).
12. Глазкова К. О. Проблеми збутової політики сучасних українських підприємств. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2020. № 3. С. 102-107
13. Григорова З. В., Лисенко М. А. Застосування контент менеджменту в управлінні збутовою діяльністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9536> (дата звернення: 22.08.2023).
14. Грицишин А. Облік збутової діяльності в умовах розмежування логістичних і маркетингових процесів. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2020. Вип. 1. С. 200–212.
15. Давидюк Ю.В., Ярмолюк Д.І., Соловей А.І. Управління збутовою діяльністю на туристичному підприємстві. *Класичний приватний університет*. 2022. № 1 (930). С. 44-49.
16. Данилюк В. О., Дашкевич Д. Р. Особливості управління збутовою діяльністю в бізнес-організаціях різних галузей. *Бізнес Інформ*. 2020. №9. С. 276–283.
17. Дубівка Д. В. Поняття «збут» в системі управління підприємством URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/2\\_2013/26.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/2_2013/26.pdf) (дата звернення: 08.11.2023).
18. Дячун О. Функції управління збутом на підприємстві. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2022. Вип. 1 (26). С. 69-76.
19. Заїчко І., Богріновцева Л. Фінансовий менеджмент в системі забезпечення діяльності збутових підприємств. *Економіка та суспільство*. 2022. № (45). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1933/1861> (дата звернення: 22.08.2023).
20. Зеліч В.В. Використання pr-технологій як інструменту маркетингових комунікацій у просуванні компанії.. *Держава та регіони*. 2022. № 1 (124). С. 77-82.

21. Іванов С.М. Управління збутом підприємства на основі використання діаграми Ісікави. *Приазовський економічний вісник*. 2021. № 2 (25). С. 246-250.
22. Ільченко Т., Помазан Л. Маркетингова комунікаційна політика: сутність та особливості на промисловому підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2022. № (43). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1736/1672> (дата звернення: 22.07.2023).
23. Кабаченко Д. В., Демиденко М.А. Обґрунтування напрямів удосконалення системи управління збутовою діяльністю підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2020. №51. С. 207-214
24. Кадирус І. Г., Донських А. С., Якубенко Ю. Л. Економічні особливості збутової діяльності аграрних підприємств. *Modern Economics*. 2019. № 15(2019). С. 102-107.
25. Ключник А.В. Теоретичний аналіз поняття «збут» та його функцій. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки*. 2014. Вип. 6. С. 89-114
26. Компанія ТОВ"ПРОКТЕР ЕНД ГЕМБЛ УКРАЇНА". *You control*. URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/19341005/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/19341005/) (дата звернення: 09.11.2023).
27. Курс валют. *Minfin*. URL: <https://minfin.com.ua/ua/currency/usd/> (дата звернення: 07.10.2023).
28. Майбогіна Н. В. Організація і методика аналізу збутової діяльності промислового підприємства: автореф. дис. на здобуття наук ступеня канд. екон. наук. КНЕУ, 2007. С. 17
29. Макалюк І. В., Ліндаєв Д. В. Сутність збутової діяльності підприємства та методологічна послідовність оцінювання її ефективності. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2019. № 23. С.140-148.
30. Мінаєва А. О., Долгальова О.В. Сучасна сутність процесу управління збутовою діяльністю в системі менеджменту підприємства. *Збірник наукових праць Донбаської національної академії будівництва і архітектури*. 2019. № 2. С. 99-105.

31. Нестеренко Р. В. Методичні аспекти забезпечення логістичної діяльності підприємств як напрям їх ефективного функціонування та розвитку. *Бізнес Інформ*. 2019. №2. С. 266–270.
32. Онопрієнко І.М., Карпенко А.С., Савицька К.О. Ефективність комунікаційно-збутової активності підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. №3 (20). 2019. С. 300-305.
33. Петрова І.Л., Лойко Є.М. Методичні засади розробки маркетингової стратегії підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. № 1 (65). С. 95-104.
34. Сагун А. Ж., Карташова О. Г. Структура інформаційного забезпечення управління збутової діяльності підприємства. *Економіка та держава*. 2021. № 2. С. 112–117.
35. Середня зарплата в Україні. Minfin. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/> (дата звернення: 07.10.2023).
36. Слесь І.Р., Круш П.В. Методологія аналізу збутової діяльності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. № 16. С. 478-483.
37. Сокол П.М., Мовчан А.О. Особливості стимулювання збуту на торговельному підприємстві. *Причорноморські економічні студії*. 2021. № 65. С. 78-82.
38. Студія «Dme.Production» URL: <https://dme-production.com.ua/uk/services/promotional-video/> (дата звернення: 09.11.2023).
39. Терент'єва Н.В. Управління збутовою діяльністю в системі управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2016. № 2
40. Ямкова О.М. Зміст формування збутової політики виробничих підприємств. *Економіка і управління*. 2012. № 2. С. 52-59.
41. Colgate-Palmolive: Ласкаво просимо у світ. URL: <https://www.colgatepalmolive.com.ua/> (дата звернення: 09.11.2023).
42. Henkel Ukraine: офіційний сайт. URL: <https://www.henkel.ua/> (дата звернення: 09.11.2023).

43. Kotler P. Armstrong G. Marketing Essentials. *Pearson Education Limited. London.* 2008. P.1020
44. Market capitalization of Procter & Gamble (PG). URL: <https://companiesmarketcap.com/procter-and-gamble/marketcap/> (дата звернення: 09.11.2023).
45. Nico Schinagl Waller Return on Marketing Investment. *Journal of Business Case Studies. Second Quarter.* 2007. Vol. 3, № 2. P. 41-48.
46. Procter & Gamble (P&G) Україна. *Wikipedia.* URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Procter\\_%26\\_Gamble](https://uk.wikipedia.org/wiki/Procter_%26_Gamble) (дата звернення: 09.11.2023).
47. Procter & Gamble OFFICIAL. URL: <https://pg.com/> (дата звернення: 09.11.2023).
48. Procter & Gamble визнали спонсором війни. Які товари українцям краще не купувати. URL: <https://www.rbc.ua/rus/styler/procter-gamble-viznali-sponsorom-viyni-ki-1675350838.html> (дата звернення: 05.11.2023).
49. Procter & Gamble Україна. *Facebook.* URL: <https://www.facebook.com/pg.com.ua/> (дата звернення: 09.11.2023).
50. Prom.ua. URL: [https://prom.ua/ua/?utm\\_source=google\\_brend&utm\\_medium=cpc&utm\\_content=kw&utm\\_campaign=Search\\_Prom\\_Brand&gad\\_source=1&gclid=CjwKCAiAgeeqBhBAEiwAoDDhn2AIWzVPYK6\\_XV1\\_4OLvRBgODWPdtfWvb8Cxb4PZLnpUXUpdToV-qRoCM5wQAvD\\_BwE](https://prom.ua/ua/?utm_source=google_brend&utm_medium=cpc&utm_content=kw&utm_campaign=Search_Prom_Brand&gad_source=1&gclid=CjwKCAiAgeeqBhBAEiwAoDDhn2AIWzVPYK6_XV1_4OLvRBgODWPdtfWvb8Cxb4PZLnpUXUpdToV-qRoCM5wQAvD_BwE) (дата звернення: 09.11.2023).
51. STUDIO IFISH. URL: <https://ifish.com.ua/ua/> (дата звернення: 09.11.2023).
52. Unilever Україна: офіційний сайт. URL: <https://www.unilever.ua/> (дата звернення: 09.11.2023).

## ДОДАТКИ

## Додаток А

Таблиця А.1 - Баланс ТОВ «Проктер енд Гембл Україна» на 31.12.2020 р.

Баланс (Звіт про фінансовий стан)			
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
1	2	3	4
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	24 816.00	45 807.00
первісна вартість	1001	64 553.00	116 480.00
накопичена амортизація	1002	39 737.00	70 673.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	0.00
Основні засоби	1010	1 590 827.00	1 589 629.00
первісна вартість	1011	2 595 057.00	2 750 249.00
Знос	1012	1 004 230.00	1 160 620.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	0.00
первісна вартість	1016	0.00	0.00
Знос	1017	0.00	0.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	0.00
первісна вартість	1021	0.00	0.00
накопичена амортизація	1022	0.00	0.00
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	0.00
інші фінансові інвестиції	1035	200 257.00	0.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	4 120.00	4 120.00
Відстрочені податкові активи	1045	4 547.00	27 111.00
Гудвіл	1050	0.00	0.00
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	0.00
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	0.00
Інші необоротні активи	1090	0.00	0.00
Усього за розділом I	1095	1 824 567.00	1 666 667.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	73 263.00	569 540.00
Виробничі запаси	1101	59 121.00	60 423.00
Незавершене виробництво	1102	7 220.00	23 461.00
Готова продукція	1103	4 442.00	25 428.00
Товари	1104	2 480.00	460 228.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	0.00
Депозити перестраховання	1115	0.00	0.00
Векселі одержані	1120	0.00	0.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	0.00	580 899.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами з бюджетом	1130	98 855.00	116 839.00
з бюджетом	1135	791.00	200 275.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	90 674.00

з нарахованих доходів	1140	0.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1145	475 890.00	53 558.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2 809.00	1 403.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	0.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	456 390.00	1 248 423.00
Готівка	1166	0.00	0.00
Рахунки в банках	1167	456 390.00	1 248 423.00
Витрати майбутніх періодів	1170	1 348.00	2 060.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	0.00
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	0.00
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	0.00
резервах незароблених премій	1183	0.00	0.00
інших страхових резервах	1184	0.00	0.00
Інші оборотні активи	1190	12.00	0.00
Усього за розділом II	1195	1 109 358.00	2 772 997.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	0.00
Баланс	1300	2 933 925.00	4 439 664.00
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
1	2	3	4
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 108 127.00	1 108 127.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	0.00
Капітал у дооцінках	1405	0.00	0.00
Додатковий капітал	1410	156 309.00	-5 488.00
Емісійний дохід	1411	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	0.00
Резервний капітал	1415	277 032.00	277 032.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	705 419.00	559 307.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	0.00
Вилучений капітал	1430	0.00	0.00
Інші резерви	1435	0.00	0.00
Усього за розділом I	1495	2 246 887.00	1 938 978.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1500	0.00	0.00
Відстрочені податкові зобов'язання			
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	0.00
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	0.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	64.00	8 176.00
Довгострокові забезпечення	1520	28 862.00	33 150.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	28 862.00	33 150.00
Цільове фінансування	1525	0.00	0.00
Благодійна допомога	1526	0.00	0.00

Страхові резерви	1530	0.00	0.00
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	0.00
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	0.00
резерв незароблених премій	1533	0.00	0.00
інші страхові резерви	1534	0.00	0.00
Інвестиційні контракти	1535	0.00	0.00
Призовий фонд	1540	0.00	0.00
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	0.00
Усього за розділом II	1595	28 926.00	41 326.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	726.00	129.00
Векселі видані	1605	0.00	0.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	18 293.00	43 473.00
товари, роботи, послуги	1615	230 428.00	663 850.00
розрахунками з бюджетом	1620	30 215.00	28.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	30 215.00	0.00
розрахунками зі страхування	1625	0.00	0.00
розрахунками з оплати праці	1630	54.00	146.00
за одержаними авансами	1635	71.00	71.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1645	364 110.00	1 596 046.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	0.00
Поточні забезпечення	1660	11 041.00	148 149.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	0.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	0.00
Інші поточні зобов'язання	1690	3 174.00	7 468.00
Усього за розділом III	1695	658 112.00	2 459 360.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	0.00
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	0.00
Баланс	1900	2 933 925.00	4 439 664.00

Таблиця А.2 - Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТОВ «Проктер енд Гембл Україна» на 31.12.2020 р.

Фінансові результати	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5 942 844.00	3 693 928.00
Чисті зароблені страхові премії	2010	0.00	0.00
Премії підписані, валова сума	2011	0.00	0.00

Премії, передані у перестраховання	2012	0.00	0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0.00	0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	4 639 576.00	2 707 910.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0.00	0.00
Валовий: прибуток	2090	1 303 268.00	986 018.00
збиток	2095	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0.00	0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0.00	0.00
Інші операційні доходи	2120	42 257.00	99 696.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0.00	0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0.00	0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0.00	0.00
Адміністративні витрати	2130	506 575.00	336 859.00
Витрати на збут	2150	649 205.00	322 740.00
Інші операційні витрати	2180	122 980.00	45 405.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0.00	0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0.00	0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	66 765.00	380 710.00
збиток	2195	0.00	0.00
Дохід від участі в капіталі	2200	-91 810.00	34 224.00
Інші фінансові доходи	2220	200 000.00	55 000.00
Інші доходи	2240	303.00	3 129.00
Дохід від благодійної допомоги	2241	0.00	0.00
Фінансові витрати	2250	12 899.00	3 289.00
Втрати від участі в капіталі	2255	0.00	0.00
Інші витрати	2270	12 281.00	6 868.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0.00	0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	150 078.00	462 906.00

збиток	2295	0.00	0.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-14 793.00	-67 506.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0.00	0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	135 285.00	395 400.00
збиток	2355	0.00	0.00
Сукупний дохід	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0.00	0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	2410	0.00	0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0.00	0.00
Інший сукупний дохід	2445	0.00	0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0.00	0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	135 285.00	395 400.00
Елементи операційних витрат	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	1 142 961.00	1 168 602.00
Витрати на оплату праці	2505	245 082.00	165 864.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	45 375.00	31 586.00
Амортизація	2515	217 210.00	204 436.00
Інші операційні витрати	2520	1 269 484.00	748 244.00
Разом	2550	2 920 112.00	2 318 732.00

Таблиця Б.1 - Баланс ТОВ «Проктер енд Гембл Україна» на 31.12.2021 р.

