

~ МАРКЕТИНГ, ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ ~

УДК 658:005.332.4

DOI:10.32680/2409-9260-2022-11-12-300-301-82-88

АНТИКРИЗОВІ ЗАХОДИ ЩОДО РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У СФЕРІ АВІАЦІЇ

Євтушенко В. А., доктор економічних наук, професор кафедри маркетингу, менеджменту та підприємництва, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків, Україна
e-mail: v.a.evtushenko@karazin.ua
ORCID ID: 0000-0002-7764-2277

Дячек О. Ю. кандидат економічних наук, доцент кафедри математичних методів в економіці, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків, Україна
e-mail: o.y.dyachek@karazin.ua
ORCID ID: 0000-0002-7285-6401

***Анотація.** Мета статті – узагальнити розробку та обґрунтувати рекомендації щодо удосконалення стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства. У дослідженні було використано як загальнонаукові методи дослідження, такі як аналіз та синтез для аналізу даних та формування висновків, індукція – формування системи прийняття рішень щодо зовнішньоекономічної діяльності підприємства, зведення та групування – для формування таблиць, наукового узагальнення – для авторського узагальнення причин того чи іншого змінення показника господарської діяльності підприємства, методи збору первинної інформації для оцінки господарської діяльності підприємства та його фінансового стану, статистичного спостереження – для визначення тенденцій розвитку зовнішньоекономічної діяльності, графічний – для наглядного представлення показників господарської діяльності підприємств, методики прийняття рішень щодо удосконалення зовнішньоекономічної діяльності, а також програмне забезпечення для розрахунків. В результаті проведеного дослідження нами було розкрито теоретичні основи стратегії підприємства, її види та взаємозв'язок останніх, проаналізовано та узагальнено алгоритм розробки стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства, проаналізовано та узагальнено алгоритм втілення стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства, розроблено необхідні корегування генеральної стратегії розвитку підприємства, сформовано алгоритм з безперервної реалізації стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Практична значимість полягає у можливості застосування рекомендацій щодо удосконалення стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства, відповідно до яких пропонується зробити певні корегування та сформувати алгоритм безперервної реалізації стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства.*

***Ключові слова:** антикризові заходи, зовнішньоекономічна діяльність, показники ефективності.*

ANTI-CRISIS MEASURES FOR THE DEVELOPMENT OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITIES OF ENTERPRISES IN THE FIELD OF AVIATION

Yevtushenko Victoriya, Doctor of Economics, Professor of the Department of Marketing, Management and Entrepreneurship, VN Kharkiv National University Karazina, Kharkiv, Ukraine
e-mail: v.a.evtushenko@karazin.ua
ORCID ID: 0000-0002-7764-2277

Dyachek Olga, Ph.D., Assoc. Department of Department of Mathematical Methods in Economics, VN Kharkiv National University Karazina, Kharkiv, Ukraine
e-mail: o.y.dyachek@karazin.ua
ORCID ID: 0000-0002-7285-6401

***Abstract.** Purpose. The goal is to generalize the development and substantiate recommendations for improving the strategy of the enterprise's foreign economic activity. Method. The research used both general scientific research methods, such as analysis and synthesis for analyzing data and forming conclusions, induction - forming a decision-making system regarding the enterprise's foreign economic activity, summary and grouping - for forming tables, scientific generalization - for the author's generalization of the reasons for this or that changing the indicator of the economic activity of the enterprise, methods of collecting primary information to assess the economic activity of the enterprise and its financial condition, statistical observation - to determine trends in the development of foreign economic activity. Graphical - for visual presentation of indicators of economic activity of enterprises, decision-making methods for improving foreign economic activity, as well as software for calculations. Results. As a result of the research, we revealed the theoretical foundations of the company's strategy, its types and their interrelationships, analyzed and summarized the algorithm for developing the company's foreign economic activity strategy, analyzed and summarized*

the algorithm for implementing the company's foreign economic activity strategy, developed the necessary adjustments to the general strategy of the company's development, and formed an algorithm from the continuous implementation of the strategy of the enterprise's foreign economic activity. Practical importance. The practical significance lies in the possibility of applying recommendations for improving the strategy of the enterprise's foreign economic activity, according to which it is proposed to make appropriate adjustments and an algorithm for the continuous implementation of the strategy of the enterprise's foreign economic activity has been developed.