Баланс (Звіт про фінансовий стан)			
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
1	2	3	4
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	45 807.00	0.00
первісна вартість	1001	116 480.00	0.00
накопичена амортизація	1002	70 673.00	0.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	0.00
Основні засоби	1010	1 589 629.00	1 601 036.00
первісна вартість	1011	2 750 249.00	3 025 055.00
знос	1012	1 160 620.00	1 424 019.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	0.00
первісна вартість	1016	0.00	0.00
знос	1017	0.00	0.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	0.00
первісна вартість	1021	0.00	0.00
накопичена амортизація	1022	0.00	0.00
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	0.00
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	0.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	4 120.00	0.00
Відстрочені податкові активи	1045	24 245.00	82 276.00
Гудвіл	1050	0.00	0.00
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	0.00
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	0.00
Інші необоротні активи	1090	0.00	0.00
Усього за розділом I	1095	1 663 801.00	1 683 312.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	569 540.00	637 777.00
Виробничі запаси	1101	60 423.00	69 437.00
Незавершене виробництво	1102	23 461.00	20 232.00
Готова продукція	1103	25 428.00	43 364.00
Товари	1104	460 228.00	504 744.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	0.00
Депозити перестраховування	1115	0.00	0.00
Векселі одержані	1120	0.00	0.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	580 899.00	554 780.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	75 743.00	102 408.00
з бюджетом	1135	202 782.00	43 564.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	92 350.00	8 276.00
з нарахованих доходів	1140	0.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1145	53 558.00	64 996.00

Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 480.00	1 967.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	0.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 248 423.00	311 244.00
Готівка	1166	0.00	0.00
Рахунки в банках	1167	1 248 423.00	311 244.00
Витрати майбутніх періодів	1170	2 060.00	2 289.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	0.00
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	0.00
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	0.00
резервах незароблених премій	1183	0.00	0.00
інших страхових резервах	1184	0.00	0.00
Інші оборотні активи	1190	0.00	0.00
Усього за розділом II	1195	2 734 485.00	1 719 025.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	0.00
Баланс	1300	4 398 286.00	3 402 337.00
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
1	2	3	4
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 108 127.00	1 108 127.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	0.00
Капітал у дооцінках	1405	0.00	0.00
Додатковий капітал	1410	0.00	0.00
Емісійний дохід	1411	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	0.00
Резервний капітал	1415	277 032.00	277 032.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	539 875.00	255 689.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	0.00
Вилучений капітал	1430	0.00	0.00
Інші резерви	1435	0.00	0.00
Усього за розділом I	1495	1 925 034.00	1 640 848.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	0.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	0.00
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	0.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	7 828.00	18 414.00
Довгострокові забезпечення	1520	33 150.00	37 484.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	33 150.00	37 484.00
Цільове фінансування	1525	0.00	0.00
Благодійна допомога	1526	0.00	0.00
Страхові резерви	1530	0.00	0.00
у тому числі: резерв довгострокових	1531	0.00	0.00

зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	0.00
резерв незароблених премій	1533	0.00	0.00
інші страхові резерви	1534	0.00	0.00
Інвестиційні контракти	1535	0.00	0.00
Призовий фонд	1540	0.00	0.00
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	0.00
Усього за розділом II	1595	40 978.00	55 898.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	129.00	512.00
Векселі видані	1605	0.00	0.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	43 463.00	25 816.00
товари, роботи, послуги	1615	686 026.00	629 857.00
розрахунками з бюджетом	1620	0.00	26.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	0.00
розрахунками зі страхування	1625	0.00	0.00
розрахунками з оплати праці	1630	146.00	254.00
за одержаними авансами	1635	71.00	0.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1645	1 567 193.00	594 470.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	0.00
Поточні забезпечення	1660	135 147.00	454 589.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	0.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	0.00
Інші поточні зобов'язання	1690	99.00	67.00
Усього за розділом III	1695	2 432 274.00	1 705 591.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	0.00
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	0.00
Баланс	1900	4 398 286.00	3 402 337.00

Таблиця Б.2 - Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТОВ «Проктер енд Гембл Україна» на 31.12.2021 р.

Фінансові результати	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	8 254 412.00	5 932 259.00
Чисті зароблені страхові премії	2010	0.00	0.00
Премії підписані, валова сума	2011	0.00	0.00
Премії, передані у перестраховання	2012	0.00	0.00
Зміна резерву незароблених премій,	2013	0.00	0.00

валова сума			
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0.00	0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	6 740 085.00	4 624 742.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0.00	0.00
Валовий: прибуток	2090	1 514 327.00	1 307 517.00
збиток	2095	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0.00	0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0.00	0.00
Інші операційні доходи	2120	18 605.00	42 345.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0.00	0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0.00	0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0.00	0.00
Адміністративні витрати	2130	474 790.00	507 505.00
Витрати на збут	2150	768 726.00	665 534.00
Інші операційні витрати	2180	81 366.00	122 631.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0.00	0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0.00	0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	208 050.00	54 192.00
збиток	2195	0.00	0.00
Дохід від участі в капіталі	2200	0.00	-92 203.00
Інші фінансові доходи	2220	11 983.00	200 000.00
Інші доходи	2240	639.00	303.00
Дохід від благодійної допомоги	2241	0.00	0.00
Фінансові витрати	2250	7 720.00	12 889.00
Втрати від участі в капіталі	2255	0.00	0.00
Інші витрати	2270	22 113.00	12 281.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0.00	0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	190 839.00	137 122.00
збиток	2295	0.00	0.00
Витрати (дохід) з податку на	2300	-27 815.00	-15 982.00

прибуток			
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0.00	0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	163 024.00	121 140.00
збиток	2355	0.00	0.00
Сукупний дохід	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0.00	0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	2410	0.00	0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0.00	0.00
Інший сукупний дохід	2445	0.00	0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0.00	0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	163 024.00	121 140.00
Елементи операційних витрат	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	1 199 416.00	1 142 980.00
Витрати на оплату праці	2505	303 623.00	245 082.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	54 625.00	45 375.00
Амортизація	2515	218 704.00	217 210.00
Інші операційні витрати	2520	1 274 608.00	1 286 394.00
Разом	2550	3 050 976.00	2 937 041.00

Таблиця В.1 - Баланс ТОВ «Проктер енд Гембл Україна» на 31.12.2022 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
1	2	3	4
Незавершені капітальні інвестиції	1005	82 557.00	95 506.00
Основні засоби	1010	1 518 479.00	1 432 772.00
первісна вартість	1011	2 942 498.00	2 938 851.00
знос	1012	1 424 019.00	1 506 079.00
Відстрочені податкові активи	1045	82 276.00	125 256.00
Усього за розділом I	1095	1 683 312.00	1 653 534.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	637 777.00	350 715.00
Виробничі запаси	1101	69 437.00	485.00
Незавершене виробництво	1102	20 232.00	0
Готова продукція	1103	43 364.00	4 690.00
Товари	1104	504 744.00	345 540.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	554 780.00	64 204.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	77 674.00	197 860.00
з бюджетом	1135	43 564.00	134 719.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	8 276.00	49 486.00
із внутрішніх розрахунків	1145	64 996.00	98 719.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 967.00	3 210.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	311 244.00	1 631 055.00
Рахунки в банках	1167	311 244.00	1 631 055.00
Витрати майбутніх періодів	1170	2 289.00	1 947.00
Усього за розділом II	1195	1 694 291.00	2 482 429.00
Баланс	1300	3 377 603.00	4 135 963.00
Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
1	2	3	4
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 108 127.00	1 108 127.00
Резервний капітал	1415	277 032.00	277 032.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	255 689.00	760 028.00
Усього за розділом I	1495	1 640 848.00	2 145 187.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	18 414.00	24 722.00
Довгострокові забезпечення	1520	37 484.00	67 871.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	37 484.00	67 871.00
Усього за розділом II	1595	55 898.00	92 593.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	512.00	0
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	25 816.00	44 771.00

товари, роботи, послуги	1615	605 123.00	341 994.00
розрахунками з бюджетом	1620	26.00	77 757.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	77 748.00	0
розрахунками з оплати праці	1630	254.00	0
із внутрішніх розрахунків	1645	594 470.00	954 699.00
Поточні забезпечення	1660	454 589.00	478 848.00
Інші поточні зобов'язання	1690	67.00	114.00
Усього за розділом III	1695	1 680 857.00	1 898 183.00
Баланс	1900	3 377 603.00	4 135 963.00




Таблиця В.2- Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТОВ «Проктер енд Гембл Україна» на 31.12.2022 р.

Фінансові результати	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	6 361 291,00	8 254 412,00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	4 377 060,00	6 740 085,00
Валовий: прибуток	2090	1 984 231,00	1 514 327,00
Інші операційні доходи	2120	27 108,00	18 605,00
Адміністративні витрати	2130	324 200,00	474 790,00
Витрати на збут	2150	317 843,00	768 726,00
Інші операційні витрати	2180	704 691,00	81 366,00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	664 605,00	208 050,00
Інші фінансові доходи	2220	24 148,00	11 983,00
Інші доходи	2240	129	639
Фінансові витрати	2250	8 689,00	7 720,00
Інші витрати	2270	37 738,00	22 113,00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	642 455,00	190 839,00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-118 386,00	-27 815,00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	524 069,00	163 024,00
Сукупний дохід	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	524 069.00	163 024.00
Елементи операційних витрат	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	342 019.00	1 199 416.00
Витрати на оплату праці	2505	325 551.00	303 623.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	62 467.00	54 625.00
Амортизація	2515	204 492.00	218 704.00
Інші операційні витрати	2520	1 181 441.00	1 274 608.00
Разом	2550	2 115 970.00	3 050 976.00



## Додаток Г

Таблиця Г.1 - Фінансові результати діяльності ТОВ «Проктер енд Гембл Україна» за 2020-2022 роки




Показники, тис. грн.	Роки			Зміни, 2021/2020		Зміни, 2022/2021		Зміни, 2022/2020	
	2020	2021	2022	млн. грн.	темп прирост у, %	млн. грн.	темп прирост у, %	млн. грн.	темп приросту , %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	5932259	8254412	6361291	2322153	39,14	-1893121	-22,93	429032	7,23
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	4624742	6740085	4377060	2115343	45,74	-2363025	-35,06	-247682	-5,36
Валовий прибуток (збиток)	1307517	1514327	1984231	206810	15,82	469904	31,03	676714	51,76
Фінансовий результат від операційної діяльності	54192	208050	664605	153858	283,91	456555	219,44	610413	1126,39
Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування	137122	190839	642455	53717	39,17	451616	236,65	505333	368,53
Чистий прибуток	121140	163024	524069	41884	34,57	361045	221,47	402929	332,61

**Червоний Хрест України**   
12 травень 2021 р. 







Procter & Gamble та [Червоний Хрест України](#) підтримують медичну спільноту України та передадуть медикам понад 10 тисяч одиниць засобів індивідуального захисту дл...  
**Більше**



  80 43 коментарі 2 поширення

---

 **Подобається**       **Коментувати**       **Поширити**

---

 **Алексей Крикунов**  
Міжнародний спонсор війни. Вам не соромно на крові українців будувати свій бізнес? 

[Подобається](#)   [Відповісти](#)   39 тиж.

[Переглянути більше коментарів](#)

Ім'я користувача:  
Кафедра маркетингу імені А.Ф. Павленка Відповідал...

ID перевірки:  
1015928276

Дата перевірки:  
21.11.2023 00:02:29 EET

Тип перевірки:  
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:  
10.12.2023 15:45:36 EET

ID користувача:  
100005730

Назва документа: **Варшава Д.В. Управління стимулюванням збуту в маркетинговій комунікаційній політиці пі...**

Кількість сторінок: 76 Кількість слів: 16276 Кількість символів: 122315 Розмір файлу: 528.40 KB ID файлу: 1015598610

## 11.8% Схожість

Найбільша схожість: 1.22% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1008658031)

7.45% Джерела з Інтернету 377 ..... Сторінка 78

9.89% Джерела з Бібліотеки 451 ..... Сторінка 84

## 0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

## 0% Вилучень

Немає вилучених джерел

## Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи 3

## ЦІНІСНИЙ ВИМІР БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ: ВПЛИВ НА ЗАЛУЧЕННЯ ПЕРСОНАЛУ

©2021 ВОЛОБОЄВА І. О., КРАВЧУК О. І., ВАРШАВА Д. В.

УДК 334.02  
JEL: J28; J30; J50; M12; M59

### Волобоєва І. О., Кравчук О. І., Варшава Д. В. Ціннісний вимір бренду роботодавця: вплив на залучення персоналу

Мета статті полягає в дослідженні впливу бренду роботодавця на вибір шукачем місця роботи. При вивченні й аналізі праць багатьох зарубіжних і вітчизняних учених було розглянуто основні підходи до визначення поняття «бренд роботодавця» та запропоновано авторське визначення даного поняття. У результаті проведеного дослідження систематизовано зовнішні та внутрішні елементи бренду роботодавця; обґрунтовано ціннісну пропозицію роботодавця (employee value proposition – EVP), що являє собою невід’ємну складову бренду роботодавця; проведено опитування користувачів соціальної мережі LinkedIn з метою виявлення впливу бренду роботодавця на вибір шукачем місця роботи; визначено основні пріоритетні елементи брендингу. Проведене дослідження дозволяє зробити висновки, що брендинг роботодавця й актуальна EVP є одними з найпріоритетніших напрямків діяльності компанії щодо залучення кращих фахівців і збереження талантів у компанії. Ціннісна пропозиція роботодавця має бути стратегією компанії, орієнтованою на працівників, яка узгоджується з ними. Для розвитку сильного бренду та збільшення привабливості та конкурентоспроможності організації ціннісна пропозиція роботодавця має бути унікальною. EVP повинна бути реальним втіленням переваг, що пропонуються компанією працівникові, в іншому випадку неможливо буде втримати залучених працівників і сформувані в них лояльність до компанії. Перспективами подальших досліджень у даному напрямі є визначення ступеня впливу цифровізації бізнесу на розвиток бренду роботодавця, а на теоретичному рівні – вивчення й уточнення деяких складових елементів бренду роботодавця.

**Ключові слова:** бренд роботодавця, імідж компанії, ціннісна пропозиція роботодавця, привабливість роботодавця, стратегія.

**DOI:** <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-4-302-309>

**Рис.:** 3. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 24.

**Волобоєва Ірина Олександрівна** – кандидат економічних наук, доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (просп. Перемоги, 54/1, Київ, 03057, Україна)

**E-mail:** [irinavoloboeva110480@gmail.com](mailto:irinavoloboeva110480@gmail.com)

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-9502-5045>

**Researcher ID:** <https://publons.com/researcher/1911652/irina-ic-voloboeva/>

**Кравчук Оксана Іванівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (просп. Перемоги, 54/1, Київ, 03057, Україна)

**E-mail:** [oksana.kravchuk@kneu.edu.ua](mailto:oksana.kravchuk@kneu.edu.ua)

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-6337-7759>

**Researcher ID:** <https://publons.com/researcher/1911869/oksana-kravchuk/>

**Варшава Дарина Вікторівна** – студентка, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (просп. Перемоги, 54/1, Київ, 03057, Україна)

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

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-8563-4699>

UDC 334.02  
JEL: J28; J30; J50; M12; M59

### Voloboeva I. O., Kravchuk O. I., Varshava D. V. The Value Dimension of the Employer Brand: Influencing the Staff Engagement

The article is aimed at examining the impact of the employer brand on the choice of a job seeker. After studying and analyzing the works of many foreign and domestic scholars, the main approaches to the definition of the concept of «employer brand» are considered and the authors' definition of this concept is proposed. As result of the carried out research, both the external and the internal elements of the employer brand are systematized; the employer value proposition (EVP), constituting an integral part of the employer brand, is substantiated; a survey of LinkedIn users was conducted in order to identify the influence of the employer brand on the choice of job seekers; the main priority elements of branding are defined. The carried out research allows to conclude that employer branding and the current EVP are among the most priority directions of the company's activity in attracting the best specialists and preserving talents in the company. The value proposition of the employer should be the strategy of the company, oriented to employees, being consistent with them. To develop a strong brand and increase the attractiveness and competitiveness of the organization, the value proposition of the employer must be unique. The EVP should be a real embodiment of the benefits offered by the company to employee, otherwise it will be impossible to retain the employees involved and form loyalty to the company in them. Prospects for further research in this direction are to determine the degree of influence of digitalization of business on the development of the employer brand, and, at the theoretical level, – a study and closer definition of some components of the employer brand.