Keywords: *anti-crisis measures, foreign economic activity, performance indicators.*

JEL Classification: L100.

Постановка задачі. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств багатогранна і вона може відігравати різну роль у діяльності підприємства. Тому на початкових етапах розвитку компанії вона може відігравати другорядну роль і стати джерелом додаткового доходу. Розвиваючи його, іноді буває так, що зовнішній ринок стане основним джерелом доходу.

У періоди нестабільності, геополітичних криз і воєн, епідемій і спричинених ними економічних криз у країнах по всьому світу зовнішньоекономічна діяльність може допомогти розподілити ризики та стабілізувати фінансове становище компанії. Планомірний розвиток зовнішньоекономічної діяльності, узгодження стратегії зовнішньоекономічної діяльності із загальною стратегією розвитку підприємства можуть надати підприємствам можливості отримати додаткові конкурентні переваги. В умовах нестабільності ринку та впливу факторів зовнішнього середовища велике значення набуває дослідження формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства у контексті власної стратегії розвитку підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У дослідженнях Л. Торгова, Н. Еріашвілі, М. Якубовського, Л. Масловської розглядаються можливі варіанти вибору конкурентних стратегій підприємства. Окремі теоретичні і прикладні аспекти функціонування на зовнішньоекономічному ринку підприємства із застосуванням ефективних заходів щодо розвитку підприємств досліджені у працях науковців: М. І. Дідківського, Р. Гріффіна, Ю. В. Макагона, Є. В. Савельєва, М. Портера, Ф. Котлера, Ж.-Ж. Ламбена та інших.

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Не зменшуючи досягнення авторів-науковців, слід зазначити, що невирішеними питаннями залишаються удосконалення стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства, відповідно до яких пропонується зробити певні корегування та сформувані алгоритм безперервної реалізації стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Мета дослідження – розробка та обґрунтування рекомендацій щодо удосконалення стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Основний матеріал. Нині країна та світ переживають певні перетворення та кризові явища. Криза (від грецького *krisis* – поворотний пункт, рішення) – різка зміна економічної рівноваги, що склалася, через швидкозростаючі диспропорції в процесі відтворення [3].

Сучасні вчені дають визначення кризи як об'єктивного, цілеспрямованого та закономірного процесу змін, в основі якого лежить незворотність, послідовність та цілеспрямованість.

Кризи можна розділити на економічні та природні. Економічні підпорядковуються певній закономірності розвитку – саме циклічності. Природні кризи мають переважно випадковий, важко прогнозований характер. Види економічних криз представлені на рис. 1.

Нині у світі склалася природна криза, яка викликала всі інші зміни у соціально-економічній системі країн та світу. На сьогодні виділяють кілька трендів розвитку. Основні лідери світової економіки, як ті, що розвиваються, так і вже високорозвинені країни, проходили явно різні шляхи зростання у першій половині 2015 року, в деяких випадках через несподівані проблеми. Економіка США скоротилася у першому кварталі; зростання повернулося до Єврозони, навіть коли у Греції назрівала криза. Китайські політики продовжували обережно управляти ризиками уповільнення та зростання рівня боргу. В Індії зростання прискорилося в очікуванні реформ, тоді як зниження цін на нафту та економічні санкції сприяли спаду російської економіки. Ці події можуть свідчити про повернення ділових циклів на рівні країн, якими було вжито превентивних заходів на світовому рівні. Однак вони можуть бути тривалими і мати більш дієвий характер [2].

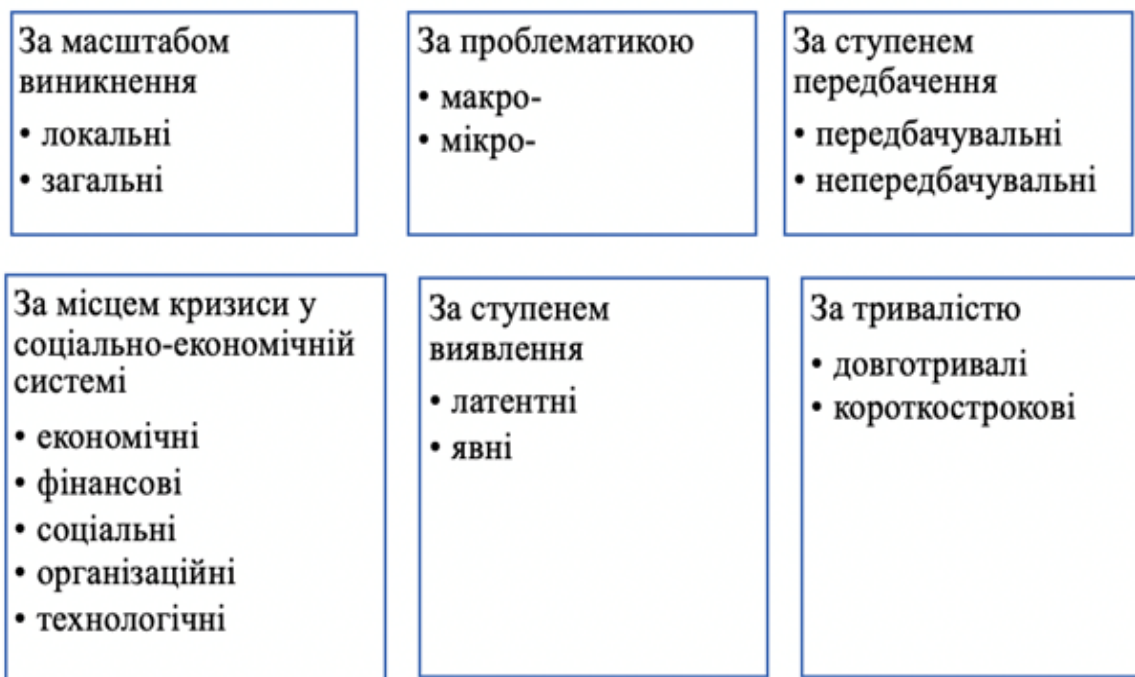


Рис. 1. Види економічних криз

Джерело: сформовано авторами за матеріалами [4]

Вчені виділяють три пари трендів, які сформуєть світову економіку протягом наступного десятиліття. Перші два – це стимулююча політика та зміна енергетичних ринків. Наступні дві сили – урбанізація та старіння – це потужні, невблаганні тенденції, що посилюють поточні структурні виклики. Нарешті дві сили мають невизначену та змінну величину: технологічні інновації та глобальний зв'язок. Всі ці тенденції можуть періодично порушувати та трансформувати сектори або навіть впливати на економіки країн та регіонів.

Щоб уявити це у цифрах, і лише за 2020 рік, передбачуваний вплив на авіакомпанії становить близько 370 мільярдів доларів втрати доходів, у порівнянні з 2019 роком.

Це величезна прірва, в якій є галузь, і це тільки авіакомпанії. У нас також є ланцюжок поставок та інші сектори або підсектори. Складіть все це разом, і ви отримаєте майже пів трильйона доларів збитків у сфері авіаперевезень чи авіаперевезень. Ця втрата вплинула на компанії, з одного боку, і на співробітників, з іншого. Ми бачили, як пілоти, бортпровідники, механіки та інші працівники втрачали роботу через цю кризу, і шлях до повернення був незрозумілим [7].

Питання про те, скільки авіакомпаній виживуть, значною мірою залежатиме від деякої державної підтримки, як насправді буде виглядати відновлення і чи побачимо ми значний стрибок назад до стану до пандемії COVID-19 того року, або це займе до 2022, 2023 або навіть 2024 року, перш ніж ми побачимо, що мандрівники та доходи повернуться.

Тут є два основні напрямки. По-перше, це ступінь, у якому світ відновлюється після економічних наслідків, пов'язаних із пандемією

COVID-19, а по-друге, швидкість, з якою ми функціонально позбавляємося вірусу.