**Keywords:** employer brand, company image, value offer of the employer, attractiveness of the employer, strategy.

**Fig.:** 3. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 24.

**Voloboeva Iryna O.** – PhD (Economics), Associate Professor of the Department of Socio-Economics and Personnel Management, Kyiv National Economic University named after V. Hetman (54/1 Peremohy Ave., Kyiv, 03057, Ukraine)

**E-mail:** [irinavoloboeva110480@gmail.com](mailto:irinavoloboeva110480@gmail.com)

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-9502-5045>

**Researcher ID:** <https://publons.com/researcher/1911652/irina-ic-voloboeva/>

**Kravchuk Oksana I.** – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Socio-Economics and Personnel Management, Kyiv National Economic University named after V. Hetman (54/1 Peremohy Ave., Kyiv, 03057, Ukraine)

**E-mail:** [oksana.kravchuk@kneu.edu.ua](mailto:oksana.kravchuk@kneu.edu.ua)

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-6337-7759>

**Researcher ID:** <https://publons.com/researcher/1911869/oksana-kravchuk/21>

**Varshava Daryna V.** – Student, Kyiv National Economic University named after V. Hetman (54/1 Peremohy Ave., Kyiv, 03057, Ukraine)

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

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-8563-4699>

**В** умовах наростаючої конкуренції на всіх ринках компанії змушені боротися за конкурентні переваги, одним з основних джерел яких є людські ресурси. Саме тому ринок праці у XXI сторіччі характеризується тенденцією трансформації традиційного ринку роботодавців у якісно новий ринок робітника, який характеризується високою активністю та готовністю до змін. У цьому взаємозв'язку використовується конкурентна боротьба між роботодавцями в доборі найкращого працівника. Для цього роботодавці використовують різноманітні набори пільг і вигоди для підвищення залучення персоналу. Тому актуалізуються пов'язані з такою діяльністю процеси менеджменту персоналу, зокрема брендинг роботодавця, управління корпоративною культурою та мотиваційний менеджмент. Основне завдання організації при цьому – сформулювати дійсно цінну для працівника пропозицію, яка буде конкурентною на ринку праці. Саме ціннісна пропозиція роботодавця є одним із основних трендів на сучасному ринку, яка стає ключовою умовою успішного рекрутингу, у зв'язку з чим основний акцент зміщується на роботу з працівниками компанії та каналами формування бренду роботодавця.

Актуальність обраної теми обумовлена тим, що саме привабливий бренд роботодавця, який є найважливішою конкурентною перевагою на ринку праці для сучасних компаній, має враховувати ціннісно-мотиваційні характеристики персоналу. Такий HR-бренд дозволяє не тільки залучати й утримувати кращих з кращих фахівців, а й підвищує ефективність роботи працівників, їх лояльність і залученість, а також допомагає оптимізувати витрати на компенсаційні пакети.

Аналіз останніх публікацій і досліджень вказує на те, що увагу зарубіжних учених вивчення цього питання привернуло досить давно. Серед зарубіжних дослідників бренду роботодавця можна виділити таких відомих вчених, як Т. Амблер [1], С. Берроу [2], М. Едвардс [18], С. Ллойд [17], Б. Мічінгтон [19], Дж. Саліван [22], П. Волкер і А. Хігінс [24]. Тематика даного питання розкривається в роботах таких вітчизняних науковців, як: А. Василик, А. Ращенко, А. Данилицька [3], А. Колот [5], Г. Лопушняк і О. Ковальчук [6], Г. Писаревська, Н. Аграмакова, А. Семенченко [7], С. Цимбалюк [5; 11; 12], та ін.

Питаннями впливу ціннісної пропозиції роботодавця на поведінку шукачів роботи на ринку праці та формування різних аспектів зовнішнього бренду роботодавця займалися: Л. Степанова та О. Тужилкіна [9], Ч. Арасанмі та А. Крішна [13], А. Біну Радж [14], А. Павар [20; 21], М. Ткалич та О. Якубова [23] та інші.

Але нові виклики та загрози в бізнесі, які зумовлені пандемією COVID-19, вимагають вдосконалення та змінення існуючих підходів до вибудовування бренду роботодавця саме на основі ціннісної пропозиції роботодавця, яка дозволяє сформулювати у працівників компанії такий досвід, який вони найбільше цінуватимуть у своїй роботі.

*Метою* дослідження є розкриття сутності та аналіз основних підходів до визначення поняття «бренд роботодавця» для обґрунтування ціннісної пропозиції роботодавця та виявлення його впливу на прийняття рішення шукачем роботи про працевлаштування.

Різні автори дають визначення бренду роботодавця з різних точок зору, виділяючи в ньому ті чи інші риси, але на сьогоднішній момент не існує єдиного усталеного визначення цього поняття. С. Цимбалюк вважає, що бренд роботодавця є стійким, емоційно забарвленим образом підприємства, сформованим на основі досвіду взаємодії певних категорій людей з підприємством як наявним чи потенційним місцем роботи, який визначається набором характеристик (переваг роботи), зокрема унікальних, котрі вирізняють підприємство з-поміж інших, що характеризує привабливість роботи для працівників та наявних і потенційних кандидатів, а також конкурентоспроможність підприємства на ринку праці [12]. Писаревська Г., Аграмакова Н., Семенченко А. дають таке визначення даного поняття: це комплекс цілеспрямованих заходів по формуванню позитивного іміджу роботодавця з метою постійного залучення кращих з кращих фахівців у своїй галузі [7]. Зарубіжний дослідник бренду роботодавця С. Ллойд визначає «бренд роботодавця» як сукупність зусиль компанії по взаємодії з існуючими та потенційними співробітниками, що робить її привабливим місцем роботи, а також активне управління іміджем компанії в очах партнерів, потенційних співробітників та ін. [17]. Своєю чергою, Дж. Саліван трактує це поняття як спеціально застосовне управління знаннями та цільові довгострокові стратегії щодо обізнаності працівників, потенційних працівників і зацікавлених сторін [22]. На думку сучасних дослідників П. Волкера та А. Хагінга, бренд роботодавця – це сукупність ознак (часто невлених), які роблять організацію особливою та привабливою для співробітників і здобувачів, сприяють встановленню зв'язку між ними, забезпечують ефективну роботу персоналу [24]. Водночас М. Едвардс вважає, що бренд роботодавців – це діяльність, де принципи маркетингу, зокрема «наука брендингу», застосовуються до діяльності з персоналу стосовно поточних і потенційних працівників [18].

**А**наліз різних поглядів на визначення поняття «бренд роботодавця» показує, що всі автори мають досить схожі погляди щодо його сутності та дозволяє виокремити спільні риси:

- ✦ формування позитивного іміджу компанії;
- ✦ наявність цілеспрямованої політики та заходів з позиціонування компанії на ринку праці;
- ✦ пізнаваність організації як роботодавця;
- ✦ взаємодія компанії з працівниками та кандидатами.

**Н**а підставі вищенаведеного пропонуємо власне визначення поняття «бренд роботодавця» – це *постійні та довгострокові зусилля з просування компанії або організації як роботодавця з метою залучення, набору та збереження талантів.*

Для зручності та зрозумілості роботи з брендом роботодавця його поділяють на внутрішній і зовнішній. Зовнішній бренд роботодавця включає: стабільність і перспективи компанії, бренд і пізнаваність компанії, соціальні мережі та офіційний сайт, прозорість діяльності, місія та цінності компанії. Внутрішні елементи включають умови праці та ставлення керівництва до підлеглих, умови професійного та кар'єрного зростання, компенсаційну політику, корпоративну культуру, tone of voice (спосіб спілкування компанії в різних джерелах: у ЗМІ, соцмережах, діловому листуванні, рекламних повідомленнях, на сайті, при особистих зустрічах).

Сьогодні конкурентоспроможні та процвітаючі компанії надають перевагу професіоналам і ретельно створюють умови, що відповідають усьому спектру потреб їх працівників. Вони зосереджені на майбутньому та розуміють, що ринок праці в найближчому майбутньому може виглядати зовсім не так, як сьогодні. Тому вони створюють ціннісну пропозицію роботодавця (з англ.: *Employee Value Proposition – EVP*), що являє собою невід'ємну складову бренду роботодавця.

EVP надає підстави для збагачення бренду роботодавця. На думку Б. Мічінгтона, ціннісна пропозиція для працівників являє собою сукупність переваг і пільг, що надаються працівникам за використання їх

досвіду, навичок, внеску та ефективності в компанії [19]. Тому ціннісна пропозиція роботодавця – це організаційна стратегія, орієнтована на працівників, яка узгоджується з поточними та майбутніми працівниками. Для розвитку сильного бренду та збільшення привабливості організації ціннісна пропозиція роботодавця має бути унікальною.

**У**загальнення та систематизація наукового дослідження Бретта Мічінгтона [19] щодо формування ціннісної пропозиції роботодавцем, яка може бути розглянута як ціннісний вимір бренду роботодавця, наведено на *рис. 1*.

Структура EVP включає в себе чотири основні блоки, які об'єднують відповідні атрибути.

EVP повинно бути реальним перевтіленням переваг, що пропонуються компанією працівникові, в іншому випадку неможливо буде втримати залучених працівників та сформувані в них лояльність до компанії. За думкою М. Притули, засновника Talent academy та автора багатьох курсів для HR-фахівців, топ-елементи EVP поділяються на значущі та не значущі [8]. Дослідження, проведене Talent academy, показує, що до найбільш вагомих елементів належать: розмір заробітної плати (46%); можливості професійного зростання (38%); зміст роботи, проекти, завдання (37%); можливості самореалізації та особистісного зростання (37%); графік роботи (35%); можливості навчання (33%); атмосфера і стиль спілкування в колективі (32%); комфортний офіс, робоче місце (32%); команда, колеги (32%). До не значущих елементів

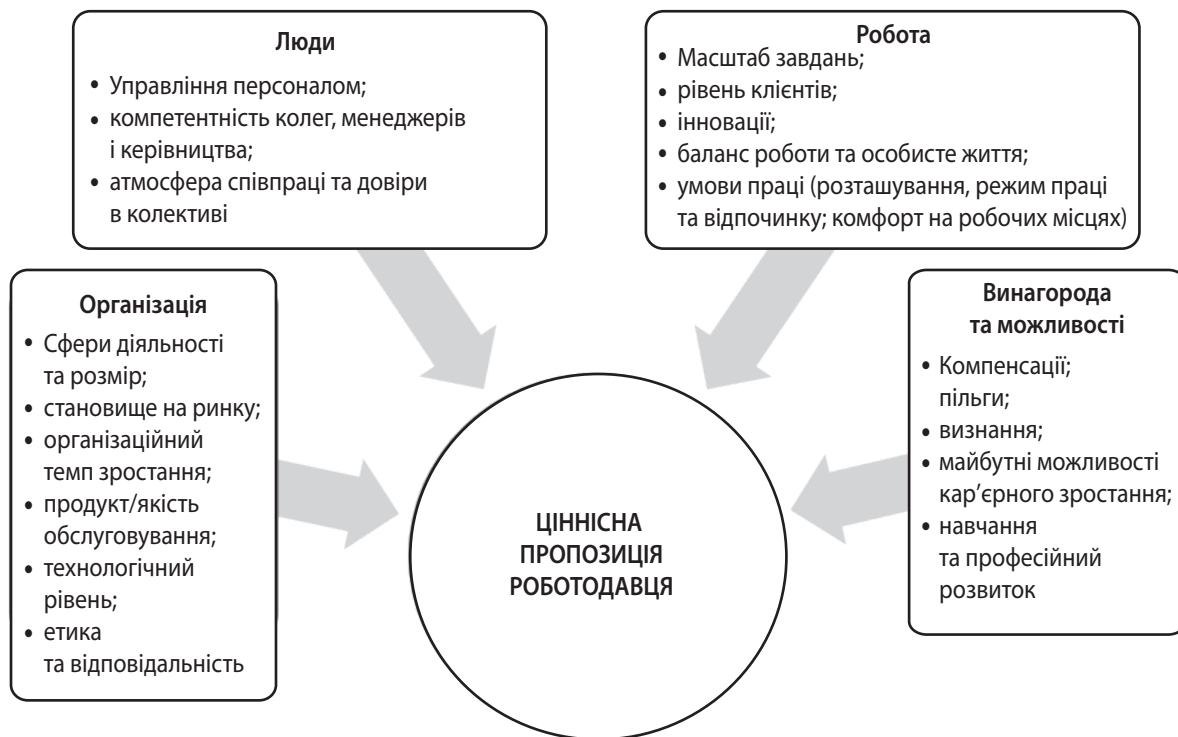


Рис. 1. Структура ціннісної пропозиції роботодавця

Джерело: узагальнено з використанням [19].

належать: підтримка здорового способу життя (рекреаційна зона, спортивні активності, компенсація абонементів – 7%); корпоративи компанії (6%); подарунки співробітникам, матеріальна допомога (5%); корпоративне харчування (організація харчування в офісі – 5%); добровільне медичне страхування (5%); благодійність компанії (3%).

Світовий лідер думок у галузі брендингу роботодавців, компанія «Universum», провела дослідження пріоритетів атрибутів EPV найпривабливіших роботодавців світу за 2020 р. (рис. 2). Результати показали зростаючу увагу до компенсаційного пакета та економічної безпеки працевлаштування, а також постійну увагу до навчання та розвитку. Ці атрибути EVP стали найбільш пріоритетними під час пандемії COVID-19 та, імовірно, триматимуть цю позицію і надалі [15].



**Рис. 2. Основні пріоритети атрибутів EPV найпривабливіших роботодавців світу 2020 р.**

**Джерело:** побудовано на основі [15].

Слід звернути увагу на дослідження консалтингової компанії CASE, яка розробляє та впроваджує рішення в галузі управління людським капіталом на ринку України, Казахстану, Росії та є партнером низки міжнародних компаній, що надають послуги у сфері HR-консалтингу – Cubiks, SHL, SLG Thomas, Assessio, Arbora Global Career Partners.

До основних типових недоліків пропозицій роботодавців, які існують на світовому ринку праці, респонденти віднесли [10]:

- ✦ серед атрибутів EVP переоцінені такі, як люди і дохід. При цьому тільки 33% кандидатів вважають їх дійсно важливими при виборі но-

вого місця роботи. І лише 22% працівників усередині компаній говорять про те, що це їх утримує;

- ✦ EVP різних компаній дещо схожі, адже зазвичай використовуються тільки 4 атрибути з 39: колектив, винагорода, кар'єра й індустрія. Атрибутів набагато більше, і вмиле поєднання приводить до значного підвищення конкурентоспроможності пропозиції;
- ✦ компанії не виконують своїх обіцянок. Понад 50% кандидатів відзначають, що всередині компаній не реалізується те, що обіцяється.

Для виявлення впливу бренду роботодавця на прийняття рішення шукачем роботи про працевлаштування було здійснено дослідження методом опитування, в якому взяли участь 160 респондентів, різної вікової структури (з них переважна більшість жінок –

71,3%) [4]. Респондентами для опитування було обрано користувачів соціальної мережі LinkedIn (професійне середовище для пошуку та встановлення ділових контактів). Характеристика опитуваних – їх кар'єрний рівень, досвід роботи, стаж роботи – наведено в табл. 1.

Опитування засвідчило, що 70% респондентів вважають створення потужного бренду роботодавця та EPV важливим інструментом побудови позитивного іміджу, виділення компанії на ринку праці, досягнення бажаної конкурентної переваги в боротьбі за таланти та дало змогу визначити основні пріоритети серед елементів бренду роботодавця при виборі місця роботи (рис. 3).

Таблиця 1

**Характеристика респондентів опитування щодо виявлення впливу бренду роботодавця на прийняття рішення про працевлаштування**

Категорія	Кількість респондентів, %
<b>Вік</b>	
До 20 років	11,3
21–30 років	40
31–40 років	37,5
41 і старше	11,3
<b>Кар'єрний рівень</b>	
Початковий	15,6
Фахівець	35
Керівник групи (команди)	13,85
Лінійний керівник нижчого рівня	1,9
Керівник середнього рівня	13,1
Топ-менеджер	15,6
<b>Стаж роботи</b>	
Менше року	14,4
1–3 роки	22,5
4–10 років	28,1
11–20 років	26,3
21 і більше	8,8

Джерело: складено авторами на підставі проведеного опитування.

Найважливішими елементами бренду роботодавця виявилися такі.

1. Умови професійного та кар'єрного зростання (8,4 бала). Це пов'язано з кадровою політикою компанії, з умовами професійного розвитку, які створюються. Безумовно, багатьох працівників і потенційних кандидатів цікавлять питання підвищення своєї професійної кваліфікації й існуючі особливості просування по кар'єрі в компанії. Чим більше таких можливостей, тим вище HR-бренд компанії.
2. Прозорість і справедливість компенсаційної політики (8,3). Це немонетарна мотивація персоналу (медична страховка, пенсійна програма, лікарняні, безкоштовне харчування тощо). Причому важливо враховувати реальні потреби працівників.
3. Лояльне ставлення керівництва до підлеглих (8,2). Менеджери значним чином впливають на колег і підлеглих. У зв'язку з цим сукупність характерних і стійких методів вирішення завдань, що застосовуються менеджером, манера його поведінки по відношенню до підлеглих обумовлює ефективність діяльності колективу та впливає на задоволеність роботою в компанії в цілому.
4. Корпоративна культура (7,9). Вона включає в себе модель поведінки всередині компанії, що сформована в процесі функціонування компанії та поділяється всіма працівниками. Це

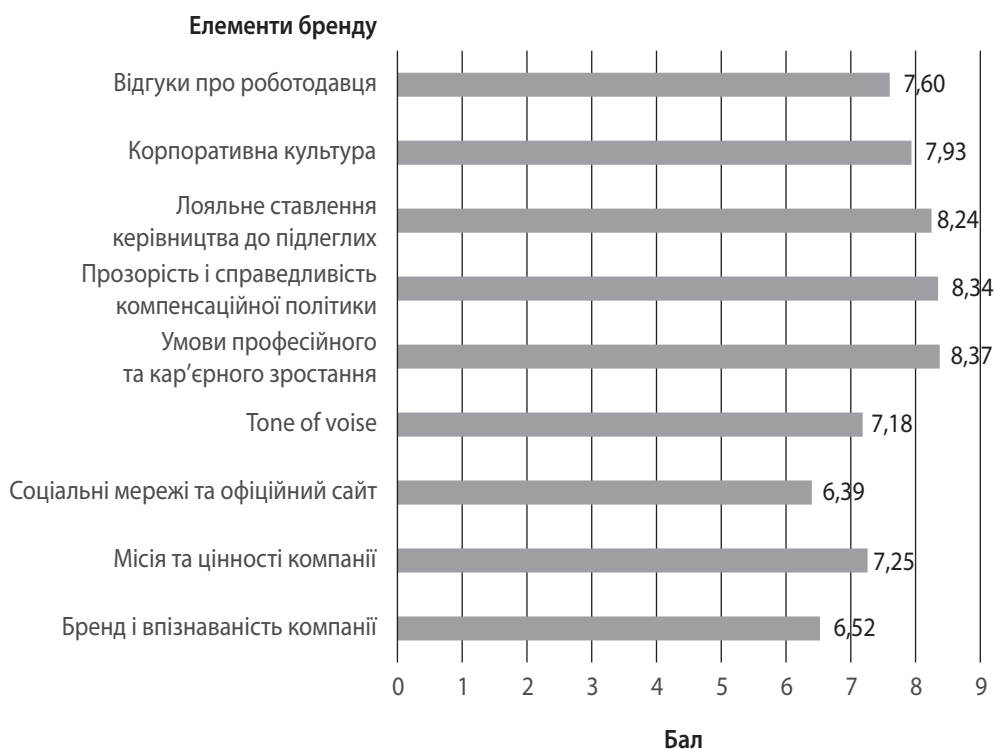


Рис. 3. Важливість елементів бренду роботодавця при виборі місця роботи (середній бал)

Джерело: побудовано авторами на основі проведеного дослідження.

система цінностей, норми, правила, традиції та принципи компанії. Корпоративна культура виконує ряд важливих функцій, які впливають на бренд роботодавця й ефективність компанії в цілому.

5. Відгуки про роботодавця (7,8). Відгуки працівників можуть кардинально змінити рішення кандидата, адже 90,6% опитаних стверджують, що цікавляться відгуками про компанію перед працевлаштуванням. Варто зазначити, що проблема цього елемента бренду роботодавця полягає в тому, що люди більше схильні ділитися негативним досвідом, ніж позитивними враженнями.

**А**наліз відповідей респондентів на питання, що стосувалися пошуку роботи, дав змогу виділити такі тенденції:

- ✦ середня тривалість пошуку роботи становить один місяць і менше. Серед причин цього респонденти виділяють: спад активності на ринку праці через пандемію COVID-19, невідповідність пропозицій вимогам кандидатів (рівень заробітної плати, умови праці), недостатня кількість пропозицій для кандидатів з малим досвідом роботи. На сучасному ринку праці відстежується тенденція оберненої пропорційності досвіду кандидата до терміну пошуку роботи: чим більший досвід, тим коротший термін;
- ✦ соціальні мережі (LinkedIn) стають все більш популярними каналами пошуку роботи поряд з Job-порталами для пошуку роботи, такими як «rabota.ua», «work.ua», «Jinni» тощо;
- ✦ пошук роботи «по знайомству» теж є досить поширеним, при цьому переходить онлайн, а саме, в соціальні мережі;
- ✦ при виборі місця роботи більше 90% кандидатів цікавляться відгуками про компанію, найбільше довіряючи відгукам знайомих (118 зі 160 респондентів) та Job-форумам (77 зі 160 респондентів);
- ✦ майже 70% респондентів відмовилися б від пропозиції працевлаштування в компанії з поганою репутацією, проте з вищим рівнем заробітної плати, що вказує на важливість формування позитивного іміджу організації та бренду роботодавця.

За даними асоціації Great place to work [16], що створює рейтинг 100 кращих роботодавців, компанії із сильним брендом роботодавця отримують 7 важливих конкурентних переваг, такі як:

- ✦ більш висока продуктивність праці та рентабельність;
- ✦ стійкість під час економічних спадів;
- ✦ більше відгуків від кваліфікованих кандидатів;

- ✦ зниження плинності персоналу;
- ✦ скорочення негативного впливу стресу на співробітників;
- ✦ підвищення рівня задоволеності та лояльності клієнтів;
- ✦ більше ініціативи, творчості та інновацій з боку співробітників.

Створення позитивного бренду роботодавця може допомогти організації:

- ✦ зменшити витрати на набір персоналу (потенційні співробітники формують чергу самостійно);
- ✦ оптимізувати витрати на управління персоналом (розподілити кошти на інші елементи механізму управління персоналом);
- ✦ зменшити плинність персоналу (адже організації, внаслідок високої плинності кадрів, несуть значні фінансові, виробничі, інноваційні, соціальні втрати) тощо.

## ВИСНОВКИ

Бренд роботодавця – це постійні та довгострокові зусилля з просування компанії або організації як роботодавця з метою залучення, набору та збереження талантів, що являє собою наявність цілеспрямованої політики та заходів з позиціонування компанії на ринку праці та формування позитивного іміджу організації. Переваги компанії як роботодавця відображаються в EVP, вмиле поєднання атрибутів якого дозволяє підвищити конкурентоспроможність пропозиції.

Аналіз проведеного дослідження дозволяє зробити висновок, що брендинг роботодавця та актуальне EVP є одними з найважливіших напрямків діяльності компанії в боротьбі за найкращих працівників та збереження талантів в організації. Що, своєю чергою, дозволяє зменшити витрати, покращити фінансові результати та підняти рівень задоволеності роботою в компанії. На думку аналітиків, успішними залишаються ті компанії, де співробітники впевнено володіють навичками віддаленої комунікації. У цілому, досвід проходження світом пандемії показав, що інвестиції в цифровізацію бізнесу – одне зі стратегічних завдань, яке необхідне для виживання компаній. Це означає, що роботодавцям важливо розвивати свій бренд на ринку праці навіть під час кризи. ■

## ЛІТЕРАТУРА

1. Амблер Т. Маркетинг и финансовый результат: новые метрики богатства корпорации / пер. с англ. М.: Финансы и статистика. 2003. 248 с.
2. Эрроу С., Мосли Р. Бренд работодателя. Лучшее из бренд-менеджмента – в работу с кадрами. М.: Группа ИДТ, 2007. 200 с.
3. Василик А. В., Ращенко А. Ю., Данилицька А. П. Вплив нематеріального мотивування працівників на управління брендом роботодавця: світовий досвід і українські реалії. *Соціально-трудова відносина: теорія і*

- практика*. 2017. № 2. С. 226–235. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/22602/226-235.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
4. Вплив бренду роботодавця на процес рекрутингу. URL: <https://forms.gle/hV4a6wW5ZHztuJSA>
  5. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент: підручник. Київ: КНЕУ, 2014. 479 с.
  6. Лопушняк Г. С., Ковальчук О. И. Основные характеристики конкурентоспособности рабочих мест // *Материалы конференции «Эффективность сферы товарного обращения и труда»* (г. Гомель, 4 ноября 2016 г.). Гомель, 2016. С. 83–86.
  7. Писаревська Г. І., Аграмакова Н. В., Семенченко А. В. HR-брендинг як складова бізнес стратегії підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2019. Вип. 33. С. 177–180. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2019-33-34>
  8. Пritула М. Как создать EVP. Почему Compensation&Benefits уже не работает. Из чего состоит Total Rewards? URL: <http://pritu.academy/tpost/43zzz4tnh5-kak-sozdat-evp-pochemu-compensation-ampbe>
  9. Степанова Л. В., Тужилкіна О. В. Формування позитивного бренду роботодавця в сучасних умовах. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2018. № 5. С. 125–130.
  10. Ценностное предложение работодателя. URL: [http://www.case-hr.com/img/up/files/evp\\_presentation.pdf](http://www.case-hr.com/img/up/files/evp_presentation.pdf)
  11. Цимбалюк С. О. Управління брендом роботодавця: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2016. 258 с.
  12. Цимбалюк С. О. Аналіз факторів формування позитивного бренду роботодавця серед внутрішньої цільової аудиторії. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія «Економіка»*. 2017. № 1. С. 41–46. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2017/190-1/6>
  13. Arasanmi Ch. N., Krishna A. Linking the employee value proposition (EVP) to employee behavioural outcomes. *Industrial and Commercial Training*. 2019. Vol. 51. No. 7/8. P. 387–395. DOI: <https://doi.org/10.1108/ICT-05-2019-0043>
  14. Binu Raj A. Impact of employee value proposition on employees' intention to stay: moderating role of psychological contract and social identity. *South Asian Journal of Business Studies*. 2021. Vol. 10. No. 2. P. 203–226. DOI: <https://doi.org/10.1108/SAJBS-10-2019-0183>
  15. Employer Branding Now. 2020. URL: <https://universumglobal.com/ebnow2020/>
  16. The Global Authority on Workplace Culture // Great Place to Work. URL: <https://www.greatplacetowork.com/>
  17. Lloyd S. Brangning from the inside out. *Business Review Weekly*. 2002. Vol. 24. No. 10. P. 64–66.
  18. Edwards M. R. An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*. 2010. Vol. 39. No. 1. P. 5–23. DOI: [10.1108/00483481011012809](https://doi.org/10.1108/00483481011012809)
  19. Minchington B. Employer Brand Leadership – A Global Perspective. Torrensville: Collective Learning Australia, 2010. 319 p.
  20. Pawar A. Employee Value Proposition: A Collaborative Methodology for Strengthening Employer Brand Strategy. *Journal of Resources Development and Management*. 2016. Vol. 16. P. 56–62.
  21. Pawar A., Charak K. S. Employee Value Proposition Leading to Employer Brand: The Indian Organizations Outlook. *International Journal of Management Research and Reviews*. 2015. Vol. 5. Issue 12. P. 1195–1203.
  22. Sullivan J. The 8 Elements of a Successful Employment Brand. URL: <https://www.ere.net/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/>
  23. Ткалич М. Г., Якупова О. Ю. Позитивна ціннісна пропозиція роботодавця (EVP) в програмах балансу «робота – життя» для персоналу організацій. *Проблеми сучасної психології*. 2019. № 1. С. 136–141. DOI: <https://doi.org/10.26661/2310-4368-2019-1-15-20>
  24. Walker P., Higgins A. Employer branding; A no-nonsense approach. London: Guide CIPD, 2007. 65 p. URL: <https://docplayer.net/20794883-Employer-branding-a-no-nonsense-approach.html>

## REFERENCES

- Ambler, T. *Marketing i finansovy rezultat: novyye metriki bogatstva korporatsii* [Marketing and Bottom Line: New Metrics for Corporate Wealth]. Moscow: Finansy i statistika, 2003.
- Arasanmi, Ch. N., and Krishna, A. "Linking the employee value proposition (EVP) to employee behavioural outcomes". *Industrial and Commercial Training*, vol. 51, no. 7/8 (2019): 387-395. DOI: <https://doi.org/10.1108/ICT-05-2019-0043>
- Berrou, S., and Mosli, R. *Brend rabotodatelya. Luchsheye iz brend-menedzhmenta – v rabotu s kadrami* [The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work]. Moscow: Gruppa IDT, 2007.
- Binu, Raj A. "Impact of employee value proposition on employees' intention to stay: moderating role of psychological contract and social identity". *South Asian Journal of Business Studies*, vol. 10, no. 2 (2021): 203-226. DOI: <https://doi.org/10.1108/SAJBS-10-2019-0183>
- "Employer Branding Now. 2020". <https://universumglobal.com/ebnow2020/>
- Edwards, M. R. "An integrative review of employer branding and OB theory". *Personnel Review*, vol. 39, no. 1 (2010): 5-23. DOI: [10.1108/00483481011012809](https://doi.org/10.1108/00483481011012809)
- Kolot, A. M., and Tsymbaliuk, S. O. *Motyvatsiyni menedzhment* [Motivational Management]. Kyiv: KNEU, 2014.
- Lloyd, S. "Brangning from the inside out". *Business Review Weekly*, vol. 24, no. 10 (2002): 64-66.
- Lopushniak, G. S., and Kovalchuk, O. I. "Osnovnyye kharakteristiki konkurentosposobnosti rabochikh mest" [The Main Characteristics of the Competitiveness of Jobs]. *Effektivnost sfery tovarnogo obrashcheniya i truda*. Gomel, 2016. 83-86.
- Minchington, B. *Employer Brand Leadership – A Global Perspective*. Torrensville: Collective Learning Australia, 2010.
- Pawar, A. "Employee Value Proposition: A Collaborative Methodology for Strengthening Employer Brand Strategy". *Journal of Resources Development and Management*, vol. 16 (2016): 56-62.