У нашому песимістичнішому сценарії попит не відновиться до 2024 року. Ми спостерігаємо набагато швидше відновлення розважального трафіку, ніж бізнес-трафіку. Корпоративний сектор, навіть за здорового стану, у фінансовому відношенні засвоїв, що такі технології, як Teams, Zoom та Webex, працюють відносно добре і можуть замінити деякі поїздки, які відбувалися раніше. Технології, ймовірно, замінять деякі мандрівки в майбутньому [1].

Більш оптимістичний сценарій може повернути нас до норми або принаймні до обсягів 2019 року до кінця 2022 року. Одне застереження полягає в тому, що у цій галузі у вас не може бути більше пасажирів, ніж у вас є місця. Це галузь, в якій ми приймаємо відносно важливі рішення про потужність із тривалими термінами постачання. Не можна клацнути пальцями та повернути літаки, які законсервовані в ангарах. Щоб відкликати звільнених пілотів,

потрібен час. Навіть якщо попит повернеться раніше, можливо, обсяги не повернуться до 2023 просто тому, що галузь ще не готова прийняти цих пасажирів.

Також слід зазначити зміну співвідношення дозвілля та бізнесу у структурі цілей пасажирів. Авіакомпанії постійно впроваджують інновації у цьому напрямку. Що стосується інвестицій, це дійсно залежить від того, якою авіакомпанією ви є. Безумовно, є авіакомпанії, чії хаби знаходяться у містах із величезними обсягами бізнес-трафіку високого класу: банківський сектор, консалтинговий сектор, юридичний сектор. Ці люди історично багато літали, і зазвичай вони літають у передній частині салону. Ви побачите авіакомпанії, де кількість місць у бізнес-класі може перевищувати кількість місць в економічному класі.

Багато хто з цих компаній спочатку будуть щосили намагатися заповнити ці каюти у світі після пандемії COVID-19. Ми побачимо зрушення у мисленні про це. За останні кілька років одним із найбільш швидко зростаючих сегментів, які ми спостерігали, було елітне дозвілля.

Це не обов'язково дуже багаті люди, але це люди, які розглядають подорожі як найбільш важливе використання свого доходу і готові витратити кошти, щоб отримати кращий досвід. Якби ви за останні кілька років заглянули у салони бізнес-класу багатьох авіакомпаній, то ви побачили б безліч людей з ослабленими краватками і виїнятими ноутбуками. Але ви також побачите пари, що чокаються келихами з шампанським, і сім'ї, і молодят, і пенсіонерів. Це буде справді важливий сегмент після пандемії COVID-19. Хоча 100 місць бізнес-класу в деяких випадках може бути занадто багато для цього сегмента, 50, звичайно, ні.

Корпоративний ринок має тенденцію платити дуже високі ціни, і вони зазвичай бронюють відносно пізно. Немає нічого незвичайного в тому, щоб подивитися на рейс між Лондоном та Нью-Йорком через місяць і побачити, що карта місць порожня на дві третини, тільки щоб виявити, що вона відносно заповнена у день вильоту [9].

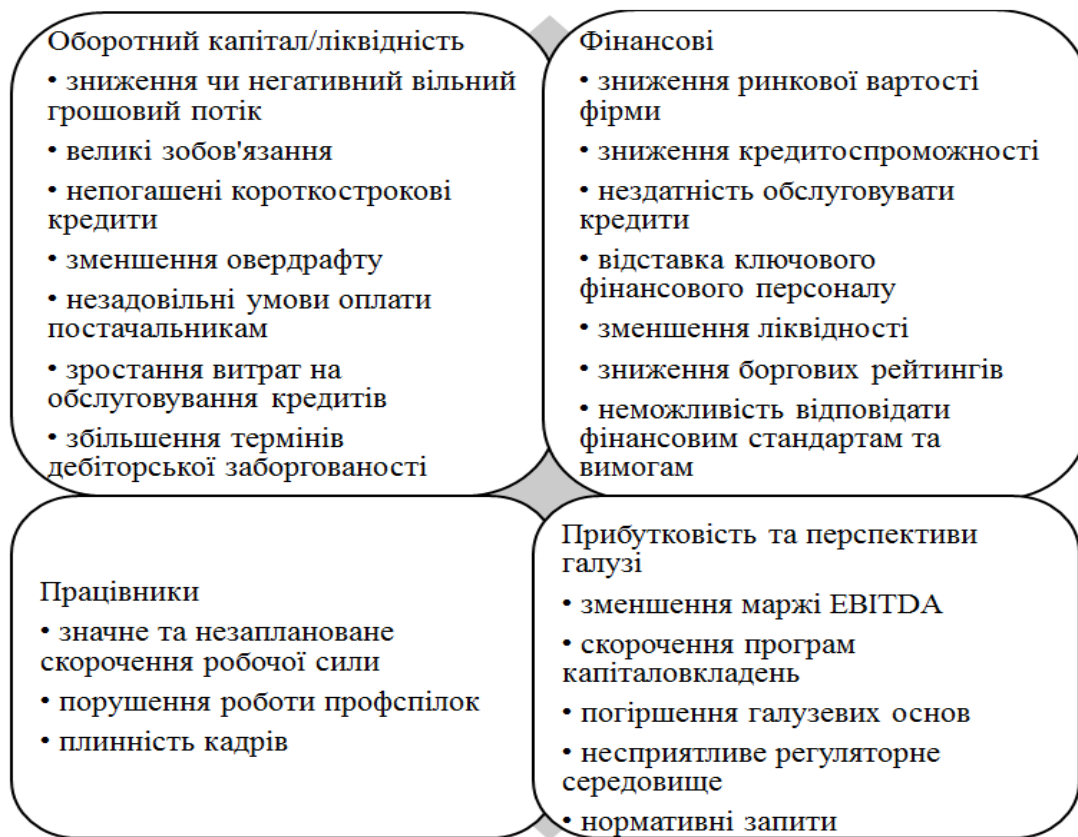


Рис. 2. Ознаки кризового стану підприємства

Джерело: сформовано авторами за матеріалами [6]

Пасажири-аматори, як правило, бронюють квитки раніше. Історично склалося так, що авіакомпанії стримували кількість пасажирів-туристів, яких вони пускали на ці місця, очікуючи на появу корпоративних мандрівників. Ми можемо побачити зсув у цій динаміці, коли дозволять продавати більше місць раніше, можливо за нижчими цінами.

Водночас передбачається, що відбудеться скорочення трафіку у бік перельотів з точки «А» до точки «Б», за рахунок скорочення кількості людей, які використовували ці точки для зв'язку з іншими точками на карті. Все це, ймовірно, призведе до зниження середнього прибутку, але це не обов'язково має бути різким. Ознаки кризового стану для підприємства представлені на рис. 2.

До економічних негараздів в Україні додалися проблеми, пов'язані з галуззю охорони здоров'я та природними факторами – пандемія COVID-19, наслідки якої поширюються у всьому світі. Уряди різних країн та бізнес спрямовані на безпеку людей. Це впливає на економічне зростання та прибуток компаній, що може призвести до кризи в економіці по всьому світу.

Також слід наголосити на несприятливій геополітичній обстановці, внаслідок якої існує заборона польотів на території України. В результаті можна сказати, що ця галузь знаходиться поки що в замороженому вигляді. Основні напрями протидії впливу пандемії представлені на рисунку 3.3.

Розглянемо докладніше заходи, які необхідно вжити:

- Для інвесторів потрібно зрозуміти схему повернення інвестицій та можливо її змінити.
- Для підприємців – оцінити вплив зниження наповненості та відвідувань закладів та зробити план зменшення ризиків, наскільки довго триватиме заборона на розміщення відвідувачів та зрозуміти приблизний обсяг відкладеного попиту.

Операційний менеджмент та пом'якшення наслідків

- Мати розширений прогноз грошових потоків наступні шість місяців. Бути реалістичними та отримати базові та негативні сценарії, щоб зрозуміти критичні фінансові моменти та будь-які порушення умов кредитування.
- Активно керувати кредиторською заборгованістю.
- Звести до мінімуму всі дискретні операційні та капітальні витрати. Переглянути або відкласти технічне обслуговування та інші капітальні витрати, якщо це можливо, щоб заощадити гроші.