- Pawar, A., and Charak, K. S. "Employee Value Proposition Leading to Employer Brand: The Indian Organizations Outlook". *International Journal of Management Research and Reviews*, vol. 5, no. 12 (2015): 1195-1203.
- Pritula, M. "Kak sozdat EVP. Pochemu Compensation & Benefits uzhe ne rabotayet. Iz chego sostoit Total Rewards?" [How to Create an EVP. Why Is Compensation & Benefits No Longer Working. What Does Total Rewards Consist of?]. <http://pritula.academy/tpost/43zzz4tnh5-kak-sozdat-evp-pochemu-compensationampbe>
- Pysarevska, H. I., Ahramakova, N. V., and Semenchenko, A. V. "HR-breindyh yak skladova biznes stratehii pidpriemstva" [HR-Branding as Constituent of Business Strategy of the Enterprise]. *Naukovyi visnyk Kheroskoho derzhavnoho universytetu. Serii «Ekonomichni nauky»*, no. 33 (2019): 177-180.  
DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2019-33-34>
- Stepanova, L. V., and Tuzhykina, O. V. "Formuvannia pozytyvnoho brenda robotodavtsia v suchasnykh umovakh" [Formation of a Positive Brand of the Employer in Modern Conditions]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Serii «Ekonomichni nauky»*, no. 5 (2018): 125-130.
- Sullivan, J. "The 8 Elements of a Successful Employment Brand". <https://www.ere.net/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/>
- "The Global Authority on Workplace Culture". Great Place to Work. <https://www.greatplacetowork.com/>
- "Tsennostnoye predlozheniye robotodatelya" [Employer's Value Proposition]. [http://www.case-hr.com/img/up/files/evp\\_presentation.pdf](http://www.case-hr.com/img/up/files/evp_presentation.pdf)
- Tkalych, M. H., and Yakupova, O. Yu. "Pozytyvna tsinnisna propozytsiia robotodavtsia (EVP) v prohramakh balansu «robota – zhyttia» dlia personalu orhanizatsii" [Positive Value Proposition of the Employer (EVP) in the Work-life Balance Programs for the Staff of Organizations]. *Problemy suchasnoi psikhologii*, no. 1 (2019): 136-141.  
DOI: <https://doi.org/10.26661/2310-4368-2019-1-15-20>
- Tymbaliuk, S. O. "Analiz faktoriv formuvannia pozytyvnoho brenda robotodavtsia sered vnutrishnyoi tsilyvnoi audytorii" [Analysis of the Factors of Formation of a Positive Brand of the Employer Among the Internal Target Audience]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Serii «Ekonomika»*, no. 1 (2017): 41-46.  
DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2017/190-1/6>
- Tymbaliuk, S. O. *Upravlinnia brendom robotodavtsia* [Employer Brand Management]. Kyiv: KNEU, 2016.
- "Vplyv brenda robotodavtsia na protses rekrutynhu" [The Influence of the Employer's Brand on the Recruitment Process]. <https://forms.gle/hV4a6wW5ZHztuJSA>
- Vasylyk, A. V., Rashchenko, A. Yu., and Danylytska, A. P. "Vplyv nematerialnoho motyvuvannia pratsivnykiv na upravlinnia brendom robotodavtsia: svitovyi dosvid i ukraïnski realii" [The Personnel Intangible Motivation Influence on Employer Brand Management: World Experience and Ukrainian Realities]. *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia i praktyka*. 2017. <https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/22602/226-235.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Walker, P., and Higgins, A. "Employer branding; A no-nonsense approach". London : Guide CIPD, 2007. <https://docplayer.net/20794883-Employer-branding-a-no-nonsense-approach.html>



## MANAGEMENT

## МЕНЕДЖМЕНТ

УДК: 331.522

### ЦИФРОВІЗАЦІЯ ВІДНОСИН У СФЕРІ ЗАЙНЯТОСТІ: СВІТОВИЙ ДОСВІД ТА ЙОГО ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ В УКРАЇНІ

Світлана Рудакова; Людмила Щетініна;  
Наталія Данилевич; Дарина Варшава

*ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана», Київ, Україна*

**Резюме.** Досліджено європейські та вітчизняні практики цифровізації та їх вплив на відносини у сфері зайнятості, визначення актуальних напрямів розвитку цифровізації в Україні та імплементації кращих світових рішень. Наголошено, що пандемія COVID-19 докорінно змінила роль і сприйняття цифровізації в суспільстві та економіці. Зазначено, що цифрові технології зараз необхідні для роботи, навчання, розваг, спілкування, покупок і доступу до всього, від медичних послуг до культури. Цифрова трансформація відкрила нові можливості для створення нових підприємств, появу нових форм цифрової зайнятості. Підкреслено, що Україна на початку 2018 року офіційно стала на шлях цифровізації та формування політики в цифровому сегменті. Прийнято Концепцію цифрової економіки України та соціального розвитку на 2018–2020 роки, де містяться основні цілі та принципи цифрового розвитку в країні, а також плани їх реалізації. Як наслідок цифровізації, у багатьох сферах економіки сучасні технології дозволяють виконувати трудову функцію поза місцем роботи, не тільки вдома (home office), а в будь-якому місці (mobile office). Через появу можливості дистанційного заробітку 25 червня 2019 року Міністерство соціальної політики оприлюднило законопроект «Про внесення змін до Кодексу законів про працю України (щодо гнучких форм організації праці)». Зокрема, пропонується у ст. 24 КЗпП уточнити, що отримання письмової форми є обов'язковим і при укладанні трудового договору про дистанційну роботу. Узагальнено показники індексу цифрової економіки та суспільства (DESI), який демонструє рівень цифрової ефективності Європи та відстежує прогрес країн Європейського Союзу в даному напрямі. Для імплементації в Україну досвіду цифровізації на відносини в сфері зайнятості досліджено та проаналізовано низку європейських країн: Іспанія, Франція, Німеччина та скандинавські країни. Зроблено висновок, що вплив сучасних цифрових технологій суттєво змінює стан ринку праці та попит у певних фахівцях, умови організації дистанційної зайнятості. Розмір оплати праці та соціального забезпечення трансформуються й набуває індивідуального характеру. Зменшується залежність працівників від роботодавців, їх праця переміщується у цифровий простір, що потребує постійного оновлення знань та навиків роботи з сучасними технологіями.

**Ключові слова:** цифрова трансформація, соціально-трудова відносини, сфера зайнятості, цифровізація.

[https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2021.06.043](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2021.06.043)

Отримано 07.12.2021

UDC: 331.522

## DIGITALIZATION OF EMPLOYMENT RELATIONS: WORLD EXPERIENCE AND ITS IMPLEMENTATION IN UKRAINE

**Svetlana Rudakova; Lyudmila Shchetinina;  
Nataliia Danylevych; Daryna Varshava**

*SHEI «Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman»,  
Kyiv, Ukraine*

**Summary.** European and local practices of digitization and their impact on employment relations, determination of current directions of digitalization development in Ukraine and implementation of the best world solutions are studied. It is pointed out that COVID-19 pandemic has radically changed the role and perception of digitalization in society and the economy. It is noted that digital technologies are now necessary for work, study, entertainment, communication, shopping and access to everything from health services to culture. The digital transformation has opened up new opportunities for the creation of new enterprises, the emergence of new forms of digital employment. It is noted that in early 2018 Ukraine officially embarked on the path of digitalization and policy making in the digital segment. The Concept of Digital Economy of Ukraine and Social Development for 2018–2020 has been adopted, which contains the main goals and principles of digital development in the country, as well as plans for their implementation. As a result of digitalization, modern technology makes it to perform job functions outside the workplace, not only at home (home office), but anywhere (mobile office) in many areas of the economy. Due to the possibility of remote earning, on June 25, 2019, the Ministry of Social Policy published the bill «On amendments to the Labor Code of Ukraine (concerning flexible forms of labor organization)». It is proposed, in Art. 24 of the Labor Code in particular, to clarify that the compliance with the written form is mandatory when signing an employment agreement for remote work. The indicators of the Digital Economy and Society Index (DESI), which demonstrates the level of digital efficiency of Europe and monitors the progress of the European Union in this direction are summarized. In order to implement the influence of digitalization on employment relations in Ukraine, the experience of a number of European countries (Spain, France, Germany and the Scandinavian countries) is studied and analyzed. It is concluded that the influence of modern digital technologies significantly changes the state of the labor market, the demand for certain specialists, and the conditions of remote employment. The wages and social security are transformed and become individualized. Employees' dependence on employers is decreasing, their work is shifting into the digital space, which requires constant acquiring of new knowledge and skills in working with modern technologies.

**Key words:** digital transformation, social and labor relations, employment, digitalization.

[https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2021.06.043](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2021.06.043)

Received 07.12.2021

**Постановка проблеми.** Пандемія COVID-19 докорінно змінила роль і сприйняття цифровізації в суспільстві та економіці. Цифрові технології зараз необхідні для роботи, навчання, розваг, спілкування, покупок і доступу до всього – від медичних послуг до культури.

З початку 2020 року заходи, вжиті урядами країн світу для стримування пандемії COVID-19, ще більше прискорили темпи цифрової трансформації,

розширили електронну комерцію, віртуальні транзакції та значно збільшили кількість людей, які працюють віддалено. Деякі форми роботи на цифрових платформах (наприклад, доставка, онлайн-опитування та позаштатний персонал) розширилися під час пандемії, тоді як інші (послуги поїздок) зазнали спаду.

За оцінками McKinsey & Co, у світі до 2030 року через розвиток штучного інтелекту й автоматизації процесів без роботи опиняться 400–800 млн осіб (від 15% до 30% світової робочої сили). Багато операцій, які сьогодні виконують працівники, мають потенціал для автоматизації. Згідно з даними McKinsey, близько 60% усіх професій мають щонайменше 30% видів діяльності, які можна буде автоматизувати за допомогою сучасних технологій. Є й інші оцінки, наприклад, за даними European Commission близько 50% поточних робочих місць у світі теоретично можна автоматизувати, що означає, що людська праця в окремих процесах буде не потрібна [1].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Цифрова трансформація відкрила нові можливості для створення нових підприємств, появу нових форм цифрової зайнятості. Розвиток соціально-трудових відносин у сфері зайнятості та прискорення цифровізації в цій сфері досліджують як вітчизняні, так і зарубіжні науковці: С. Венедиктов, Л. Вакарюк, О. Герасименко, У. Дженкс, Ж.-К. Жавільє, А. Колот, Л. Свепстон, В. Щербина.

У цих роботах не повною мірою розкрито питання реальних проблем з боку недостатньої цифровізації у сфері зайнятості, критеріїв аналізу розвитку цифрової економіки й суспільства в різних країнах, що й зумовлює актуальність виявлення проблем імплементації кращих світових рішень процесу цифровізації в Україні.

**Мета** дослідження європейських та вітчизняних практик цифровізації та їх вплив на відносини у сфері зайнятості, визначення актуальних напрямів розвитку цифровізації в Україні та імплементації кращих світових рішень.

**Виклад основного матеріалу.** Важливо відзначити, що цифровізація є визнаним механізмом економічного зростання завдяки здатності технологій позитивно впливати на ефективність, результативність, вартість та якість економічної, громадської та особистої діяльності [2].

О. Скорик та Н. Рябоконт виділяють такі передумови, що впливають на розвиток, проникнення та використання цифровізації в тій чи іншій країні світу:

- активне впровадження нових знань та глобальних інформаційних технологій в усі сфери суспільного життя;
- розвиток громадського суспільства та соціального партнерства в цифровому середовищі;
- особливості створеної в країні моделі ринкової економіки, які виражаються у стимулюванні свободи підприємництва, вільного руху робочої сили, конкурентності ринків;
- ступінь децентралізації влади та ефективність проведення структурної та регіональної політики для поліпшення соціально-економічних умов життя громадян;

- ступінь розвитку економіки країни, який визначає матеріальні можливості людей щодо використання сучасних інформаційних технічних засобів;
- реалізація соціально значущих проектів, що сприяють дотриманню принципів соціальної рівності та справедливості в цифровій економіці [3].

Україна на початку 2018 року офіційно стала на шлях цифровізації та формування політики в цифровому сегменті. У Концепції цифрової економіки України та соціального розвитку на 2018–2020 роки містяться основні цілі та принципи цифрового розвитку в країні, а також плани їх реалізації. Але для України, на думку багатьох експертів, сьогодняшня цифрова економіка є скоріше загрозою, ніж рушійною силою, оскільки розвиток бізнес-класів, які можуть додавати значну вартість цифровому сегменту, є слабким [4].

Як наслідок цифровізації, у багатьох сферах економіки сучасні технології дозволяють виконувати трудову функцію поза місцем роботи, не тільки вдома (home office), а в будь-якому місці (mobile office). Через появу можливості дистанційного заробітку 25 червня 2019 року Міністерство соціальної політики оприлюднило законопроект «Про внесення змін до Кодексу законів про працю України (щодо гнучких форм організації праці)». Зокрема, пропонується у ст. 24 КЗпП уточнити, що дотримання письмової форми є обов'язковим і при укладанні трудового договору про дистанційну роботу.

Крім того, у новій редакції планується викласти ст. 60 КЗпП «Гнучкий режим робочого часу», а також доповнити КЗпП новими статтями:

- 60-1 «Дистанційна (надомна) робота»;
- 60-2 «Переважне право на виконання роботи із застосуванням гнучкого режиму робочого часу та дистанційної роботи»;
- 60-3 «Працівники, які самостійно планують свій робочий час» [5].

У червні 2021 р. відбулася відмова від паперових трудових книжок, шляхом підтримання Закону «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо обліку трудової діяльності працівника в електронній формі». Це полегшує ведення операційної діяльності бізнесу та розширює можливості електронної взаємодії.

Тепер ведення паперової трудової книжки буде здійснюватися за бажанням співробітника. На його вимогу роботодавець може продовжити вносити дані про трудовий стаж до паперової книжки паралельно з електронним обліком трудової діяльності. Проте, за бажанням співробітника, можливо проводити тільки електронний облік, при цьому оригінал трудової буде передано йому на подальше зберігання.

Запровадження карантинних обмежень змусило законотворців реагувати на нові виклики. В результаті з'явився проект Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів щодо удосконалення правового регулювання дистанційної роботи», метою якого є врегулювання нових форматів трудових відносин, зокрема дистанційної роботи. Він містить поєднання норм чинного законодавства із запровадженням нових норм та визначень щодо гнучкого графіка роботи, дистанційної роботи та обліку робочого часу [6].

Проте цих заходів недостатньо для отримання вигоди від цифрових робочих місць урядом та бізнес-організаціями України. Для цього відповідно до «Цифрової адженди України» необхідно врахувати чотири елементи:

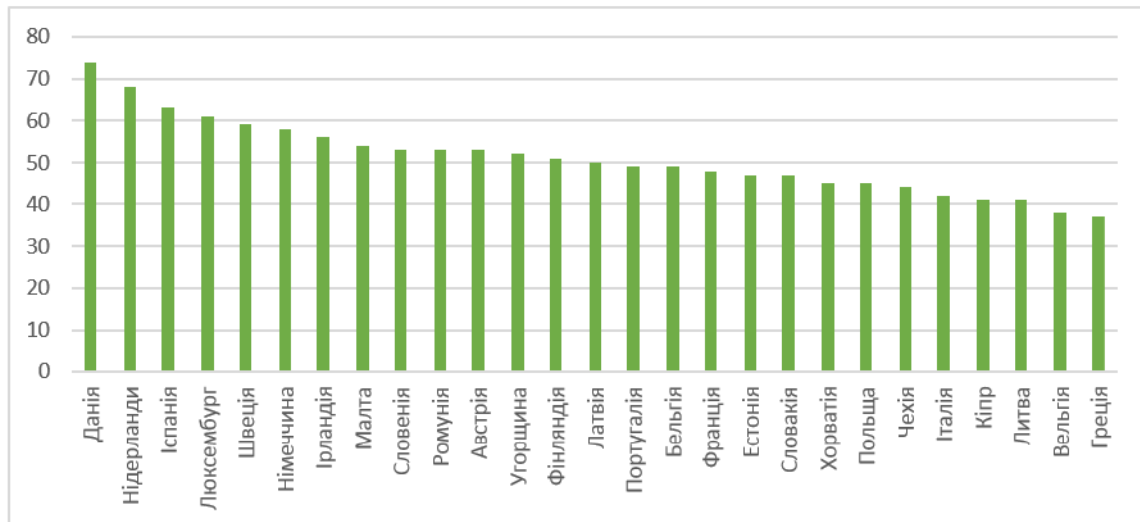
- Пристрої доступу. Необхідно забезпечити для працівників вибір найефективнішого способу отримання доступу до використовуваних ними бізнес-застосунків. Смартфони та планшети стають усе необхіднішими, тому організаціям і компаніям потрібно переглянути свої стратегії щодо використання пристроїв відповідно до нових потреб.

- Інфраструктура комунікацій. Надійність зв'язку залишається однією з найважливіших вимог у контексті цифрового робочого місця як в офісі, так і поза ним. Саме зв'язок є запорукою ефективного функціонування комунікаційних технологій, бізнес-застосунків та застосунків для спільної роботи, які є рушійною силою сучасних бізнес-процесів. Корпоративні мережі повинні бути обладнані для опрацювання аудіо-, відео- та інших даних, що передаються одночасно як у мережі компанії, так і поза нею.

- Бізнес-застосунки. Надання працівникам доступу до бізнес-застосунків, незалежно від місця та часу, підвищує продуктивність і підтримує співпрацю з колегами, партнерами та клієнтами. Такі застосунки надають миттєвий доступ до необхідної важливої інформації, допомагаючи віртуальним командам злагоджено працювати та ефективно взаємодіяти. Платформи для спільної роботи та управління базами знань уможливають централізоване зберігання проектних документів, забезпечують легкий доступ до них і дають членам команди змогу співпрацювати при внесенні змін до файлів, їх перегляді та обміні в режимі реального часу.

- Телекомунікаційні інструменти робочого місця. Інструменти робочого місця значною мірою впливають на мотивацію та продуктивність працівників. Суттєвою перевагою є технології зв'язку, які забезпечують присутність у режимі реального часу та дають можливість проводити насичені онлайн-зустрічі, зокрема аудіо-, відео- та веб-конференції [7].

Варто відзначити важливість оцінювання рівня цифровізації, що може допомогти визначити проблемні сторони певної країни в даному напрямку та пріоритетні напрямки для покращення. Наприклад, індекс цифрової економіки та суспільства (DESI) узагальнює показники цифрової ефективності Європи та відстежує прогрес країн Європейського Союзу. Звіт був вперше опублікований у 2014 році. Щорічно Європейська комісія аналізує 34 показники з 5 основних категорій, на їх основі публікує звіт про прогрес цифрової трансформації в ЄС. Більша частина даних, що використовуються для аналізу, надходить з обстежень Євростату. В свою чергу, звіти DESI 2021 базуються в основному на даних за 2020 рік і представляють стан цифрової економіки та суспільства в перший рік пандемії. Рейтинг країн Європи за DESI наведено на рис. 1.



**Рисунок 1.** Індекс цифрової економіки та суспільства станом на 2021 рік

**Figure 1.** Index of digital economy and society as of 2021

Складено авторами на основі [8].

За минулий рік у всіх державах-членах ЄС зріс рівень цифровізації. Лідерами залишаються: Данія, Нідерланди та Іспанія. ЄК звертає увагу на необхідність активізації зусиль у процесах цифровізації, щоб ЄС міг конкурувати на міжнародній арені. Одне з найважливіших завдань – надати громадянам ЄС доступ до цифрових компетенцій, які відкривають можливості для розвитку цифрової Європи.

Соціальна політика є важливим інструментом для вирішення проблем, пов'язаних зі зростанням нестандартної зайнятості, включаючи нові форми роботи з використанням цифрових технологій. Країни впроваджують заходи політики для покращення захисту працівників. Багато країн вживають заходи для розширення соціального захисту працівників в умовах цифровізації. Тому для імплементації в Україну досвіду цифровізації на відносини в сфері зайнятості було досліджено та проаналізовано низку європейських країн: Іспанії, Франції, Німеччини та скандинавських країн.

**Іспанія.** Хоча у 2021 році Іспанія займає 3 місце з 28 країн-членів ЄС у розвитку в напрямку цифрової економіки та суспільства, що вимірюється в так званому DESI2 [8], проте ще у 2016 році Іспанія займала лише 15 місце. Цифровізація в Іспанії почалася відносно пізно і вона все ще відстає у важливих сферах. Частка ІКТ-спеціалістів в іспанській робочій силі становить 3,1 відсотка, що нижче середнього по ЄС 3,7 відсотка [8]. Таким чином, перед країною стоїть подвійне завдання: подолати розрив і, водночас підготуватися до майбутнього. За деякими оцінками, близько 55% робочих місць в Іспанії знаходяться під загрозою цифровізації. Саме тому іспанським урядом було розроблено програму Іспанія Digital 2025. Іспанія Digital 2025 – це програма цифрової трансформації Іспанії, головними напрямками якої є: стимулювання національного та міжнародного цифрового підприємництва; підвищення міжнародного прогнозу національного

цифрового підприємництва; залучення дистанційних працівників з усього світу; вдосконалення основних цифрових навичок громадян та ліквідація розривів між групами; надання студентам та працівникам розширених цифрових навичок; розвиток цифрових професій; зменшення гендерного розриву в цифрових навичках [9].

**Франція.** У DESI 2021 Франція посіла 16 місце, отримавши лише 48 балів, проте французька влада активно підтримує цифровізацію відносин у сфері зайнятості на законодавчому рівні. Закон Французької Республіки № 20161321 від 7 жовтня 2016 р., вжитий з метою розвитку цифрової республіки, визначив різні заходи, спрямовані на цілі цифровізації. Передбачено створення публічної інформаційної служби на основі наявних статистичних баз даних [10].

У Франції створено Національну цифрову раду (CNNum, незалежну консультативну комісію, яка займається питаннями цифрового переходу). Рада включає 30 членів, які є представниками цифрового спектру, серед яких є дослідники та активісти. Рада організовує консультації з громадськістю як на місцевому, так і на національному рівнях і перебуває в постійному контакті з цифровою екосистемою Франції. З липня 2018 року по січень 2019 року рада CNNum та експерти працювали над сценаріями державного регулювання, розділеними на чотири напрямки:

- Економічне регулювання: робоча група розробила сценарії нового регулювання конкуренції в цифровому секторі, особливо для того, щоб обмежити ринкову владу технологічних гігантів, захистити споживачів і дозволити меншим компаніям процвітати на зосереджених цифрових ринках.

- Соціальне регулювання: робоча група досліджувала питання, що стосуються соціального захисту працівників платформи та спільної економіки.

- Регулювання суспільства: робоча група виступила з пропозиціями щодо свободи вираження поглядів в Інтернеті, боротьби з незаконним або огидним умістом, захисту персональних даних.

- Набір інструментів регулювання: робоча група розглянула нові правила та повноваження, необхідні для регулювання технологічних суб'єктів на французькому або європейському рівні [11].

Наразі у Франції обговорюється законодавча норма, яка заохочує цифрові платформи (такі, як Uber) публікувати «хартію соціальної відповідальності» в Інтернеті та як додаток до трудового договору. У таких статутах буде викладено політику платформ щодо низки питань, включаючи запобігання професійним ризикам, підвищення кваліфікації, заходи щодо гарантування «гідного доходу» працівникам, а також правила, що регулюють повідомлення про зміни умов праці [12].

**Німеччина.** Німеччина поставила собі за мету стати країною номер один у Європі за обсягом цифрового зростання, хоча станом на 2021 рік посідає 6 місце в рейтингу за індексом DESI 2021. До цього часу зрушення в робочій силі між секторами та професіями були більш значними, ніж зміни у сфері зайнятості в цілому («Industry 4.0» досі лише помірно впливала на попит робочої сили в Німеччині) [13, 14].

У **скандинавських країнах** цифровізація відносин у сфері зайнятості реалізується через політику, яка заснована на пріоритетах розвитку й самореалізації людської особистості. Це знаходить прояв у підвищеній увазі до розвитку освіти, загальної і професійної, безперервно діючої системи перепідготовки та

підвищення кваліфікації зайнятого населення, державних заходів з молодіжного працевлаштування, пільг для бажаючих отримати роботу або з обмеженою працездатністю. Такий процес сприяє вирівнюванню якості робочої сили, інклюзивному інституційному режиму, функціонуванню ринку праці, пом'якшенню проблем переходу до інформаційного суспільства [15].

**Таблиця 1.** Досвід управління цифровізацією у сфері зайнятості в деяких країнах Європи

**Table 1.** Experience of digitization management in the field of employment in some European countries

Країна	Місце в рейтингу DESI	Головні суб'єкти цифровізації	Можливості цифровізації	Залучені до цифровізації категорії населення
Іспанія	3	Іспанський уряд; Європейська комісія	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Стійке та інклюзивне зростання;</li> <li>- Синергія цифрових та екологічних переходів;</li> <li>- Повага до конституційних цінностей та захисту особистості;</li> <li>- Розвиток цифрових навичок</li> </ul>	Студенти; Гендерні групи; Дистанційні працівники; Цифрові підприємці
Франція	16	Французький парламент; Національна цифрова рада	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Регулювання конкуренції в цифровому секторі (обмеження ринкової влади технологічних гігантів);</li> <li>- Соціальний захист працівників та захист економіки;</li> <li>- Свобода вираження поглядів в Інтернеті;</li> <li>- Боротьба з незаконним або огидним вмістом, захист персональних даних;</li> <li>- Нові правила та повноваження, необхідні для регулювання технологічних суб'єктів</li> </ul>	Особи з обмеженими можливостями та інші вразливі категорії громадян; Вибірні посадові особи; Дослідники; Експерти з цифрових технологій; Підприємці; Члени професійних організацій
Німеччина	6	Міністерство праці та Соціальних справ Німеччини; Профспілкові організації різних рівнів; Німецька конфедерація профспілок; Консультативна рада «The Future of Work»	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Організація «freelance» працівників;</li> <li>- Організація платформи для розробників хмарних обчислень;</li> <li>- Розроблення нових керівних принципів «гідної роботи» й правил взаємодії в новій трудовій реальності;</li> <li>- Отримання консультацій від профспілки в онлайн-режимі;</li> <li>- Розширення професійної підготовки</li> </ul>	Роботодавці та працівники певних сфер економічної діяльності (наприклад металургійної та електротехнічної); Наймані працівники; Літні працівники та іммігранти; Фрілансери

Складено авторами на основі [12–14, 16].

Цифровізація створює нові форми зайнятості, зокрема неформальну зайнятість, матиме вплив на структуру робочого часу, якісну складову фахівців, що впливатиме на формування нової політики оплати праці та соціального захисту працюючих.

**Висновки.** Вплив сучасних цифрових технологій суттєво змінює стан ринку праці та попит у певних фахівцях, умови організації дистанційної зайнятості. Розмір оплати праці та соціального забезпечення трансформується й набуває індивідуального характеру. Зменшується залежність працівників від роботодавців, їх праця переміщується в цифровий простір, що потребує постійного оновлення знань та навиків роботи з сучасними технологіями.

Необхідно зауважити, що на найближчу перспективу Україна має фокусуватися на:

- трансформації робочих місць державних (муніципальних) службовців та працівників у цифрові робочі місця;
- осмисленні й підготовці відповідних ініціатив (зокрема законодавчих) для стимулювання переходу на цифрові робочі місця українського бізнесу та до професійних середовищ;
- сприянні навчанню у сфері цифрових навичок, перепідготовці та підвищенні кваліфікації зайнятого населення;
- створенні гарантій на законодавчому рівні для працівників цифрової зайнятості;
- розробленні стратегії для навчання та залучення людей з обмеженими можливостями до цифрової зайнятості.

Перспективами подальших досліджень у даному напрямку можуть бути методичні підходи до оцінювання економічного ефекту від процесу цифровізації різних галузей економіки в Україні.

**Conclusions.** The influence of modern digital technologies significantly changes the state of the labor market and the demand for certain specialists, the conditions of organizing the remote employment. The wages and social security are transformed and become individualized. Employees' dependence on employers is decreasing, their work is shifting into the digital space, which requires constant acquiring of new knowledge and skills in working with modern technologies. It should be noted that in the near future Ukraine should focus on:

- transferring of jobs of state (municipal) employees and workers into digital format;
- understanding and preparation of relevant initiatives (including legislative ones) to stimulate the transition to digital format of Ukrainian business and professional environments;
- to promote training in the field of digital skills, retraining and advanced training of the employed population;
- creating guarantees at the legislative level for digitally employed workers;
- developing a strategy for educating and engaging people with disabilities in digital employment.

Prospects for further research in this area can be the methodological approaches to assessing the economic effect of the process of digitization of various sectors of the economy in Ukraine.

#### Список використаної літератури

1. Україна 2030E – країна з розвинутою цифровою економікою. 2021. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html>.
2. Кабінет Міністрів України від 17 січня 2018 р. № 67-р Розпорядження «про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки.»
3. Скорик О. О., Рябоконт Н. П. Цифрова трансформація моделі публічного управління: зарубіжний досвід та вітчизняні реалії. Державне управління: вдосконалення та розвиток. 2020. № 7. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1704> (дата звернення: 15.11.2021).
4. Пишуліна О. Дві сторони цифрових технологій: «цифрова диктатура» або збереження стійкості. 2019. URL: <https://razumkov.org.ua/statti/dvi-storonytsyfrovyykh-tekhnologii-tyfrova-dyktatura-abo-zberezhennia-stiikosti>.
5. Бутинська Р. Я. Вплив цифрових технологій на трудові відносини: виклики та завдання. Часопис Київського університету права. 2019. № 3. С. 139–144. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Chkur\\_2019\\_3\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Chkur_2019_3_25).
6. Як пандемія прискорила процеси цифровізації трудових відносин. Юридична газета. 2020. URL: <https://yur-gazeta.com/dumka-eksperta/yak-pandemiya-priskorila-procesi-cifrovizaciyi-trudovih-vidnosin.html>.
7. Цифрова адженда України 2020. 2016. URL: [https://issuu.com/mineconomdev/docs/digital\\_agenda\\_ukraine-v2\\_\\_1\\_](https://issuu.com/mineconomdev/docs/digital_agenda_ukraine-v2__1_).
8. Digital Economy and Society Index 2021 Thematic chapters. 2021. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi>.
9. España Digital 2025. 2020. URL <https://portal.mineco.gob.es/en-us/digitalizacionIA/es-digital-2025/Pages/es-digital-2025.aspx>.
10. En quoi la transformation numérique peut-elle se révéler un levier pour l'accès aux droits et l'inclusion sociale. 2020. URL: <https://en3s.fr/articles-regards/reac/2017/1-NUMERIQUE.pdf>.
11. Conseil national du numérique. Etats généraux des nouvelles régulations du numérique, Synthèse courte. 2020. URL: <https://cnnumerique.fr/files/uploads/2020/CNNum%20-%20EGNum%20-%20Synthe%CC%80se%20courte.pdf>.
12. Social Dialogue and the Governance of the Digital Platform Economy: Understanding Challenges, Shaping Opportunities. 2019. URL: [chrome-extension://efaidnbmninnbpcajpcgiclfndmkaj/viewer.html?pdfurl=https%3A%2F%2Fwww.ilo.org%2Fwcmssp5%2Fgroups%2Fpublic%2F---ed\\_dialogue%2F---dialogue%2Fdocuments%2Fmeetingdocument%2Fwcms\\_723431.pdf&cLen=640480&chunk=true](chrome-extension://efaidnbmninnbpcajpcgiclfndmkaj/viewer.html?pdfurl=https%3A%2F%2Fwww.ilo.org%2Fwcmssp5%2Fgroups%2Fpublic%2F---ed_dialogue%2F---dialogue%2Fdocuments%2Fmeetingdocument%2Fwcms_723431.pdf&cLen=640480&chunk=true).
13. The Digital Economy in Germany, Issue 2018/2019. URL: <https://www.gtai.de/GTAI/Navigation/EN/Invest/Service/Publications/industry-specific-information,t=the-digital-economy-ingermany,did=806394.html/>.
14. IG Metall 2015: IG Metall gründet Beirat “Zukunft der Arbeit” mit Fachleuten aus Wissenschaft. 2015. URL: Unternehmen und Politik. URL: <https://www.igmetall.de/pressemitteilungen-2015-16019.htm>.
15. Тютюнникова С. В., Броницька В. В. Соціально-трудові відносини в умовах цифрової економіки, 2020 р. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/10392/1/%D0%A1.%20%D0%92.%20%D0%A2%D1%8E%D1%82%D1%8E%D0%BD%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0%2C%20%D0%92.%20%D0%92.%20%D0%91%D1%80%D0%BE%D0%BD%D0%B8%D1%86%D1%8C%D0%BA%D0%B0.pdf//>.
16. Degryse, Christophe 2016: Digitalisation of the Economy and its Impact on Labour Markets, Europe an Trade Union Institute (ETUI), Working Paper 2016/02. DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.2730550>