Фінансовий менеджмент

- Якщо ваші прогнози висвітлюють потребу у фінансуванні, оцініть наявні джерела фінансування в акціонерному чи борговому капіталі.
- Будьте прозорі щодо існуючих кредиторів і залучайте їх до процедур пом'якшення та планів безперервності.
- Пошук можливих альтернативних кредиторів, які можуть швидко надати короткострокове фінансування. Однак вони можуть мати вищі відсотки та структуру комісій.
- Подайте заяву на відшкодування податків та інші заходи фінансової допомоги.

Рис. 3. Основні напрямки протидії впливу кризових ситуацій на фінансовий стан підприємства

Джерело: сформовано авторами за матеріалами [6]

- Щодо стейкхолдерів, то необхідно активно вести з ними діалог у всіх можливих каналах комунікації. Будьте в контакт з постачальниками та підрядниками, щоб керувати їхніми очікуваннями та підтримувати їхню впевненість у надійності. Ведіть переговори з постачальниками про знижки на постачання, оренду тощо [10]. Якщо не можна виконати зобов'язання, попередьте про це постачальника та проведіть переговори про незастосування санкцій. Необхідно зосередитися на кадрах, талантах та комунікаціях, щоб забезпечити ясність для вашого персоналу, а також підтримувати залученість та моральний дух у цей тяжкий час.

- Щодо системи менеджменту – активно переглядайте плани, будьте в курсі змін ситуації та наслідків, які вони можуть мати. Може знадобитися окрема структура управління, щоб

дозволити швидко приймати, повідомляти та виконувати рішення. Необхідно використовувати час простою, щоб переоцінити бізнес, навчити співробітників та спробувати розробити нові продукти, щоб стати гнучкішими, шукати нові можливості.

Можливі наслідки невизначеності можуть бути такими, що актори ринку стикаються з кількома змінами, що не залежать від них:

1. Карантин рано чи пізно скрізь закінчиться, а міри стримування поступово зніматимуться і зніматимуться.

2. Але загальний попит та пропозиція авіаперевізника не вийде з кризи неушкодженою і можуть бути зниженими надовго, оскільки на прибутковість бізнесу вплинуть витрати, викликані посиленнями правилами безпеки, необхідність найму та підвищення кваліфікації персоналу, який перебував у простої або нових співробітників, і, звичайно, втрата доходу до карантину.

3. Зміна структури споживання, зміщення акцентів із корпоративного сектора ринку кінцевих споживачів.

4. З'являться нові продукти, бізнес-моделі та способи ціноутворення, які також слід брати до уваги.

5. Також компаніям слід більше уваги приділяти своїм стейкхолдерам та більш тісно з ними взаємодіяти.

6. Постає питання безпеки пасажирів на перший план: як у зоні геополітичної нестабільності, так і в областях із підвищеною епідеміологічною обстановкою.

З зазначених антикризових заходів ми можемо виділити та узагальнити певні заходи щодо подолання кризових явищ в економіці України та світу в цілому:

- постійний моніторинг стану підприємства центрами прийняття рішень, а не тільки директором підприємства;
- жорсткий контроль грошових потоків;
- зміна системи мотивації персоналу та утримання талановитих кадрів;
- адаптація команди для втілення змін.

Висновки. Аналізуючи тенденції розвитку світової економіки, ситуацію після пандемії COVID-19 та війни в Україні, ми дійшли висновку, що в цілому можна говорити про антикризову зовнішньоекономічну стратегію. Через пандемію ринок авіаперевезень майже повністю зупинився. Також є проблема з працівниками, яких компанії втратили та звільнила під час пандемії. Щоб відновити галузь, необхідно заповнити втрачені дані шляхом повернення або найму нових працівників. Також існує ризик зменшення кількості корпоративних клієнтів через активне впровадження дистанційних технологій.

Позитивною тенденцією є зміна питомої ваги відпочинку та бізнесу в цільовій структурі туристів, тобто розвиток елітного відпочинку. Це не обов'язково дуже заможні люди, а скоріше це люди, які вважають подорожі найважливішим напрямком свого доходу та готові зірвати куш заради кращого досвіду. Отже, це призвело до визначення необхідних заходів щодо зміни стратегії розвитку та тактичної поведінки підприємства у галузі фінансового та операційного менеджменту.