## References

1. Ukraina 2030E – kraina z rozvynutoiu tsyfrovou ekonomikoju. [Ukraine 2030E is a country with a developed digital economy]. 2021. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoju.html>. [In Ukrainian].
2. Kabinet ministriv Ukrainy, vid 17 sichnia 2018 r. № 67-r Rozporiadzhennia Pro skhvalennia Kontseptsii rozvytku tsyfrovoy ekonomiky ta suspilstva Ukrainy na 2018-2020 roky. [The Cabinet of Ministers of Ukraine, dated January 17, 2018 № 67-r Order on approval of the Concept of development of the digital economy and society of Ukraine for 2018-2020.]/ [In Ukrainian].
3. Skoryk O. O., Riabokon N. P. (2020). Tsyfrova transformatsiia modeli publicnogo upravlinnia: zarubizhnyi dosvid ta vitchyzniani realii. [Digital transformation of the model of public administration: foreign experience and domestic realities]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*. [Public administration: improvement and development]. No. 7. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1704>. [In Ukrainian].
4. Pyshchulina O. (2019). Dvi storony tsyfrovyykh tekhnolohii: “tsyfrova dyktatura” abo zberezhenntia stiikosti. [Two sides of digital technologies: “digital dictatorship” or maintaining stability]. URL: <https://razumkov.org.ua/statti/dvi-storonytsyfrovyykh-tekhnolohii-tyfrova-dyktatura-abo-zberezhenntia-stiikosti>. [In Ukrainian].
5. Butynska R. Ya. (2019). Vplyv tsyfrovyykh tekhnolohii na trudovi vidnosyny: vyklyky ta zavdannia. [The impact of digital technologies on labor relations: challenges and challenges]. *Chasopys Kyivskoho universytetu prava*. [Journal of Kyiv University of Law]. No. 3. P. 139–144. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Chkup\\_2019\\_3\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Chkup_2019_3_25). [In Ukrainian].
6. Iak pandemiia pryskoryla protsesy tsyfrovizatsii trudovykh vidnosyn. [How the pandemic accelerated the process of digitalization of labor relations] *Yurydychna hazeta*. [Legal newspaper]. 2020. URL: <https://yur-gazeta.com/dumka-eksperta/yak-pandemiya-priskorila-procesi-cifrovizaciyi-trudovih-vidnosin.html>. [In Ukrainian].
7. Tsyfrova adzhenda Ukrainy 2020. [Digital Agenda of Ukraine 2020]. 2016. URL: [https://issuu.com/mineconomdev/docs/digital\\_agenda\\_ukraine-v2\\_\\_1\\_](https://issuu.com/mineconomdev/docs/digital_agenda_ukraine-v2__1_). [In Ukrainian].
8. Digital Economy and Society Index 2021 Thematic chapters. 2021. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi>.
9. España Digital 2025. 2020. URL: <https://portal.mineco.gob.es/en-us/digitalizacionIA/es-digital-2025/Pages/es-digital-2025.aspx>.
10. En quoi la transformation numérique peut-elle se révéler un levier pour l'accès aux droits et l'inclusion sociale. 2020. URL: <https://en3s.fr/articles-regards/reac/2017/1-NUMERIQUE.pdf>.
11. Conseil national du numérique. Etats généraux des nouvelles régulations du numérique, Synthèse courte. 2020. URL: <https://cnnumerique.fr/files/uploads/2020/CNNum%20-%20EGNum%20-%20Synthe%CC%80se%20courte.pdf>.
12. Social Dialogue and the Governance of the Digital Platform Economy: Understanding Challenges, Shaping Opportunities. 2019. URL: [chrome-extension://efaidnbmnmbpcajpcgclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=https%3A%2F%2Fwww.ilo.org%2Fwcmsp5%2Fgroups%2Fpublic%2F---ed\\_dialogue%2F---dialogue%2Fdocuments%2Fmeetingdocument%2Fwcms\\_723431.pdf&clen=640480&chunk=true](chrome-extension://efaidnbmnmbpcajpcgclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=https%3A%2F%2Fwww.ilo.org%2Fwcmsp5%2Fgroups%2Fpublic%2F---ed_dialogue%2F---dialogue%2Fdocuments%2Fmeetingdocument%2Fwcms_723431.pdf&clen=640480&chunk=true).
13. The Digital Economy in Germany, Issue 2018/2019. URL: <https://www.gtai.de/GTAI/Navigation/EN/Invest/Service/Publications/industry-specific-information,t=the-digital-economy-ingermany,did=806394.html/>.
14. IG Metall 2015: IG Metall gründet Beirat “Zukunft der Arbeit” mit Fachleuten aus Wissenschaft. 2015. URL: <https://www.igmetall.de/pressemitteilungen-2015-16019.htm>.
15. Tiutiunykova S. V., Bronytska V. V. (2020). Sotsialno-trudovi vidnosyny v umovakh tsyfrovoy ekonomiky. [Social and labor relations in a digital economy]. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/10392/1/%D0%A1.%20%D0%92.%20%D0%A2%D1%8E%D1%82%D1%8E%D0%BD%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0%2>

C%20%D0%92.%20%D0%92.%20%D0%91%D1%80%D0%BE%D0%BD%D0%B8%D1%86%D1%8C%D0%BA%D0%B0.pdf. [In Ukrainian].

16. Degryse, Christophe 2016: Digitalisation of the Economy and its Impact on Labour Markets, European Trade Union Institute (ETUI), Working Paper 2016/02. DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.2730550>

# CERTIFICATE



INTERNATIONAL  
SCIENCE GROUP

is awarded to



Варшава Д.В.

for active participation

X International Scientific and Practical Conference  
«INNOVATIVE SCIENTIFIC RESEARCH: THEORY AND PRACTICE»

November 21-24, 2023, Stockholm, Sweden  
24 Hours of Participation  
(0,8 ECTS credits)

Organizing committee



Ekaterina Zvereva

## СТАН УКРАЇНСЬКОГО ПРОДУКТОВОГО РИТЕЙЛУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

**Варшава Д.В.,**

студентка, 6 курсу

Київського національного економічного університету ім. В. Гетьмана

Український ринок роздрібної торгівлі (ритейл) постійно зазнає впливу динамічних змін. Окрім внутрішньогалузевих чинників, таких як зростання конкуренції чи стрімкий розвиток технологій, значної шкоди галузі завдали спочатку пандемія Ковід-19 та карантин, потім – Російсько-українська війна. Все це спричинило колосальні збитки та вимагає змін як у діяльності, пріоритетах та масштабах діяльності суб'єктів ринку ритейлу, так і у зміні державної політики у врегулюванні тих проблем та викликів, які виникли у воєнний період.

За словами, Максима Біроваша, головного редактора журналу «ТОП-100. Рейтинги найбільших», Український продуктовий ритейл – став найбільш «антикризовою» галуззю у країні. Два роки поспіль – 2020 та 2021, – попри пандемію та карантин, торгівля входила у п'ятірку найбільш прибуткових галузей економіки України. Сумарно за рік торговельні мережі заробляли понад 430 млрд грн [1]. Окрім того у довоєнний період в Україні спостерігалася активна конкуренція на ринку продуктового ритейлу, що пояснювалася демографічною та економічною ситуацією. Підприємства роздрібної торгівлі продовжували шукати нові формати бізнесу, надаючи споживачам диференційовані товарні категорії та різноманітні послуги, що стало об'єктивною причиною збільшення пропозиції виробників товарів і послуг.

Російське повномасштабне вторгнення нанесло неповоротний удар на всі галузі економіки, і ритейл не виняток. За даними дослідження «Збитки ритейлерів України за два місяці воєнних дій», загальний обсяг прямих збитків продуктового ритейлу оцінюється в 30,4 млрд грн. В свою чергу, 41% збитків припадає на пошкодження будівель, приміщень магазинів, інженерних мереж, оздоблення тощо. Збитки в категорії товарних залишків у магазинах та втрати обладнання становили по 17%, втрати товару на складах – 14%, збитки складським, виробничим, офісним будівлям/приміщенням та обладнанню в них (які знаходились у власності компаній) становили 9%, ще 2% - інші збитки. Через два місяці від початку бойових дій продовжили працювати 70% торгових точок від довоєнної кількості на 74% площ від обсягу площ довоєнного періоду [2].

Дослідження вітчизняного ринку роздрібної торгівлі під час війни від Асоціації ритейлерів України, показало, що найбільша кількість точок продажу, які не відновили свою роботу від 24.02.2022 і до середини 2023 року припадає на окуповані та прифронтові території. Це пояснюється можливою втратою контролю над магазином, безпековою ситуацією, ускладненою логістикою, неможливістю кадровим забезпеченням та демографічними тенденціями.

Детальна динаміка зміни кількості магазинів найбільших торгівельних мереж за регіонами наведена на рис. 1.

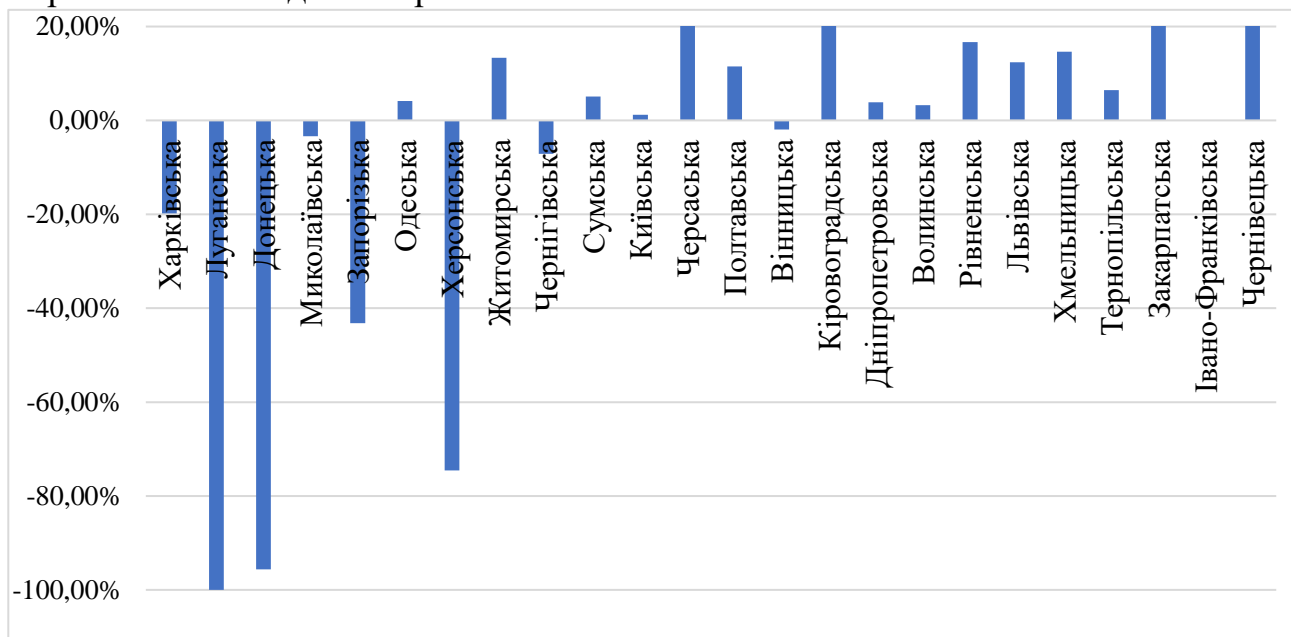


Рис. 1 Динаміка зміни кількості магазинів найбільших торгівельних мереж за регіонами, % [3]

Регіональний аналіз змін кількості магазинів показав зменшення торгових площ на сході та півдні (Херсонська, Миколаївська та Запорізька області) або і повне закриття великих торгівельних мереж (Донецька область). Водночас, відстежується зацікавленість торговельних мереж у відкритті нових магазинів, а саме зміщення акцентів у західні регіони України, де спостерігається суттєвий приріст кількості точок продажу.

Наприклад, ТОВ «Клевер Сторс» (Луцьк, Луцький район) у першому півріччі показав 2023-го найвищі темпи приросту мережі (+16,2%) та найбільшу кількість відкритих нових магазинів має ритейлер – одразу 28 магазинів під брендами Сім23 та Сімі. Ще два локальних гравці, які йдуть майже впритул один до одного та наздоганяючи лідерів – це мережа Файно маркет (Кропивницький) і Делві (Київ). Станом на червень в обох налічувалося по 156 торгових точок. Але темпи розвитку Файно маркет були вдвічі вищими: 12,2% проти 5,4%. Відповідно, у Файно маркет за півроку відбулося 17 відкриттів нових магазинів, а у Делві – 13 [4].

Рейтинг Forbes «Найбільші приватні компанії в Україні» за фінансовими результатами 2022 року показав, що галузь продуктового ритейлу оговтується. З переліку досліджуваної нами галузі лише 47% компаній знизили виторг за результатами минулого року, решта змогли зберегти, а часом і примножити бізнес. Детальна інформація про виторг, прибуток та його динаміку найбільших компаній – представників роздрібно́ї торгівлі наведено в таб.1.

Таблиця 1. Рейтинг представників українського ритейлу за річним виторгом [5].

№ в рейтингу	Компанія	Виторг 2022, млрд. грн.	Прибуток 2022, млрд. грн.	Динаміка виторгу
1	АТБ	148,3	2,5	-0,30%
2	Fozzy Group	93,2	н/д	3%
4	Metro Cash & Carry	20,2	-455	-22%
7	Novus	16	-2,5	-7%
9	Varus	14,6	-42	+6%
12	Auchan	10,7	-1,3	-26%
14	Таврія Плюс	9,9	96	9%
19	«Файно Маркет» («Вересень Плюс»)	5,7	428	84%
22	«Рукавичка» (Львівхолод)	5,3	16	20%

Позитивну динаміку виторгу у 2022 році показали компанії «Файно маркет» (84%) з рекордним прибутком 428 млрд. грн., «Рукавичка» (20%) та «Таврія Плюс» (9%). Водночас, «АТБ», «Varus» та «Fozzy group» змогли втримати показники на довоєнному рівні, а «Novus», «Metro» та «Auchan» зазнали спаду виторгу зі значними збитками.