Список літератури

1. SWOT-аналіз як основний інструмент стратегічного управління, його переваги і недоліки. URL: http://www.rusnauka.com/3_SND_2010/Economics/58123.doc.htm (дата звернення 10.12.2022).
2. Андрейчикова А. М. Еволюція поглядів на проблему ризику в економічній науці. Економічний вісник Національного гірничого університету. Дніпропетровськ, 2014. № 1. С. 38- 49.
3. Березін О. В. Стратегія підприємства. Центр навчальної літератури, 2010. 220 с. (17)
4. Бланк І. О. Фінансова стратегія підприємства: [монографія] / За заг. ред. І. О. Бланка. К.: КНТЕУ, 2009. 147 с. (18)
5. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: Навч. Посібник. К.: КНЕУ, 2000. 360 с.
6. Довженко В. І. Чинники підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств за умов глобалізації. Зовнішня торгівля : право та економіка. 2017. № 4. С. 15-21.
7. Ковтун О. І. Стратегії підприємства: [монографія]. Львів: Видавництво Львівської комерційної академії, 2008. 424 с.

8. Лагодієнко, Н. В., Ніколюк, О. В., Давидюк, О. О. Фінансово-економічний механізм управління ризиками підприємств. Вісник Сумського національного аграрного університету серія “Економіка та менеджмент”. Суми. 2015. 12 (66). С. 25-28.
9. Пилипенко С. М. Теоретичні засади оцінки ефективності діяльності підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. Київ. 2016. №10. С. 452–456.
10. Шкурупій О. В Зовнішньоекономічна діяльність підприємства. Київ, 2012. 112-114 с.
11. Черномаз П. А. Міжнародний маркетинг. Х.: ХНУ імені В. Н, Каразіна. 2008. 232 с.

References

1. SWOT-analiz yak osnovnyy instrument stratehichnoho upravlinnya, yoho perevahy i nedoliky. (2022) Retrieved from http://www.rusnauka.com/3_SND_2010/Economics/58123.doc.htm (Accessed Dec, 10, 2022). [In Ukrainian].
2. Andreychykova, A. M. (2014). Evolution of views on the problem of risk in economic science. *Ekonomichnyy visnyk Natsional'noho hirnychoho universytetu*. 38- 49. [In Ukrainian].
3. Berezin, O. V. (2010) *Stratehiya pidpryyemstva*. Tsentr navchal'noyi literatury. [In Ukrainian].
4. Blank, I.O. (2009) *Finansova stratehiya pidpryyemstva*. Monohrafiya. K.: KNTEU. [In Ukrainian].
5. Herasymchuk, V.H. (2000) *Stratehichne upravlinnya pidpryyemstvom*. K.: KNEU. [In Ukrainian].
6. Dovzhenko, V. I. (2017) Factors of increasing the competitiveness of domestic enterprises under the conditions of globalization. *Zovnishnya torhivlya : pravo ta ekonomika*, 15-21. [In Ukrainian].
7. Kovtun, O.I. (2008) *Stratehiyi pidpryyemstva*. Monohrafiya. L'viv: Vydavnytstvo L'vivs'koyi komertsynoyi akademiyi. [In Ukrainian].
8. Lahodiyenko, N.V., Nikolyuk, O.V. Davydyuk, O.O. (2015). Financial and economic risk management mechanism of enterprises. *Visnyk Sums'koho natsional'noho ahrarnoho universytetu seriya “Ekonomika ta menedzhment”*, 25-28. [In Ukrainian].
9. Pylypenko, S.M. (2016) Theoretical principles of evaluating the efficiency of the enterprise. *Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky*, 10, 452–456. [In Ukrainian].
10. Shkurupiy, O. V (2012) *Zovnishn'oekonomichna diyal'nist' pidpryyemstva*. Kyiv. [In Ukrainian].
11. Chernomaz, P. A. (2008). *Mezhdunarodnii marketynh*. Kh.: KhNU imeni V.N., Karazina. [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 15.12.2022
Прийнята до публікації 20.12.2022