Тож, на показники роботи ритейлерів впливають падіння купівельної спроможності українців та зменшення кількості споживачів через виїзд за кордон. У торгових точках, де українці роблять великі закупи, кількість товарів у середньому кошику зменшилася на 20%. Українці «пожертвували» товарами для задоволення – ковбасами найвищого цінового сегмента, сирами, шоколадом або непродовольчою групою, а також суттєво переглянули свій режим покупок, купуючи лише найнеобхідніші товари в умовах воєнного стану.

Зросла кількість «промо-хантерів», тобто покупців, які шукають товари зі знижкою. Ще одна ознака часу – споживачі охочіше купують товари меншого об'єму. Це відбувається не лише з причини падіння купівельної спроможності й невпевненості в майбутньому, а й через зменшення розміру домогосподарств [5].

Окрім того, Російсько-українська війна принесла низку факторів, що впливають на роботу ритейтерів. Перш за все, втрату контролю над торговими площами, їх руйнування, постійні перебої в роботі через повітряні тривоги, обмеження доступу до певних територій або проблеми з транспортуванням товарів, що впливає на асортимент і доступність товарів. Економічна нестабільність призвела до зростання цін на товари та послуги, що вплинуло на споживчу активність. Та врешті-решт, великим ударом стала енергетична криза, викликана російськими ракетними ударами по енергосистемах України. Магазины втратили електроенергію, можливість стабільно працювати та дохід.

Отже, український ринок роздрібної торгівлі (ритейл) є динамічним і чутливим до впливу різних факторів. Останні роки були особливо

випробувальними для цієї галузі через внутрішні й зовнішні виклики, такі як пандемія Ковід-19, карантинні обмеження та Російсько-українська війна.

Російське вторгнення виявилось суттєвим ударом для роздрібного сектору. Галузь отримала численні збитки, а певні області та торгові точки взагалі перестали функціонувати через втрату контролю та знищення інфраструктури. Попри це, компанії продовжують розвиватися і навіть збільшують свою діяльність, зміщаючи акценти у західні регіони України. Важливим фактором стали демографічні рухи, зміна споживацького підходу, зокрема, покупка менших обсягів товарів чи більша зацікавленість у знижках.

Незважаючи на труднощі, ритейл продемонстрував вражаючу стійкість і визначив себе як одну з "антикризових" галузей. Роздрібна торгівля залишається ключовим гравцем економіки, але їй доведеться адаптуватися до нових умов, враховуючи економічні, соціальні та політичні труднощі, що виникають під час війни.

### Література:

1. Трансформація ритейлу. Kyivstar. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/czina-zmin-transformacziya-rozdribnoyi-torgivli-pid-chas-vijny>  
<https://hub.kyivstar.ua/articles/czina-zmin-transformacziya-rozdribnoyi-torgivli-pid-chas-vijny>

2. Збитки українських ритейлерів за перші два місяці війни перевищили \$50 мільярдів. Ukrinform. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3502842-zbitkiukrainskih-ritejleriv-za-peri-dva-misaci-vijni-perevisili-50-milardiv.html>

3. Спецпроект: як змінилася географія ритейлу за рік повномасштабної війни. RAU. URL: <https://rau.ua/novyni/specproekt-geografija-ritejlu-vijna/>

4. Топ-10 українських продуктових мереж за кількістю магазинів і темпами відкриттів у 2023 році. RAU. URL: <https://rau.ua/novyni/top-10-erezh-kilkistju-magaziniv/>

5. 200 лідерів української економіки. Forbes. URL: <https://forbes.ua/ratings/200-lideriv-ukrainskoi-ekonomiki-08112023-17066#two>



**ПІДТВЕРДЖУЄ, ЩО**

**Варшава Дарина Вікторівна**

взяв(ла) участь у роботі платформи  
«Маркетингове забезпечення інноваційних процесів  
у період відновлення економіки України в повоєнний час»

в межах ЮВІЛЕЙНОЇ 90-ОЇ ЩОРІЧНОЇ СТУДЕНТСЬКОЇ НАУКОВОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ  
«ІННОВАЦІЙНІ ПРОЄКТИ ДЛЯ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ  
ТА РОЗВИТКУ УКРАЇНИ»

Проректор з наукової роботи  
д.е.н., професор

Лариса Антонюк

6. Уряд оновив перелік пріоритетних напрямів інноваційної діяльності до актуальних потреб періоду воєнного стану та потреб відновлення України. *МОН*. 2023. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/uryad-onoviv-perelik-prioritetnih-napryamiv-innovacijnoyi-diyalnosti-do-aktualnih-potreb-periodu-voennogo-stanu-ta-potreb-vidnovlennya-ukrayini> (дата звернення: 22.04.2023).

7. Балкова О. На Україну очікує післявоєнний стартап-бум. П'ять напрямків, що будуть затребувані. 2022. URL: <https://ain.ua/2022/08/26/na-ukrayinu-ochikuye-pislyavoyennyj-startap-bum-pyat-napryamkiv-shho-budut-zatrebuvani/> (дата звернення: 22.04.2023).

8. Розвиток military-tech як нової галузі в Україні: чи є перспективи? *Kyivstar Business Hub*. 2023. URL: <https://hub.kyivstar.ua/news/rozvytok-military-tech-yak-novoyi-galuzi-v-ukrayini-chy-ye-perspektyvu/> (дата звернення: 22.04.2023).

9. Соколенко Д. Тренди інвестицій в українські стартапи у 2022. 2022. URL: <https://ucluster.org/blog/2022/01/trendy-investytsij-v-ukrainski-startapy-u-2022/> (дата звернення: 22.04.2023).

**Варшава Д.В.**

*«Маркетинг», 5 курс*

*Київський національний економічний  
університет імені Вадима Гетьмана*

*Науковий керівник — к.е.н., доцент кафедри маркетингу імені А.Ф. Павленка  
Антонченко М.Ю.*

## **ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В РОЗРОБЦІ НОВИХ ПРОДУКТІВ: ТЕНДЕНЦІЇ, ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ**

На сьогоднішній день розробка нових продуктів, їх популярність і успіх на ринку стали гарячою темою в академічних і бізнес-колах, де було багато дискусій і дебатів. На ринках існує помітна конкуренція, яка постійно зростає, на додаток до постійних змін у бізнес-середовищі та бажаннях клієнтів. Тож, однією з основних цілей компаній є адаптація до існуючих та очікуваних змін шляхом вдосконалення існуючих та створення нових інноваційних товарів і послуг.

Використання штучного інтелекту (ШІ) спричинило революцію у розробці нових продуктів, дозволивши компаніям впроваджувати інновації, створювати та тестувати продукти швидше та ефективніше. Це підтверджує доповідь Стенфордського університету «Індекс штучного інтелекту за 2022 рік»: приватні інвестиції в штучний інтелект стрімко зростають і досягли суми близько 93,5 мільярдів доларів США у 2022 році, що більш ніж удвічі перевищує відповідний показник у 2021 році [1].

Окрім того, згідно з глобальним опитуванням McKinsey, *The State of AI in 2022*, 56 % усіх респондентів — представників бізнесу — заявили, що їхні компанії використовують ШІ хоча б в одній функції. Більше 23 % компаній підтвердили використання ШІ в процесі розробки нових продуктів чи послуг. Загалом, більшість учасників опитування відзначили позитивний вплив штучного інтелекту на ефективність бізнесу та скорочення витрат [2].

RwC виявила, що розробка ШІ, як очікується, підвищить ефективність розробки продукції майже на 20 % і скоротить час запуску продукту на 17 %. У звіті RwC пояснюється, що цифрово зрілі компанії застосовують ШІ в більшості бізнес-функцій. Це зменшує або усуває слабкі місця, автоматизує процеси та створює ефективні рішення на основі даних. Варто відзначити, що 68 % компаній, опитаних RwC, впроваджують та інтегрують штучний інтелект у розробку продуктів для оптимізації дизайну та покращення якості [3].

Традиційний процес розробки продукту включає різні етапи — від генерації ідеї до проектування, тестування та виробництва. Цей процес може тривати місяці або навіть роки, і кінцевий результат не завжди може відповідати потребам клієнтів або вимогам ринку. За допомогою штучного інтелекту компанії можуть оптимізувати даний процес і створювати

продукти, які краще відповідають потребам і перевагам споживачів. Детальний аналіз можливостей застосування штучного інтелекту в процесі розробки нової продукції наведено в табл. 1.

Хоча використання штучного інтелекту (ШІ) у розробці нових продуктів має багато переваг, існують також значні загрози, які слід враховувати. Потенційні виклики варіюються від проблем конфіденційності до проблем забезпечення персоналом, тому їх необхідно оцінити ще перед впровадженням, щоб уникнути можливих ризиків, які негативно вплинуть на роботу компанії.

Одним зі значних недоліків використання штучного інтелекту в розробці продуктів є можливість порушення конфіденційності. Алгоритми штучного інтелекту можуть збирати й аналізувати великі обсяги даних від споживачів, включаючи особисту інформацію, історію пошуку та купівельні звички. Ці дані можна використовувати під час розробки нової продукції, для запуску цільової реклами та покращення існуючого продукту. Але ненадійне зберігання та використання цих даних може призвести до порушення конфіденційності даних споживачів.

Таблиця 1

**МОЖЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ  
В ПРОЦЕСІ РОЗРОБКИ НОВОЇ ПРОДУКЦІЇ**

<b>Сфера</b>	<b>Можливості застосування ШІ</b>
Аналіз даних	Аналіз великих обсягів даних, створених клієнтами, конкурентами та іншими джерелами для того, що виявити закономірності та ідеї, які можуть стати основою для прийняття рішень щодо розробки продукту
Прогнозне моделювання	Створення прогнозних моделей, які можуть прогнозувати тенденції та поведінку клієнтів, допомагаючи компаніям передбачати попит на нові продукти
Обробка відгуків	Аналіз відгуків клієнтів і відгуки, щоб визначити загальні теми та больові точки, які потім можна використовувати для вдосконалення продуктів.
Розробка дизайну	Генерування нових ідей, дизайнів і концепцій на основі критеріїв (матеріали, методи виробництва, обмеження вартості та альтернативні конструкції). від дизайнерів, інженерів і розробників продуктів
Контроль якості	ШІ допомагає створити віртуальну копію фізичної виробничої системи. Ці цифрові копії допомагають у режимі реального часу діагностувати, оцінювати процес, прогнозувати та оцінювати якість продукту
Персоналізація	Персоналізація продуктів і послуг для окремих клієнтів на основі їхніх уподобань і поведінки, створюючи унікальний клієнтський досвід
Оптимізація процесів	Оптимізація процесу в основному виконується для забезпечення стійкості продукту на ринку. Програмне забезпечення штучного інтелекту допомагає організаціям оптимізувати процес виробництва та розробки на кожному рівні для досягнення сталого виробництва. Це допомагає виявити слабкі місця в роботі та усунути їх
Проектний менеджмент	Інструменти на основі штучного інтелекту можуть стежити за проектом від початку до кінця та точно вимірювати прогрес на цьому шляху. Крім того, такі інструменти зараз використовуються для автоматизації бізнес-аналізу, оцінки розподілу ресурсів і прогнозування бюджетних потреб

*Джерело:* розроблено автором на основі [3–5]

Іншим ризиком застосування штучного інтелекту в розробці продукту є загроза упередженості та дискримінації. Якщо дані, які використовуються для розробки ШІ, є упередженими, алгоритми будуть некоректними. Це може призвести до дискримінації певних груп, наприклад, меншин або жінок, і може призвести до неправдивих результатів. Тому компанії

повинні переконатися, що алгоритми штучного інтелекту створюються на коректних наборах даних і що вони регулярно контролюються на предмет упередженості.

Безпека є ще однією важливою проблемою при використанні штучного інтелекту в розробці продуктів. ШІ можна використовувати для створення продуктів, які є потенційно небезпечними, якщо вони не розроблені та не протестовані належним чином. Наприклад, автономні транспортні засоби повинні бути розроблені з урахуванням безпеки, щоб запобігти нещасним випадкам і травмам. Компанії повинні переконатися, що їхні продукти проходять випробування та перевіряються на безпеку, перш ніж вони будуть випущені для громадськості.

Окрім того, системи штучного інтелекту мають бути інтегровані в існуючі бізнес-процеси, і це може бути складним завданням, особливо якщо дані процеси не призначені для адаптації штучного інтелекту. Окрім того ШІ вимагає спеціального набору навичок, і компанії повинні переконатися, що вони мають необхідний персонал для розробки та підтримки систем ШІ. Це може вимагати перепідготовки наявного персоналу або найму нових працівників.

Нарешті, існує ризик втрати робочих місць у результаті збільшення автоматизації розробки продуктів. ШІ може автоматизувати багато аспектів процесу розробки продукту, включаючи дизайн, створення прототипів і тестування. Хоча це може призвести до підвищення ефективності та зниження витрат, це також може призвести до скорочення персоналу [5].

Отже, хоча використання штучного інтелекту в розробці нових продуктів має багато переваг, існують також значні небезпеки, які слід враховувати. Компанії повинні вжити заходів для пом'якшення цих ризиків, включаючи захист конфіденційності споживачів, моніторинг упередженості, забезпечення безпеки продукції та врахування впливу на своїх працівників. Роблячи це, вони можуть використовувати потужність ШІ, мінімізуючи його потенційну шкоду.

### **Література**

1. Artificial Intelligence Index Report 2022. Stanford University. URL:[https://aiindex.stanford.edu/wp-content/uploads/2022/03/2022-AI-Index-Report\\_Master.pdf](https://aiindex.stanford.edu/wp-content/uploads/2022/03/2022-AI-Index-Report_Master.pdf) (дата звернення 10.04.23).
2. The state of AI in 2022—and a half decade in review. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai-in-2022-and-a-half-decade-in-review#/>(дата звернення 10.04.23).
3. Artificial Intelligence For New Product Development. URL: <https://arekskuza.com/the-innovation-blog/artificial-intelligence-for-new-product-development/> (дата звернення 10.04.23)
4. 10 Ways AI Is Improving New Product Development. Forbes, 09.06.2020. URL:<https://www.forbes.com/sites/louiscolombus/2020/07/09/10-ways-ai-is-improving-new-product-development/?sh=8d8df035d3c3> (дата звернення 10.04.23).
5. AI in Product Development: Role and Benefits. URL:<https://www.analyticssteps.com/blogs/ai-product-development-role-and-benefits> The Effect of Artificial Intelligence (AI) on New Product Development(NPD): A Future Scenario. IOP Conference Series Materials Science and Engineering. 2020. DOI: <https://doi.org/10.1088/1757-899X/960/2/022026>(дата звернення 10.04.23).

**Заривних К.В.**

*«Маркетинг», 5 курс*

*Київський національний економічний  
університет імені Вадима Гетьмана*

*Науковий керівник — к.е.н., доцент кафедри маркетингу імені А.Ф. Павленка*

*Антонченко М.Ю.*

## **ІННОВАЦІЇ МАРКЕТИНГУ УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ В УМОВАХ ВІЙНИ**

Маркетинг реагував на зростання, інновації та гнучкість, щоб допомогти орієнтуватися та розвиватися в драматичні та безпрецедентні часи. Однак зараз ми вступаємо в період еконо-